

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет Управління
Кафедра Менеджменту ЗЕД

ЛЕКЦІЇ
З НОРМАТИВНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”
ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
ЗА ОКР « БАКАЛАВР »
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 **“Менеджмент”**

Дніпро
2019

Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»/ укл. С.П. Коляда. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. – 125 с.

Лекції є основним учбовим матеріалом, для навчальної дисципліни у відповідності з освітньо-кваліфікаційною характеристикою бакалавра, а також послідовність викладення тем та питань дисципліни, перелік використаної літератури.

Укладач: С.П. Коляда, к. е. н., доцент, доцент кафедри Менеджменту ЗЕД
Університет митної справи та фінансів.

Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять "трудові ресурси", "персонал", "трудовий потенціал", "кадри". Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій управління персоналом. Зміст концепцій "управління кадрами", "управління персоналом", "менеджмент персоналу", "управління людськими ресурсами". Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

У сучасних умовах усе більшого розуміння й підтримки набуває думка про те, що рівень персоналу організації є вирішальним фактором забезпечення її конкурентоспроможності, розвитку, ефективного досягнення поставлених цілей. Насамперед це стосується управлінців, тобто тих, хто керує іншими людьми. Але одночасно цей висновок поширюється й на "звичайних" працівників.

Персонал організації можна розглядати як сукупність фізичних осіб, які перебувають у відносинах з нею як з юридичною особою, що регулюються відповідними документами.

Персонал організації – це фізичні особи, "звичайні" наймані працівники, а також, можливо, фізичні особи – власники організації. Останні включаються в систему персоналу, коли укладають відповідні трудові угоди та отримують

оплату за свою працю. Як власники вони можуть розраховувати й на частину прибутку організації.

Управління персоналом – це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом – це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу. Управління персоналом – відносно молода спеціальна сфера досліджень. Тривалий час питання управління персоналом “розосереджувалися” в інших галузях знань. Нині настав час, коли все це зібрано в єдину самостійну сферу знань, яка має назву управління персоналом або менеджмент персоналу. Між останніми термінами важко знайти змістовну різницю, тому їх, на нашу думку, доцільніше використовувати як синоніми.

Отже, людський фактор може бути розглянуто як ключовий фактор ефективності діяльності організації та суспільства в цілому. У літературі можна зустріти цілий ряд понять, пов’язаних з роллю людини в економічній діяльності: “робоча сила”, “трудові ресурси”, “людські ресурси”, “сукупний працівник” та ін. Вони доволі близькі за своїм змістом. Але все ж таки спробуємо у визначеннях передати деякі нюанси того, що відображають ці поняття.

Робоча сила – сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, які можуть бути використані в економічній діяльності. Фактично це поняття відображає здатність людини до праці.

Сукупний працівник – це поєднання індивідуальних робочих сил в певний трудовий колектив.

Трудові ресурси – працездатне населення країни.

Людські ресурси – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

Людський фактор – це люди організацій, об’єднані для спільної діяльності, суб’єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, економічну й політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.

Управління людськими ресурсами – це система впливу організації на своїх співробітників, орієнтована на максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення мети діяльності організації.

Таким чином, людський фактор треба розглядати як прояв усієї сукупності особистих якостей людини, що впливають на його трудову активність.

Теорія управління персоналом постійно розвивається. Це природно, тому що постійно змінюються умови економічної діяльності та відповідно практика управління.

Розглянемо найвідоміші **концепції** (базові підходи) щодо ставлення до персоналу й управління персоналом:

– *концепція патерналізму* (“батьківської опіки”). Іншими словами – “концепція вічної любові” між організацією та працівниками. Максимальна відданість працівників організації активно помічається й обмінюється на широке коло благ від організації, в тому числі щодо забезпечення старості тих, хто довго й наполегливо працював в організації;

– *класична концепція*. Ми б назвали її “збалансованою” або “раціоналістичною” концепцією. Її основні постулати: нормування праці, контроль за діяльністю, заробітна плата – ключові фактори управління. Ініціативність, креативність, винахідливість – аспекти, які притаманні далеко не всім працівникам. Доцільно “розкласти” виробничий процес на елементи, відносно прості процедури й відповідним чином організувати процес;

– *концепція людських відносин*. Сама назва вже наштовхує нас на думку щодо акценту на значенні “неекономічних”, “нетехнологічних” компонентів управління. “Людина–людина”, “людина–група” – дуже важливі відносини. Люди прагнуть бути соціально-інтегрованими. Завдання менеджера – на практиці створити почуття потрібності, корисності у кожного працівника, надати йому самостійності та уникати контролю за простими операціями з боку менеджерів;

– *концепція людських ресурсів*. Тут ми спостерігаємо розквіт “гуманітарно-соціального” підходу. В основу покладено ідею, що для більшості людей праця

є задоволенням, більшість людей можуть бути самостійними й здійснювати самоконтроль. Завдання менеджера – створити таку обстановку, в якій працівники найкраще виявлять свої потенційні здібності та прагнення.

На наш погляд, жодна з цих моделей не існує в житті в чистому вигляді. Якщо ми будемо говорити про конкретну організацію, про те, яку концепцію вона використовує щодо відносин з персоналом, щодо управління персоналом, то, скоріше за все, йтиметься лише про певне наближення до тієї або іншої концепції (моделі) управління персоналом.

Очевидно, що сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого, на концепціях усебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. Питання співвідношення – це питання конкретно взятої організації.

Напевно, тенденцією ставлення до персоналу, до управління персоналом у сучасних умовах – це визнання зростаючої ролі особистості працівника, максимальне виявлення та врахування його мотиваційних настанов, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Розв'язуючи проблеми управління персоналом в організації, слід пам'ятати про **специфіку людських ресурсів**, а саме:

- люди мають інтелект, їх реакція на вплив (управління) є емоційно-свідомою, а не механістичною, а це означає, що процес взаємодії між організацією та працівниками має бути двостороннім;

- люди здатні до постійного удосконалення й розвитку, в кожній людині закладено такий потенціал;

- у багатьох випадках трудова діяльність людей у певній організації має тривалий характер, робочий день і тиждень також досить тривалі. Це означає, що економічна діяльність для людей не тільки “робота”;

- люди приходять в організацію свідомо, з певними цілями й орієнтуються на те, що через співпрацю з організацією вони зможуть реалізувати свої цілі.

Управління людьми – це особливий вид діяльності, який потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих, хто займається цією діяльністю. Управління – складна праця, далеко не кожна людина може з успіхом виконувати управлінські функції.

Управління персоналом розглядає людину в єдності всіх її проявів, що впливають на всі процеси в організації – від процесу “входження” в організацію до процесу безпосереднього використання потенціалу людини.

Треба враховувати також, що по суті людина бере участь у виробничій діяльності як *багатогранний суб’єкт*, а саме як:

- біологічний (фізичні, природні здібності, відповідний ресурс);
- інтелектуальний (розумові здібності, відповідний ресурс);
- економічний (участь у створенні благ, споживач благ);
- соціальний (діяльність відбувається спільно з іншими людьми);
- політичний (громадянин країни, суб’єкт політичних процесів);
- правовий (носій певних прав і обов’язків);
- культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- моральний (носій певних моральних норм);
- емоційно-вольовий (характер, психологічний склад).

В управлінні трудовим колективом людина одночасно може бути суб’єктом управління (коли приймає рішення) й об’єктом управління (коли виконує рішення керівника).

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління.

Формування системи управління персоналом має відбуватися за такими **принципами**:

- *обумовленість функцій управління персоналом цілями організації* – ці функції формуються і змінюються відповідно до потреб організації;

– *первинність функцій управління персоналом* – побудова елементів системи управління персоналом залежить від змісту, кількості та працемісткості функцій управління;

– *оптимальність співвідношення інтра- та інфрафункцій управління персоналом* – передбачає визначення пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), і функціями управління персоналом (інфрафункції);

– *оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій* – визначає пріоритет орієнтації функцій управління персоналом, спрямованих на розвиток організації, в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування організації, її “просте відтворення”;

– *взаємозамінність* – передбачає взаємозамінність управлінського персоналу;

– *економічність* – передбачає врахування фактора витрат на систему управління та орієнтацію на збалансованість витрат і результатів;

– *прогресивність* – передбачає відповідність системи управління персоналом кращим аналогам, врахування сучасних досягнень;

– *перспективність* – передбачає врахування перспектив розвитку організації;

– *системність* – передбачає врахування у побудові системи управління персоналом комплексу факторів;

– *науковість* – побудова системи управління персоналом повинна базуватися на досягненнях науки управління;

– *оперативність* – передбачає заходи своєчасного вдосконалення системи управління персоналом;

– *ієрархічність* – система управління персоналом повинна забезпечувати “вертикаль” взаємодію між ланками управління;

– *автономність* – система управління персоналом як у “вертикальних”, так і в “горизонтальних” параметрах має забезпечувати раціональну автономність структурних підрозділів чи окремих керівників;

– *узгодженість* – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно автономними ланками по горизонталі має бути в цілому узгоджена;

– *стійкість* – передбачає наявність “саморегуляторів”, які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у не вигідне становище і спонукають до адекватного реагування;

– *багатоінструментальність* – система управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися різними методами: адміністративними, економічними, іншими;

– *цілісність* – система управління персоналом має бути об’єднана єдиною концепцією;

– *зручність* – система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

Розвиток системи управління персоналом має відбуватися на основі таких **принципів**:

– *концентрація* – концентрація зусиль працівників і виконання основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що запобігає дублюванню;

– *спеціалізація* – поділ праці в системі управління персоналом;

– *паралельність* – передбачає одночасність виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом;

– *адаптивність* – здатність системи управління персоналом пристосуватися до змін цілей об’єкта управління;

– *послідовність* – передбачає загальну методичну основу вдосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами;

– *безперервність* – відсутність перерв у системі управління персоналом;

– *ритмічність* – виконання однакового обсягу робіт за рівні проміжки часу і регулярність виконання певних функцій управління;

– *інформативність* – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації для розробки відповідного рішення.

Окремо виділяються **базові принципи** ефективного управління персоналом. До таких принципів, зокрема, зараховують:

– *науковість* – полягає в побудові всієї системи управління на відповідних досягненнях науки, потребує прогнозування розвитку технологій, використання соціології, психології й інших наук;

– *нормативність* – побудова системи управління на чинних правових нормах;

– *економічність* – забезпечення раціонального співвідношення між витратами на управління та досягнутими результатами;

– *мотивація* – базується на особистій зацікавленості працівників у матеріальних, моральних, психологічних та інших стимулах роботи;

– *справедливе ставлення, гуманізм* – передбачає рівність усіх працівників незалежно від посади, а взаємодія працівника з адміністрацією формується на повазі, розумінні людини більше ніж засобу управління;

– *оптимальність* – між ієрархічністю й оперативністю рівня управління щодо прийняття управлінських рішень, у визначенні оптимального обсягу та норми управління;

– *закріплення функцій і делегування повноважень* – розподіл функцій між посадовими особами, структура взаємозв'язків між ними та методи стимулювання їхньої діяльності; делегування повноважень базується на тому, що менеджер “виконує свою роботу руками своїх підлеглих”;

– *персоналізація* – конкретизація відповідальності, забезпечення балансу прав та обов'язків;

– *зворотній зв'язок* – своєчасне отримання точної інформації про стан виконання запланованого.

Виділяють такі основні **підходи** до управління персоналом:

– *економічний* (у його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливості – технічна, а не управлінська підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою та відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі;

– *органічний* (у його межах виділяють дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливістю цього підходу є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на доборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу;

– *гуманістичний* (у його межах виділяють концепцію управління людиною). Особливостями даного підходу є акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного контексту на управління персоналом.

Методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних управлінських цілей. Вони, як правило, поділяються на такі **групи**:

1. Адміністративні методи. Передбачають, зокрема, використання таких інструментів:

- формування структури управління;
- затвердження адміністративних норм;
- видання наказів і розпоряджень;
- добір і розподіл кадрів;
- розробка посадових інструкцій і функціональних обов'язків.

2. Економічні методи:

- заробітна плата;
- преміювання;
- “соціальний пакет”;
- пільгове придбання працівниками продукції організації.

3. Соціально-психологічні методи:

- залучення персоналу до управління;
- демонстрація соціально відповідальної поведінки з боку власників організації;
- створення певного соціально-психологічного клімату;
- моральне стимулювання;
- заохочення ініціативи працівників.

Очевидно, що жодна з груп не використовується на практиці в “чистому вигляді”. Фактично відбувається комбінація, поєднання інструментів впливу, що належать до різних груп.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Характерні риси особистості, що пов’язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітник) та управлінський персонал (службовці). Зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять "професія", "спеціальність", "кваліфікація", "посада". Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Як відомо, людина має “подвійну сутність” – ідеологічну та соціальну. Остання виявляється в тому, що все життя людина перебуває в оточенні інших людей. Соціальне середовище біологічного функціонування людини формує певну частину її потреб, визначає умови та досягнення певних її цілей, впливає на поведінку як в економічній, так і в інших сферах життєдіяльності.

Організація може розглядатися як своєрідна соціальна система. Управління організацією також передбачає встановлення зв'язків між людьми. Управління персоналом, як частина загального менеджменту організації, можливо найбільш соціалізована сфера загального управління організацією.

Персонал може розглядатися як сукупність людей – певних особистостей. **Особистість** – це набір індивідуальних якостей (фізіологічних, психологічних і соціальних), які притаманні конкретній людині, визначають її унікальні особливості порівняно з іншими людьми.

Можна визначити основні властивості особистості:

- взаємозв'язок і взаємообумовленість якостей;
- усвідомлена (активна) діяльність;
- передбачуваність поведінки.

Загальні та специфічні риси людей суттєво залежать від типу мислення.

Мислення – процес розумової діяльності людини, пов'язаний з оцінкою подій, виконанням завдань, творчим перетворенням дійсності, набуттям нового знання тощо. Тип мислення – це дуже важливий фактор успішного розв'язання різноманітних управлінських проблем, ефективності здійснення виробничих процесів.

Основою здібностей вважаються **задатки** – психофізіологічні властивості, що проявляються в природній схильності до відповідного виду діяльності й трансформуються в здібності під впливом життєвих умов, рівня освіти, особливостей соціального оточення.

Здібності прийнято ділити на три рівні:

- *обдарованість* – сукупність властивостей, що обумовлюють особливо успішну діяльність у відповідній сфері і виділяють людину серед інших;
- *талант* – сукупність задатків, які можуть бути реалізовані через творчість;
- *геніальність* – найвища ступінь обдарованості.

Стійка орієнтація поведінки людини, що відносно не сильно реагує на особливості конкретної ситуації, обумовлюється такою її рисою, як спрямованість. Відповідно ця риса формує цілі та мотиви особистості.

Розуміння спрямованості людини дуже важливо для визначення правильного підходу до управління, значно полегшує процес управління персоналом.

Розрізняють три **типи спрямованості**, які, як вважається, одночасно в тій чи іншій мірі присутні в кожній людині:

- на себе (особиста);
- на взаємодію (соціальна);
- на завдання (ділова).

Зрозуміло, що така класифікація має певні умовності. На практиці ці спрямованості можуть певним чином поєднуватися.

Щодо характеру поведінки людини, то тут суттєвого значення набуває фактор особливостей її темпераменту. **Темперамент** можна трактувати як сукупність психічних властивостей людини, що визначають характер, тип її поведінки (емоційність, урівноваженість, активність, силу почуттів тощо). Темперамент людини значною мірою впливає на характер її соціальних зв'язків: ставлення людини до інших, стиль роботи, поєднання раціональних та емоційних компонентів у процесі розв'язання певних проблем як виробничого, так, безумовно, й побутового характеру. Темперамент може бути як позитивним, так і негативним фактором розв'язання проблем, що потребує уважного врахування в побудові управління.

У табл. 2.1 передано поширену в літературі характеристику чотирьох типів темпераменту. При цьому наголосимо на доцільності певного критичного сприйняття зазначених у таблиці характеристик, – напевно, жодна конкретна людина точно належить до певного типу темпераменту.

Якщо підніматися в розгляді особливостей людей на вищий рівень узагальнення, то тут потрібно оперувати поняттям “характер”. **Характер** – це

стійкий індивідуальний склад людини, сформований сукупністю притаманних їй психічних властивостей, які найсильніше виражені, і визначають стійкі особливості її індивідуальної поведінки.

До рис характеру зараховують: відкритість, довірливість, вимогливість, працелюбність, акуратність, чесність, порядність тощо.

Нюанси, особливості поведінки людини в конкретний період часу можуть характеризуватися поняттям **психологічний стан**, що означає відносно стійкий прояв психіки, який суттєво впливає на поведінку людини, особливості її активності в конкретних обставинах.

Виділяють такі *типи психологічного стану*:

– пізнавальний (допитливість, здивування, зацікавленість, зосередженість тощо);

– емоційний (радість, сум, злість, страх, образа тощо);

– вольовий (активність, пасивність, рішучість, спокій, реалізм тощо).

Серед психологічних особливостей людини окрему увагу привертає така риса, як **сприйняття** – активна діяльність щодо отримання й інтерпретації інформації.

Зовнішнім фактором, який значною мірою характеризує особистість, є її *соціальне оточення (коло спілкування)* – саме те, що досить стабільне та стійке.

Напевно, перше, найближче коло спілкування сформують рідні та друзі. Основу таких стосунків становлять родинні зв'язки, а також емоційно-психологічна прихильність.

Друге коло спілкування, скоріше за все, сформують колеги по роботі. Його наповнення залежить від того, яке місце займає конкретна людина в структурі організації, з ким доводиться регулярно спілкуватися в межах організації. При цьому зазначимо, що інтенсивність службового спілкування не є визначальним фактором щодо “відбору” колег до другого кола. Менеджери, до речі, мають звертати увагу на особливості формування “службового кола” підлеглих, тому що тут можуть приховуватися як позитивні, так і проблемні моменти для ефективності діяльності організації.

Характеристика основних типів темпераменту

| Властивості | Темперамент | | | |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|--------------------|
| | Холерик | Сангвінік | Флегматик | Меланхолік |
| Урівноваженість | погана | хороша | дуже хороша | дуже погана |
| Настрій | нестійкий | стійкий | стійкий | нестійкий |
| Емоції | сильні, коротко- часні | слабкі, коротко- часні | слабкі, тривалі | сильні, тривалі |
| Мова | голосна, нерівна | голосна, плавна | тиха, плавна | тиха, нерівна |
| Терпимість | невисока | середня | висока | невисока |
| Адаптація | хороша | відмінна | повільна | важка |
| Контактність | висока | середня | невисока | низька |
| Ставлення до критики | агресивне | спокійне | байдуже | уразливе |
| Ставлення до нового | позитивне | байдуже | негативне | невизначене |
| Поведінка в складних ситуаціях | непрагматична | прагматична | холоднокровна | розгублена |
| Самооцінка | значно завищена | дещо завищена | реальна | занижена |
| Схильність сприйняття впливу | середня | слабка | слабка | висока |

Персонал – важливий ресурс організації, який є носієм як певних психофізіологічних властивостей, так і професійних якостей. Останнє прийнято характеризувати через **професійно-кваліфікаційну структуру** персоналу. Досить поширена форма класифікації професійно-кваліфікаційної структури персоналу – розподіл усіх зайнятих на три групи: *“білі комірці”*, *“сині комірці”*, *працівники сфери обслуговування*. Більш “технологічні” класифікації, в яких використовуються, зокрема, такі ознаки:

1. За функціями в процесі виробництва:

- робітники;
- інженерно-технічні працівники;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал;
- учні тощо.

2. За принципом участі працівників у технологічному процесі:

- інженерно-технічні працівники – керівники, спеціалісти, технічні виконавці;
- робітники – основні й допоміжні.

3. За терміном роботи:

- постійні;
- сезонні;
- тимчасові.

4. За принципом взаємодії в процесі управління:

- управлінський персонал;
- виробничий персонал.

Треба брати до уваги гнучкість побудови класифікацій – з часом змінюються підходи, терміни, доцільність використання тих чи інших класифікаційних ознак.

Основними характеристиками персоналу організації є структура й чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу організації може бути побудована з використанням різних ознак. Основні форми побудови структури такі.

Штатна структура. Визначає насамперед кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці та фонд заробітної плати працівників. Якщо мова про штатну структуру виробничої організації, то вихідними даними для визначення штатної структури, зокрема, можуть використовуватися:

- планові обсяги виробництва;
- нормативи чисельності й заробітної плати;
- схема організаційної структури управління;
- типові штатні розклади.

Організаційна структура – це склад і підпорядкованість, взаємозалежність рівнів (ланок) управління, яка характеризується через такі поняття:

- рівень управління – самостійна частина організаційної структури, яка складається з апарату управління та структурних підрозділів;
- апарат (орган) управління – колектив працівників системи управління, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, і має для цього всі необхідні ресурси (приміщення, технічні засоби тощо);
- структурний підрозділ – самостійна частина ланки управління (відділ, служба тощо), що виконує певні завдання управління.

Існують функціональні й виробничі структурні підрозділи:

а) функціональний структурний підрозділ – самостійна частина апарату управління, яка реалізує певну функцію управління (маркетинг, підготовка виробництва, збут продукції, бухгалтерський облік, планування тощо);

б) виробничий структурний підрозділ – самостійна частина рівня (ланки) управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і

забезпечує випуск продукції, надання послуги (наприклад, цех, виробнича ділянка).

Функціональна структура відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами. Тут доцільно розглянути окремі поняття:

Функція управління – це особливий вид діяльності, продукт процесу поділу та спеціалізації праці в сфері управління, що є частиною процесу управління, яка виділена за певною ознакою. Найбільшого поширення набула класифікація функцій управління за спільністю предмета управління (якість, праця, заробітна плата, інновації, безпека тощо) і виробничих ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові, інформаційні тощо).

Комплекс завдань – це частина функції управління, що виділяється за ознакою (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань поєднує сукупність завдань, які належать до конкретної функції, і, як правило, реалізується невеликим функціональним підрозділом (відділ, сектор, група).

Завдання управління – це сукупність організаційно взаємопов'язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів, результатом виконання яких є прийняття управлінських рішень.

Операції управління – це сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми і змісту інформації, які виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання.

Рольова структура є ще одним із можливих підходів до структури персоналу, її характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінковими ролями, тобто їх розподілом між окремими працівниками.

Творчі ролі притаманні ентузіастам, винахідникам та організаторам і характеризують активну позицію у розв'язанні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень, варіабельності мислення.

Комунікаційні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.

Поведінкові та змістовні ролі характеризують типові моделі поведінки людей на роботі, в побуті, на відпочинку, в конфліктних ситуаціях тощо і відіграють важливу роль у діяльності організації.

Основними методами для визначення рольової структури є соціально-психологічні методи, спостереження, тестування, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення рольових ігор. Уміння керівника вірно використовувати рольову структуру в управлінні колективом сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу, зменшенню різного роду конфліктів, підвищенню ефективності процесів прийняття управлінських рішень.

Соціальна структура – це ще один підхід до побудови структури організації. Вона характеризує колектив організації як сукупність груп, що класифіковані за статтю, віком, рівнем освіти, сімейним станом тощо.

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати процедуру ведення обліку особового складу працівників, оскільки саме тут є можливість документально зафіксувати необхідні дані, використовуючи такі документи, як паспорт, документи про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Зрозуміло, що дані документи не передають соціально-економічні характеристики людини та її родини (доходи, майно й ін.).

Чисельність персоналу визначається фінансовими можливостями, масштабами діяльності організації, особливостями її конкурентного стану, рівнем механізації й автоматизації виробничих процесів тощо. Відповідні параметри визначають нормативну (планову) величину чисельності персоналу.

За результатами визначення планової чисельності персоналу складається *штатний розпис*. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється саме у штатному розписі, в якому конкретизуються: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено відповідними нормативними документами), а також можлива поява інших параметрів.

Штатний розпис – це можливість, своєрідний план, параметр можливої діяльності організації. За фактом використовується показник **облікової (фактичної) чисельності** – кількість працівників, що офіційно працюють в організації у певний період часу.

У складі облікової чисельності можуть виділятися три категорії працівників: *постійні* – прийняті безстроково або на термін більше одного року за контрактом; *тимчасові* – прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців; *сезонні* – прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких позначаються як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, табель характеризує картину щодо фактичної участі облікової чисельності працівників у діяльності організації за певний календарний період часу (місяць, півмісяця тощо).

Середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок за днями, зарахована до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, зарахована до відповідної кількості місяців.

Керівник організації та працівники служби кадрової роботи повинні мати у своєму розпорядженні достатній обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення структури трудового колективу, планування професійного та кваліфікаційного складу працівників.

Для того щоб обійняти певну посаду, необхідно володіти відповідною професією і відповідною кваліфікацією.

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

Спеціальність – це різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання певних професійних обов’язків. Зрозуміло, що професійна придатність є чимось більшим, ніж наявність у людини професії. Професійна придатність може бути:

– потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

– реальною (здатність людини фактично в трудовій діяльності виявити свої трудові якості).

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій. “Кваліфікація” – своєрідний замір, оцінка того, що потрібно для виконання певної роботи. Тобто на питання кваліфікації можна подивитися як з точки зору вимог до певної діяльності, так і з точки зору вимог до того, хто має виконувати дану роботу.

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді. Для керівників йдеться також про рівень організаційних навичок.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно виконувати завдання, що поставлено перед ним.

Виділяють такі *види компетентності*:

– функціональна (професійна) компетентність, що характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати;

– інтелектуальна компетентність полягає у здатності до аналітичного мислення та здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов’язків;

– ситуативна компетентність передбачає вміння діяти відповідно до ситуації;

- часова компетентність відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час;
- соціальна компетентність передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, оцінювати рівень їх глибини та доцільності.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст і протиріччя).

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Розробка стратегії – це важливий компонент управління організацією. **Стратегія** – це основний курс і принципові підходи щодо забезпечення його реалізації.

Система стратегій організації розкривається так:

- корпоративна стратегія (загальна стратегія організації);

- стратегія бізнес-одиниць організації (відокремлені підрозділи, філії, дочірні підприємства тощо);
- функціональні стратегії (маркетингова, фінансова, збутова, кадрова тощо).

У літературі трапляється також поняття *управлінської стратегії*, під якою розуміється загальна концепція, загальні уявлення щодо того, як досягаються головні цілі організації, як розподіляються і використовуються її ресурси.

Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, адекватною до вимог і тенденцій зовнішнього середовища діяльності організації, внутрішнім її можливостям.

Стратегію розуміють як фундаментальний компонент діяльності організації – з точки зору її обґрунтованості та значущості, й одночасно як те, що може (й, напевно, повинно) корегуватися. Останнє пов'язано з постійними змінами у зовнішньому середовищі.

Отже, як правило, організації мають не одну, а кілька стратегій, що відображають їх організаційну структуру та напрями діяльності. Корпоративна стратегія є генеральною лінією, базою для розробки інших стратегій. Відповідно до корпоративної стратегії розробляються стратегії бізнес-одиниць і функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення окремих цілей організації, що стоять перед її окремими функціональними підрозділами.

Існує чимало підходів до класифікації стратегій. Організаційну класифікацію стратегій подано вище. Крім того, стратегії можна класифікувати за ознаками:

- тип, характер розвитку організації (інтенсивне зростання, вертикальне зростання, горизонтальне зростання, диверсифікація тощо);
- конкурентні підходи та конкурентні позиції (наступальна, захисна, партизанська тощо).

Маркетингова стратегія, як правило, розглядається як стрижень загальної стратегії. Саме в ній визначаються питання вибору ринку, сегментування, позиціонування та деякі інші.

Однією з найважливіших функціональних стратегій організації є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це визначення основних цілей, принципів і підходів щодо роботи з персоналом на відносно тривалий період часу.

Залежно від масштабів, специфіки ринків, на яких функціонує організація, виділяють такі *типи кадрових стратегій*:

- концентрована кадрова стратегія;
- диверсифікована кадрова стратегія.

Концентрована кадрова стратегія – це стратегія щодо вузького охоплення ринку праці. Структура персоналу організації неширока. Мова в цьому разі скоріше за все про невеликі або середні за розмірами підприємства, які функціонують на одному ринку і мають відносно однорідний склад персоналу.

Диверсифікована кадрова стратегія – це стратегія досить широкого охоплення ринку праці. Її спостерігаємо на великих підприємствах, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних географічних зонах, з різною соціально-демографічною ситуацією, різним станом ринку праці, культурними традиціями тощо.

Важливо, що на ринку праці представлені, з одного боку, організації, головним продуктом діяльності яких є безпосередньо кадри (навчальні заклади, центри підготовки та перепідготовки кадрів тощо). Їх головна лінія – успішно продавати на ринку праці свої “продукти”. Одночасно існують організації, які формують попит на кадри, їх генеральною лінією є ефективна “купівля” кадрів.

Корпоративна стратегія організації задає напрям, основні підходи щодо процесів управління персоналом. Потрібно добирати людей, які володіють певними якостями. Це необхідна умова успішної реалізації корпоративної стратегії.

Якщо маркетингова стратегія організації є наступальною стратегією, то потрібні менеджери з ефективним досвідом, креативністю та наполегливістю.

Для реалізації захисної стратегії необхідні “помірковані” менеджери. Треба пам’ятати й про те, що захисна стратегія може трансформуватися в наступальну стратегію, або в стратегію з елементами атак. Це має враховуватися в доборі кадрів.

Стратегії та їх реалізація корегують поведінку працівників, змушують їх змінюватися, а кадрові служби враховують здатність людей діяти в межах різних стратегічних планів.

Кадрова політика є похідним елементом кадрової стратегії. **Кадрову політику** можна визначити як систему підходів до реалізації основних напрямків роботи з персоналом у певний конкретний період часу.

Суттю кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації. Зрозуміло, що кадрова політика має враховувати вимоги трудового й іншого законодавства, поточний та перспективний стан ринку праці, а також ряд інших моментів.

Кадрова політика відображає особливості взаємодії організації із зовнішнім середовищем (ринок праці, інфраструктурні інститути ринку праці, держава, місцеві органи влади), а також внутрішні моменти – завдання, пов’язані зі ставленням до персоналу своєї організації (міра та форми участі в управлінні, система заохочення, “соціальний пакет”, форми й інструменти розвитку персоналу тощо).

Очевидно, що в умовах ринкової економіки один із вирішальних факторів ефективності й конкурентоспроможності організації – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Кадрова робота має забезпечувати відповідну ефективність.

Виділяють певні **типи кадрової політики**:

1. За здатністю реагування на ситуацію:

– *пасивна*, керівництво організації не має чіткої програми дій стосовно персоналу, і при виникненні проблемної ситуації кадрова робота зводиться до ліквідації, локалізації її негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб, пасивно ставиться до питань оцінки персоналу. Поява такої кадрової поведінки пов'язана з рядом факторів: загальний стан організації, умови фінансування, традиції, загальний рівень менеджменту тощо;

– *реактивна*, менеджмент організації здійснює постійний моніторинг ситуації, в разі появи проблемних ситуацій швидко реагує, оперативно вживає заходів щодо їх локалізації. Кадрові служби організацій в цілому володіють основними засобами діагностики, що дозволяє швидко реагувати;

– *превентивна*, керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Це дає можливість краще підготуватися до певних подій. Очевидно, що в цьому випадку кадрова служба володіє не лише засобами моніторингу персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на певний період;

– *активна*, менеджмент організації має достатньо обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також відповідні засоби впливу. Кадрова служба володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

2. За ступенем відкритості:

– *відкрита кадрова політика*, характеризується тим, що організація орієнтується на використання різних джерел оновлення кадрового складу, в тому числі, й досить активно, на зовнішні джерела, тобто ті, які містяться поза межами організації. Таку політику можна назвати політикою “відкритого ринку”. Скоріше за все, така політика буде притаманною агресивній, конкурентоспроможній організації з високим рівнем амбітності;

– *закрита кадрова політика*, характеризується тим, що вона зорієнтована на використання насамперед внутрішніх джерел розв'язання кадрових проблем. Передбачається, що перевага надається своїм працівникам, коли виникає

необхідність зайняти певну посаду. Очевидно, що вона має як плюси, так і мінуси.

Порівняння зазначених типів кадрової політики подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

| Етап кадрової роботи | Тип кадрової політики | |
|------------------------|--|--|
| | Відкрита | Закрита |
| Набір персоналу | Висока конкуренція пропозиції на ринку праці | Несприятлива кон'юнктура ринку праці для роботодавця |
| Адаптація персоналу | Наявність передумов для достатньо швидкої, активної, "творчої" адаптації | "Звична" адаптація, скоріше за все без "креативності" |
| Розвиток персоналу | Досить часто орієнтир за зовнішні форми | Досить часто орієнтир на внутрішні форми |
| Кар'єрне просування | Зовнішня орієнтація в наборі ускладнює "внутрішнє" просування | Перевага "внутрішньому" просуванню, можливість відповідного планування |
| Стимулювання персоналу | Помітний орієнтир на матеріальні стимули | "Ширша" мотивація та стимулювання |
| Інноваційний "внесок" | Більші передумови для отримання суттєвого інноваційного "внеску" | Менші шанси на отримання інноваційного "поштовху" |

Зміст діяльності з управління персоналом значно детерміновано завданнями, що виконуються організацією на різних стадіях її життєвого циклу. Відомо, що завдання, пріоритети змінюються з часом. Розглянемо основні стадії життєвого циклу організації та, відповідно, завдання кадрової діяльності:

– *стадія створення організації*: підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи й принципів кадрової роботи тощо;

– *стадія інтенсивного зростання*: реструктуризація організації; залучення нового персоналу; корегування принципів управління; уточнення й зміцнення корпоративної культури, “захист” корпоративної культури від розмивання новими працівниками;

– *стадія стабілізації*: ретельний контроль витрат на персонал, пошук шляхів їх мінімізації; корегування оцінок ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності праці; розробка системи планування кар’єри, більше уваги приділяється формуванню кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу;

– *стадія спаду*: мінімізація витрат на персонал; скорочення персоналу; утримання “ключових співробітників”; розробка програм реорганізації та їх кадрова підтримка; активні пошуки шляхів підвищення продуктивності праці; розв’язання конфліктів, кількість яких, скоріше за все, збільшуватиметься в цей період.

У літературі формулюються певні **принципи кадрової роботи**:

– добір і використання кадрів за їх діловими й особистими якостями;
– забезпечення планомірного оновлення кадрового складу;
– точне й повне визначення прав, обов’язків і відповідальності кожного працівника;

– створення умов для постійного підвищення кваліфікації працівниками організації, розвитку їхньої кар’єри;

– поєднання довіри та контролю в роботі з персоналом організації.

Треба зазначити, що ринок праці, як правило, має регіональний характер. Хоча ми розуміємо, якщо йдеться про топ-менеджерів, то межі пошуку кадрів не обмежуються регіональним ринком праці. Тому певним зовнішнім суб’єктом у кадрових процесах організації можуть бути місцеві державні адміністрації й інститути самоврядування, які забезпечують управління трудовими ресурсами

регіону, включаючи їх формування, перерозподіл і раціональне використання. Треба також брати до уваги діяльність професійних спілок, які, зокрема, контролюють дотримання роботодавцями прав працівників. Державна служба зайнятості в Україні також досить активний учасник процесів, пов'язаних із працевлаштуванням, наданням допомоги безробітним, здійсненням перепідготовки кадрів.

Проаналізуємо ряд важливих **складових** процесу формування кадрової політики в організації:

– *нормування*. Йдеться про узгодження цілей і принципів роботи з персоналом з метою і принципами організації в цілому, корпоративною стратегією, особливостями її конкретного визначення в певний період часу. Необхідно проаналізувати стратегію та особливості етапу життєвого циклу організації, спрогнозувати й конкретизувати можливі зміни, визначити “ідеального” співробітника, шляхи його формування і мету роботи з персоналом. Тобто доцільно створити відповідний “портрет” співробітника, принципи його перебування в організації, можливості та напрями професійного зростання тощо;

– *програмування*. Передбачає розробку програм, шляхів досягнення мети кадрової політики, конкретизованих з урахуванням поточних умов діяльності організації та можливих змін у перспективному періоді. Важливо побудувати систему процедур і заходів досягнення цілей, визначитися з принциповими технологіями кадрової роботи, зафіксувати важливі моменти у відповідних документах організації;

– *моніторинг кадрової ситуації*. Для цього необхідно розробити процедуру діагностики та прогнозування кадрової ситуації в організації. Важливого значення набуває вибір показників стану кадрового потенціалу, критеріїв оцінки. Важливим є як моніторинг ситуації, так і наявність механізму реагування на ситуацію.

Проблеми кадрової стратегії та кадрової політики потребують вирішення багатьох питань як у середині організації, так і поза її межами. Відомо, що в

організації можуть виникати суперечності між різними функціональними напрямками та відповідними підрозділами. Зокрема, маркетингова служба може поставити питання про зменшення рівня ціни на продукцію компанії. Ціна залежить від собівартості, прибутку та податків. Собівартість містить компонент витрат на персонал – заробітна плата та ін. У результаті може виникнути ідея скорочення персоналу або зменшення рівня оплати праці. Для кадрової служби така пропозиція може виглядати як загроза зменшення рівня мотивації персоналу та відповідно рівня кадрового потенціалу організації. Тому дуже важливо створити ефективні координаційні механізми всередині організації, зокрема це стосується й питання узгодження кадрової політики з іншими функціональними напрямками діяльності організації.

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи з персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Планування – один із базових інструментів управління. Кадрове планування є важливою складовою кадрової політики організації. Одночасно кадрове планування – це частина системи планування в організації.

Кадрове планування передбачає відповідну фіксацію цілей, завдань, термінів виконання тощо в розрізі кадрового забезпечення організації. **Кадрове планування** – це проектування забезпечення організації персоналом у певний період часу в необхідній кількості, відповідно до здібностей людей і вимог виробництва.

Основні питання кадрового планування такі:

- чисельність і кваліфікація працівників;
- зміни чисельності та структури працівників;
- ефективне використання працівників в організації;
- розвиток персоналу організації;
- витрати на персонал.

Визначають поточну і довгострокову **потребу в персоналі**.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на даний час, що пов'язана з поточним рухом персоналу (звільнення, відпустки, непрацездатність, вихід на пенсію тощо).

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Її визначення – це вже складніше завдання, особливо, коли організація діє в дуже нестабільному, мінливому середовищі. Зі світової практики ми знаємо, що навіть всесвітньовідомі компанії змушені дуже сильно варіювати свій чисельний і структурний склад.

У кадровому плануванні виділяють такі основні **етапи**:

- *інформаційний* – накопичення й обробка необхідної інформації про стан персоналу організації та можливі перспективи його розвитку;
- *розробки проекту плану* – аналіз кадрової ситуації, перспектив розвитку та розробка проекту кадрового плану (за необхідності – альтернативних проектів);

– *вибір плану* – вибір найбільш оптимального варіанта плану кадрового забезпечення організації;

– *визначення витрат* – розрахунки фінансового забезпечення, витрат на утримання персоналу;

– *контролю* – здійснення контролю щодо виконання кадрових рішень, порівняння планових і поточних показників, корегування, за необхідністю, параметрів плану.

За фактором часу, цілей і умов планування розрізняють такі **види планування**:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне).

На *стратегічному* рівні визначають довгострокові (орієнтовно на 10 – 15 років) цілі організації, напрямки розвитку кадрового потенціалу, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку середовища діяльності організації, макроекономічні показники та фактори. Визначаються трудові, фінансові, матеріальні та інші ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Зазначимо, що період 10–15 років є орієнтовним, сучасні умови діяльності організацій дають усе більше підстав для скорочення термінів стратегічного планування. Урешті-решт, результати стратегічного планування набувають вигляду концепцій, програм розвитку тощо.

На *тактичному* рівні стратегічні цілі конкретизуються для коротшого періоду (орієнтовно на 2–5 років), відповідно до поставлених завдань визначаються необхідні ресурси та джерела їх залучення. Ще раз підкреслимо приблизність термінів: строк 2–5 років зумовлюється тим, що він співвідноситься з тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технологій, проведення реконструкції підприємства тощо.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом у вигляді плану на певний період часу. Одночасно можуть створюватися конкретні функціональні проекти: реконструкції, впровадження нових

технологій, створення нових підприємств тощо, які потребують розрахунків відповідних параметрів кадрового забезпечення.

На *оперативному* рівні виконуються поточні завдання, обумовлені особливостями поточної ситуації, кон'юнктурою ринку, якщо йдеться про підприємства. Як правило, період планування – у межах року. Річний план – максимально конкретний, прикладний проект, який фіксує важливі заходи, ресурси, терміни, відповідальних осіб.

Визначення потреб щодо персоналу – напевно ключовий елемент усієї кадрової планової роботи. Одночасно треба забезпечити покриття цих потреб. В останній період популярним стає маркетинговий підхід до персоналу.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, що спрямовується на визначення й віднаходження шляхів забезпечення потреби організації в персоналі. Іншими словами, це певна цілеспрямована робота організації, насамперед її кадрового підрозділу, на ринку праці, на ринку трудових послуг.

У цілому маркетинг персоналу можна розглядати в різних *аспектах*. Виділимо окремі з них:

1. Маркетинг персоналу є певною філософією та стратегією управління людськими ресурсами. Персонал (реальний, існуючий і потенційний) розглядається як зовнішня й внутрішня групи клієнтів організації. Організації потрібно, умовно кажучи, вдало “продати” себе на ринку праці. “Успіх продажу” залежить від багатьох факторів, у тому числі від оптимального використання кадрових ресурсів, забезпеченого шляхом максимально сприятливих умов праці, що підвищують його ефективність, спонукають співробітників до розвитку, забезпечують партнерські відносини. Отже, фактично йдеться про своєрідний “продаж” організації внутрішнім і зовнішнім клієнтам – реальним і потенційним працівникам. Принцип маркетингу персоналу – це новий фокус кадрового управлінського мислення, який принципово відрізняється від “простого” адміністративного управлінського мислення.

2. *Маркетинг персоналу* – це особлива функція служби управління персоналом, спрямована на виявлення і забезпечення потреби організації в кадрових ресурсах новим особливим способом. Завдання маркетингу персоналу або персонал-маркетингу полягає в оволодінні ситуацією на ринку праці для ефективного забезпечення потреби організації в персоналі й реалізації її цілей.

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, які **фактори** впливають на цей процес.

Організація є певною соціальною системою, причому відкритою. Потреби організації в персоналі врешті-решт обумовлюються її взаємодією із зовнішнім середовищем. Вплив зовнішнього середовища відбивається й у формуванні ряду внутрішніх чинників. Отже, на потреби організації в персоналі впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, насамперед, цілі організації, реалізацію яких має забезпечити її персонал. Якість, чіткість постановки цілі впливає на ефективність роботи щодо визначення потреби в персоналі. Кожна зміна, корегування цілей, що може бути пов'язано зі зміною ринку або його сегменту, переходом на нові технології тощо, відбивається на кількісній і якісній потребах у персоналі.

Серед великої кількості **зовнішніх чинників** існує декілька найважливіших, що безпосередньо впливають на стан ринку праці й, відповідно, на кадрові можливості та потреби організації. Зокрема:

- джерела робочої сили;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- особливості пенсійного законодавства;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки й технологій;
- демографічні тенденції;
- конкуренція;
- система оподаткування юридичних і фізичних осіб.

Виявлення та моніторинг чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування. Потреба організації в персоналі поділяється на загальну і додаткову.

Загальна потреба в персоналі визначається кількістю працівників, необхідних для виконання завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах організації. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Щодо підприємств, то тут базовими параметрами оцінки загальної потреби в персоналі можуть бути визначені плановий обсяг товарообігу та плановий рівень продуктивності праці.

Крім загальної потреби, виділяють **додаткову потребу в персоналі**, що являє собою різницю між загальною потребою й фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду. Зрозуміло, що йдеться про ситуації, коли перший показник перевищує другий.

Значення додаткової потреби може залежати від багатьох обставин, у тому числі таких, які важко піддаються прогнозуванню.

На практиці баланс додаткової потреби в персоналі розробляється таким чином: певні підрозділи визначають перспективні напрямки удосконалення діяльності та розвитку підприємства. Далі визначається потреба в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням руху персоналу та багатьох інших факторів, визначає джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, організовує та практично здійснює всю роботу з персоналом.

До основних **методів прогнозування потреби в персоналі** належать:

– *економетричний метод*, коли потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів попиту на товари чи послуги організації на конкретний майбутній період;

– *метод екстраполяції*. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, трендів щодо ряду важливих параметрів діяльності організації на майбутній період. Це досить неоднозначний метод, особливо для мінливих, нестабільних умов зовнішнього середовища. Вважається, що цей метод більше підходить для короткострокового планування й для підприємств зі стабільною структурою та стабільним зовнішнім середовищем. Розвитком цього методу можна вважати метод скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників та інші параметри;

– *метод експертних оцінок* передбачає отримання та використання думки спеціалістів для визначення потреб щодо персоналу. Такими експертами можуть бути керівники підрозділів. Кадрова служба має створювати форми експертних листів, визначати склад експертів, проводити опитування. Залежно від масштабів організації та кількості підрозділів визначаються форми проведення експертної оцінки. Метод має як свої плюси, так і мінуси. Основний плюс – залучення фахівців, які щоденно стикаються з певними проблемами та бачать ситуацію безпосередньо. Основний мінус – суб'єктивність оцінки;

– *балансовий метод* передбачає встановлення динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, та їхнім розподілом відповідно до потреб організації, з іншого.

Якщо ресурсів персоналу в порівнянні з потребами організації недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел. Необхідні ресурси можуть бути залучені як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Існує й інший підхід до балансування: неможливість з тих чи інших причин покрити дефіцит персоналу може спонукати до пошуку шляхів зменшення потреби для збалансування ситуації з кадровим забезпеченням.

Інша ситуація – надлишок персоналу. Також має відбуватися непросте балансування: або шукати шляхи розширення використання персоналу з урахуванням його надлишку, або звільняти працівників. Не важко передбачити,

що в більшості випадків організація, насамперед, якщо вона комерційна, скоріше за все обере шлях скорочення персоналу;

– *економіко-математичне моделювання*. Цей метод полягає в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей. Наприклад, якщо визначити середній показник плинності кадрів, то можна розрахувати відповідну кількісну потребу на певну дату. Це простий приклад, у той же час сучасне моделювання дає можливість виконувати багатофакторні складні завдання;

– *нормативний метод* передбачає застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Досить поширений метод, один із базових інструментів кадрового планування.

До норм праці належать норми виробітку, норми часу, норми обслуговування, норми чисельності тощо. Вони встановлюються для працівників відповідно до певних особливостей організації, її фінансового стану, рівня технічного та технологічного оснащення, стану організації праці, географічного розміщення, кліматичних умов тощо.

Поглиблення нормування, відповідних розрахунків має відбуватися за окремими категоріями (групами) персоналу працівників, виходячи з конкретних, притаманних даній категорії умов праці: трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм, значення категорії в загальному потенціалі організації тощо.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводи працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що їх зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

Одним із найважливіших завдань управління є набір персоналу.

Залежно від категорії персоналу виконання даного завдання може характеризуватися різною мірою складності. Але в будь-якому разі правильна думка, що набагато краще відсіяти небажаних працівників тоді, коли вони ще стоять за порогом організації, а не коли вони вже його переступили.

Добір персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі посади та спеціальності. Цю роботу здійснюють для всіх категорій працівників – оперативних, офісних, технічних, адміністративних та ін. Тобто суть цієї роботи полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація надалі добирає найпотрібніших для неї працівників. Очевидно, що добір персоналу є процесом оцінки професійних якостей певного кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах.

Набір персоналу є процесом взаємодії двох суб'єктів: організації, з одного боку, й людини-претендента як носія унікальних професійних і особистих якостей, з іншого. Процес такої взаємодії може бути ефективним лише у разі системного підходу до нього.

Системний підхід до процесу набору персоналу, як правило, реалізується за наявності таких елементів:

– *науково-методичне забезпечення*, що включає розробку оригінальних чи використання наявних сучасних наукових розробок щодо відбору персоналу; вивчення сучасного досвіду набору та відбору персоналу; вибір інструментарію для перевірки професійних і особистих якостей дослідження колективу, в якому має працювати претендент; урахування особливостей групової взаємодії; розробку професіограм і психограм, посадових інструкцій, контрактів, аналіз успішності нових працівників та ін.;

– *фінансове забезпечення*; тобто обґрунтування, планування й отримання фінансів на проведення набору та відбору персоналу, складання кошторису витрат і контроль за його виконанням;

– *матеріально-технічне забезпечення* передбачає наявність засобів організаційної техніки, отримання й опрацювання інформації про претендентів;

– *організаційне забезпечення* передбачає реалізацію сучасних принципів поділу праці, спеціалізацію та кооперацію в службі управління персоналом;

– *правове забезпечення* включає ґрунтовну правову базу під усі дії, пов'язані з персоналом, та чітке дотримання нормативних положень;

– *інформаційне забезпечення* тобто отримання всієї можливої інформації про претендента, збір інформації про особливості робочого місця й колектив, формалізацію інформації для зіставлення та перевірки;

– *кадрове забезпечення* включає наявність кваліфікованих кадрів у самій службі управління персоналом, які спроможні провести весь вищезазначений спектр робіт.

Набір персоналу здійснюється з **внутрішніх** (працівників самої організації) і **зовнішніх** (людей, які ніяк не пов'язані з організацією) джерел. У табл. 5.1 подано порівняльну характеристику цих джерел.

Таблиця 5.1

Основні характеристики набору персоналу за джерелами

| Джерела | Переваги | Недоліки |
|-----------|---|---|
| Внутрішні | <ul style="list-style-type: none"> – формування ідеології “просування”; – можливості оцінки; – низькі витрати на пошук; – мотивація працівників; – набір “чужих” на нижчі посади забезпечити легше | <ul style="list-style-type: none"> – ймовірність “виродження”; – проблеми з іншими працівниками; – небажані зв'язки всередині організації; – необхідність комплексної програми розвитку персоналу |
| Зовнішні | <ul style="list-style-type: none"> – “свіжа кров”; – зниження витрат на навчання; – відсутність небажаних зв'язків у організації; – внесення нового досвіду (функціонального, управлінського) | <ul style="list-style-type: none"> – висока ймовірність несумісності; – моральні проблеми для працівників в організації, що є претендентами (демотивація); – тривалий період адаптації |

Деякі керівники організацій схиляються до думки, що краще залучати власних працівників. Це менш витратно, до того ж, вважається, підвищується зацікавленість і мотивація працівників. Але значним недоліком такої орієнтації є те, що в організацію не надходить так звана “свіжа кров” – люди з новими ідеями, поглядами та нетрадиційним досвідом. Це проблема може призвести до

застою в організації. Отже, тільки розумним поєднанням внутрішніх і зовнішніх джерел можна досягати успіху в ефективному доборі кадрів.

Пошук персоналу можна вести власними силами, а можна залучати до цієї справи сторонні організації й окремих людей.

До *основних джерел пошуку персоналу* належать: школи, професійно-технічні училища, коледжі, технікуми, інститути, академії, університети; організації-клієнти, організації-постачальники; державні та комерційні агенції з працевлаштування; колишні співробітники, їхні родичі та знайомі або випадкові претенденти.

Напоширенішими методами пошуку персоналу власними силами є: пошук через засоби масової інформації, пряма та непряма реклама в пресі, співробітництво із закладами вищої освіти, інтернет, хедхантінг (переманювання, наприклад, з конкурентної компанії, кандидата з необхідними навичками та досвідом роботи) тощо.

Якщо в організації прийнято залучати до набору персоналу зовнішніх суб'єктів, то в цьому випадку вона звертається до послуг державних служб зайнятості та приватних рекрутингових агенцій.

У процесі набору персоналу в організацію слід враховувати не тільки загальну відповідність претендента посаді, але й ситуацію, що склалася у співвідношенні очікувань претендента та вимог організації (рис. 5.1). Лише за максимального наближення очікувань претендента та вимог організації можна розраховувати на залучення високоефективного й лояльного до організації працівника. Одночасно важливо під час визначення вимог до кандидатів залишатися реалістичними.



Рис. 5.1. Зіткнення інтересів організації та претендента на роботу

Щоб правильно визначити критерії добору, слід чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати функціональні обов'язки на певному робочому місці або посаді. В остаточному підсумку йдеться про вибір із сукупності претендентів найбільш прийняттого працівника з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

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

Основними критеріями відбору персоналу, як правило, вважають: освіту, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Процедура відбору персоналу може передбачати такі етапи:

- визначення кандидатів на вакантну посаду;
- попередній відбір претендентів;
- проведення первинної співбесіди;
- оцінка претендента;
- перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій;
- медичний огляд;
- проведення підсумкової співбесіди щодо найму;
- остаточне рішення про прийом на роботу.

Попередній відбір претендентів здійснюється для зниження витрат щодо найму за рахунок скорочення кількості претендентів за формально встановленими мінімальними вимогами. Попередній відбір здійснюється, як правило, менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, поданого претендентом.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом кадрової служби з метою виявлення в претендента здатності до виконання майбутньої роботи.

У процесі відбіркової співбесіди, як правило, необхідно отримати інформацію за *такими позиціями*:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.
2. Рівень освіти, знання мов.
3. Практичний досвід.
4. Характеристика з останнього місця роботи.
5. Одержувана винагорода.
6. Місце проживання.
7. Індивідуальні характеристики.

Зрозуміло, що даний перелік орієнтовний, залежно від специфіки організації, робочого місця він може істотно змінюватися.

Основною частиною співбесіди є інтерв'ювання. Інтерв'ю можна класифікувати за різними ознаками. Виділяють, як правило, такі **типи інтерв'ю**:

– **структуроване:** на спеціальному бланку заздалегідь готується перелік питань з окремою графою для відповідей. Спеціалісти рекомендують використовувати цей підхід під час відбору з великої кількості претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди;

– **напівструктуроване:** спеціалістом, який проводить інтерв'ю, заздалегідь складається схема бесіди та готуються основні питання. При цьому в розмові він може концентрувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них докладніше;

– **неструктуроване:** проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє загальне визначення тем майбутньої бесіди. Зрозуміло, що такий своєрідний експромт потребує використання досвідчених інтерв'юерів;

– **стрес-інтерв'ю:** проводиться в емоційно напруженій обстановці, в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації;

– **групове:** група осіб виступає в якості суб'єктів опитування;

– **індивідуальне:** персоніфіковане або “класичне” інтерв'ю.

Рекомендується враховувати, що інтерв'ю – це процес міжособистісної взаємодії, тому завжди є вірогідність помилок, властивих міжособистісному сприйняттю.

Мета етапу **оцінки претендента** полягає у виявленні його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в певній організації. Відбір працівників в організацію здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів, таких, наприклад, як:

- рівень освіти, спеціальність;
- досвід роботи;
- рівень володіння інформаційно-комп'ютерними технологіями;
- знання іноземних мов;
- комунікаційні здібності;
- уміння працювати в колективі;
- уміння працювати з документацією;

- здатність розробляти та впроваджувати інноваційні проекти;
- морально-етичні риси характеру.

Доцільно ще раз підкреслити, що конкретизація переліку зазначених якостей залежить від особливостей вакантної посади.

Найбільш поширеними *методами оцінки* кандидатів на вакантну посаду, як правило, є:

- тестування;
- відбірковий іспит;
- групові методи (групові дискусії, ділові ігри, розв'язання конкретних завдань, рольові ігри);
- співбесіда (особиста, групова).

Перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій. На цьому етапі відбувається ретельна перевірка анкетних даних і рекомендацій претендента з попереднього місця роботи. Важливо враховувати, що рекомендації не завжди можуть мати достатньо достовірний, об'єктивний характер. Тому, по-перше, потрібен “критичний” погляд на рекомендацію, по-друге, важливо, якщо це можливо, оцінити реноме тієї людини, яка надала рекомендацію.

На етапі **медичного огляду** визначається фізична та психологічна придатність претендента до роботи на конкретній посаді в конкретній організації. Як правило, це відбувається на підставі медичних довідок. Залежно від роду діяльності організації можуть висуватися також і особливі вимоги до здоров'я претендента.

Проведення підсумкової співбесіди щодо найму вважається обов'язковим, і, як правило, проводиться з безпосереднім керівником. Метою підсумкової співбесіди є отримання інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або уточнення отриманої раніше інформації.

Процедура відбору персоналу завершується **остаточним рішенням** про прийом на роботу.

Після ухвалення рішення про прийом на роботу кадрова служба організації повинна юридично закріпити відносини, які встановлюються між працівником і організацією. Слід підготувати та підписати необхідні документи, зокрема видати наказ про зарахування на роботу.

Людина, яка зарахована на роботу, включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи в ній декілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління тощо. Від людини, що займає кожен з названих позицій, очікують відповідної поведінки.

З моменту, коли норми й цінності колективу організації стануть нормами й цінностями нового працівника, можна говорити про успішність процесу пристосування “новачка” до організації.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що базується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. *Асиміляція* – повне пристосування до середовища й ідентифікація, ототожнення особистих інтересів і цілей з колективними.

Виділяють два **напрямки адаптації**:

– *первинна* – пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів різного рівня);

– *вторинна* – пристосування співробітників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, вони змінюють об’єкт діяльності або професійну роль, наприклад, перехід у ранг керівника).

На рис. 5.2 подано *основні етапи* процесу адаптації. До основних **форм (складових) процесу адаптації** зазвичай зараховують такі.

Психофізіологічна адаптація – пристосування до всіх умов, що здійснюють різноманітний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До таких умов належить фізичне та психічне навантаження, рівень

монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, вібрація, освітлення тощо).

Соціально-психологічна адаптація – пристосування до соціуму, норм поведінки та взаємовідносин у новому колективі, тобто здійснюється включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації співробітник отримує інформацію про систему ділових і особистих взаємовідносин у колективі, про окремі формальні та неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи.

Професійна адаптація – поступове доопрацювання трудових здібностей і засвоєння професійних знань і навичок, а також формування професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця, підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління організацією.

Незважаючи на різницю між складовими адаптації, всі вони перебувають у постійній взаємодії.



Рис. 5.2. Основні етапи процесу адаптації працівника

Проходження адаптаційних процесів, як правило, залежить від ряду обставин: наявності суб'єктів – “прискорювачів” адаптації, наприклад, знайомих чи друзів у новому колективі, або коли працівник має не лише спеціальну підготовку; наявність профільного попереднього досвіду; психологічна атмосфера в організації; міра збігу очікуваної та наявної “картини”; наявність системи допомоги в адаптації тощо.

В остаточному підсумку, *успішність адаптації* залежить від ряду умов, головними з яких є:

- якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників;

- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як під час добору, так і в процесі трудової адаптації);

- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації;
- престиж і привабливість професії, робота за відповідною спеціальністю саме в даній організації;
- гнучкість системи навчання персоналу, що діє в організації;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особистісні властивості людини, пов'язані з її психологічними рисами, віком, сімейним станом тощо.

Фахівці вважають, що за спонтанного подолання новим працівником службових і міжособистісних проблем процес адаптації може затягтися на 1–1,5 року. Регулювання ж цього процесу, вплив на нього дає можливість значно скоротити процес адаптації, що принесе, напевно, й економічну вигоду, особливо коли чисельність працівників значно зростає або в організації висока плинність кадрів.

Професійний добір найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу якостей претендентів з деяким еталоном вимог до відповідної професії, конкретного місця роботи. Ці вимоги можуть бути подані у формі професіограм.

Професіограма – перелік і опис загальнотрудових та спеціальних умінь і навичок, необхідних людині для виконання певної професійної діяльності. Складається вона з двох частин: опису самої трудової діяльності й психограми. Психограма – опис вимог до психіки людини певної професії (виду діяльності), перелік необхідних здібностей людини.

Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Як правило, робота з персоналом в організації здійснюється її спеціальним функціональним підрозділом – кадровою службою.

Як свідчить практика, використовуються різні назви кадрових підрозділів: відділ кадрів, служба кадрів, департамент (відділ) роботи з персоналом тощо. Функціональне наповнення має багато спільного, але є особливості.

З часом зі зростанням ролі людського чинника на виробництві роль і значення кадрових служб підвищувалася. Так, наприклад, у 20-х рр. минулого сторіччя увага фахівців з управління персоналом концентрувалася в основному на питаннях соціальної психології розв'язання конфліктів між персоналом та адміністрацією – представником роботодавця. У повоєнний період і аж до 60-х рр. функції кадрових служб зосереджувалися на проблемах виробничого персоналу (“синіх комірцях”), причому функціональні завдання ще не мали предметної певності.

У сучасних умовах існує велика потреба в удосконаленні роботи щодо підбору, організації навчання, підвищення кваліфікації, правильної оцінки персоналу організації, формування необхідного соціально-психологічного клімату тощо. Функція управління персоналом набула якісно нового значення.

Відбувається зростання ролі кадрових служб щодо набору, зокрема, випускників коледжів, інститутів, академій, університетів, які володіють сучасними знаннями. Але найголовніше – зростає значення системної, комплексної кадрової роботи.

У більшості організацій кадрова служба є *самостійним структурним підрозділом*. Як правило, керує діяльністю служби начальник відділу (директор департаменту) з управління персоналом, у підпорядкуванні якого можуть бути сектори (відділи), групи окремих працівників, утворень за функціональним принципом (наприклад, сектор навчання й розвитку персоналу, група стимулювання й оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки та ін.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що й усієї організації. Вони визначають функції цієї служби.

До **функцій кадрової служби** організації насамперед належать:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення й руху кадрів;
- організація добору, розміщення й виховання персоналу;
- дослідження й аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників;
- організація діловодства роботи з персоналом;
- оцінка персоналу;
- організація навчання й підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління кар'єрним просуванням;
- поліпшення умов роботи й надання пропозицій щодо вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Організація роботи з персоналом має спрямовуватись на виконання завдань кадрової політики та являти собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Організаційна структура кадрової служби може бути різною, залежно від специфіки, масштабів діяльності організації, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малої організації досить характерно здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з іншою (наприклад, посадою секретаря або юрисконсульта). А лінійні функції управління персоналом виконує сам керівник – добирає працівників, призначає їм зарплату, вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні тощо.

У великій організації виникає необхідність створення розгалуженої служби управління персоналом – за різними напрямками діяльності у сфері людських ресурсів. Вона очолюється, як правило, заступником керівника організації (рис. 6.1).

При цьому заступник керівника зазвичай має вирішувати такі питання:

- набір методів та інструментів роботи з персоналом;
- організаційна й функціональна структури кадрової служби;
- статистична звітність служби;
- зв'язки із засобами масової інформації тощо.

Діяльність кадрової служби організації досить часто регламентується внутрішнім положенням про кадрову службу.

Сучасний керівник кадрової служби повинен:

– *мати* адекватну вищу освіту, досвід роботи в галузі управління персоналом, організаторські та комунікативні здібності, спрямованість на роботу з людьми;

– *знати* принципи кадрової політики організації та перспективи її розвитку, форми та методи планування й організації роботи з персоналом, основи господарського, трудового законодавства та нормативно-правові документи з кадрової роботи, основи психології управління, педагогіки, соціології праці та форми й системи матеріального стимулювання праці;

– *володіти* методикою добору та відбору кадрів, методами оцінки особистих і ділових якостей працівників, навичками публічних виступів,

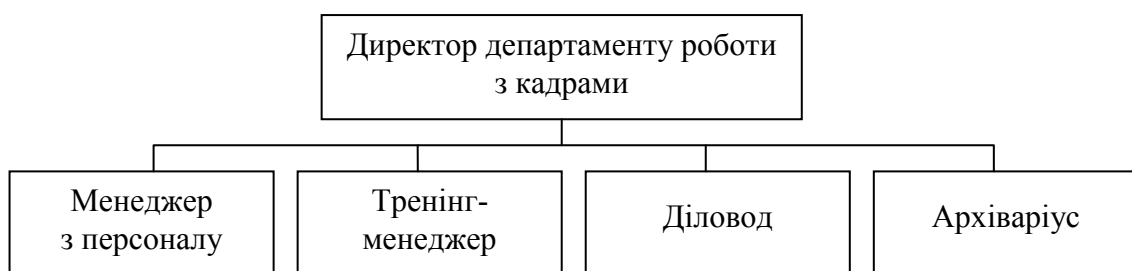
сучасними інформаційно-комп'ютерними технологіями у сфері управління персоналом, інструментами впливу на діяльність працівників.

У літературі представлені різні думки щодо питання “порогу” розміру організації, за яким доцільно створювати самостійний структурований підрозділ з управління кадрами. Зокрема, пропонується вважати таким “порогом” наявність в організації 50–70 працівників. Вважається, що саме за таких параметрів організації створення відповідної кадрової управлінської системи є економічно виправданим.

А. Приклад структури кадрової служби малої за розміром організації:



Б. Приклад організаційної структури кадрової служби середньої за розміром організації:



В. Приклад структури кадрової служби великої за розміром організації:

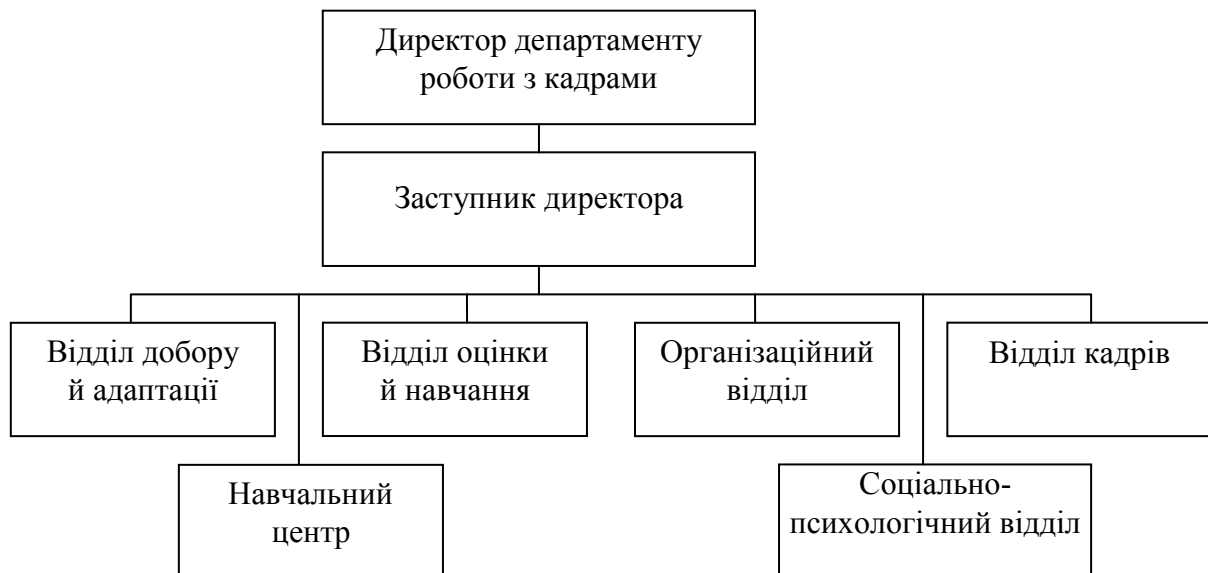


Рис. 6.1. Приклади структур кадрових служб організацій

У цілому на кількість штатних співробітників кадрової служби впливають такі фактори:

- загальна чисельність співробітників організації;
- конкретні умови й особливості організації, сфери діяльності та масштаби;
- соціальна характеристика організації, структурний склад співробітників;
- складність і векторність завдань з управління персоналом, що виконуються;
- технічне забезпечення управлінської праці.

Розрахунок чисельності керівників, спеціалістів та інших службовців організації, в тому числі й кадрової служби, здійснюється різними *методами*:

- метод багатofакторного аналізу функціонального розподілу управлінської праці;
- економіко-математичні методи;
- метод порівнянь;
- метод прямого розрахунку;
- експертний метод тощо.

Раціональна організація роботи з управління персоналом потребує відповідного справочинного діловодства.

Діловодство – повний цикл обробки й руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до закінчення виконання та передачі в інші підрозділи.

Мета діловодства – організація роботи з документами, які використовуються в системі управління персоналом.

Діловодство може здійснюватися безпосередньо в одному підрозділі (канцелярії, загальному відділі, секретаріаті тощо), або розподілятися по різних ланках. На практиці найчастіше використовується змішана система.

Документи, які розробляються й використовуються в процесі управління персоналом організації, є її документаційним забезпечення.

Усі документи можна *класифікувати* за рядом ознак, але з точки зору їх використання в процесі управління персоналом організації доцільно розділити на дві великі групи:

- нормативно-методичне забезпечення;
- правове забезпечення.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші параметри, що використовуються для виконання завдань організації праці й управління персоналом, і затверджені у встановленому порядку.

Правове забезпечення – правові інструменти забезпечення впливу на об'єкти управління персоналом.

Кадрова служба розробляє такі **види документів**:

Структура і штатна чисельність – у цьому документі фіксуються всі структурні підрозділи організації, посади і кількість штатних одиниць за кожною посадою.

Штатний розклад – розробляється на підставі структури і штатної чисельності. Включає перелік посад, кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки й місячний фонд зарплати.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це правила з організації роботи, взаємні зобов'язання працівників та адміністрації, режим роботи та ін. Для їх розробки можуть використовуватися типові правила: погодження з органом, який представляє трудовий колектив, затвердження керівником.

У *Положенні про персонал* відображені питання професійного та соціального розвитку трудового колективу, його взаємовідносини з адміністрацією, гарантії тощо. Розробляється аналогічно до правил внутрішнього трудового розпорядку та може існувати як разом з ними, так і замість них.

Положення про відділ розробляється на підставі наказу керівника організації керівником підрозділу, ним же підписується, узгоджується з юридичним відділом, затверджується керівником. У ньому відображається правовий статус, завдання, функції, права й обов'язки підрозділу.

Посадові інструкції розробляються відповідно до чинного законодавства на підставі Довідника кваліфікаційних професій працівників для керівників, професіоналів і спеціалістів.

Робочі інструкції розробляються для технічних службовців і робітників.

Розпорядчі документи – накази й розпорядження керівника (про прийом, переведення, звільнення, заохочення та покарання, про зміни, що стосуються особи працівника).

Облікові документи – документи з обліку кадрів (особиста картка, особиста справа, штатно-посадова книга, алфавітна книга й алфавітна картка, графіки відпусток і книга обліку відпусток, книга обліку бланків трудових книжок і руху трудових книжок, таблиць обліку робочого часу).

Трудові книжки – це основний документ, що підтверджує діяльність працівників і є підставою для встановлення стажу працівника, а також для отримання та використання інших даних.

Документи статистичної звітності з праці та кадрів – звіти.

Документи із систематизації та збереження документів кадрової служби – номенклатура справ, справи, опис, акти тощо.

Оформлення документів базується на державних стандартах ведення документації.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення, становлять групу документів щодо роботи з персоналом організації.

Документація щодо роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника. Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом.

На кожного працівника організації в кадровій службі формується особова справа. До особової справи входять такі документи:

- внутрішній опис документів, що містяться в особовій справі;
- заява про прийом на роботу;
- контракт між працівником і організацією (за наявності);
- особовий листок з обліку кадрів;
- автобіографія;
- копія документа про освіту;
- витяги з наказів (про прийом, переміщення, звільнення);
- довідки й інші документи, що стосуються даного працівника;
- трудова книжка.

Автобіографія – це документ, який працівник складає самостійно довільно в оповідній формі. Інформація про життєвий шлях і професійну діяльність викладається в хронологічному порядку.

Автобіографія не має типової форми, але, як правило, містить такі ключові моменти:

- назва документа;
- прізвище, ім'я, по батькові;
- число, місяць і рік народження;

- дані про батьків;
- інформацію про освіту, спеціальність;
- етапи трудової діяльності;
- сімейний стан;
- нагороди;
- місце проживання;
- дата та особистий підпис.

Підготовка документів з особового складу виконується з дотриманням усіх норм і вимог, що забезпечує їх юридичну чинність.

Український ринок інформаційних технологій пропонує нині певний набір програмних продуктів для спрощення та вдосконалення роботи кадрових служб.

Використовуючи програмне забезпечення для управління персоналом, кадрові менеджери скорочують рутинні операції й значно підвищують частку інтелектуальної праці у своїй роботі. Працівники переходять на нові технології та методи роботи, які стали можливими саме завдяки сучасним інформаційно-комп'ютерним технологіям. Удосконалюється, прискорюється аналітична робота з питань добору, набору, переміщення, підготовки та перепідготовки персоналу тощо.

Упровадження інформаційно-комп'ютерних технологій надає системних переваг організації. Так, керівництво організації може не тільки оперативно отримувати від служби управління персоналом необхідну інформацію, але також мати можливість безпосереднього доступу до відповідних баз даних. Це дозволяє якісніше готувати та втілювати деякі кадрові рішення, отримувати оперативний доступ до особових справ співробітників та іншої інформації. Крім того, оперативне отримання аналітичної звітності з персоналу створює важливі передумови для забезпечення правильності й ефективності управлінських рішень.

Тема 7. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів

Очевидно, що колектив це не просто механічне або логічно упорядковане об'єднання працівників організації. Організація – це досить складна соціальна система, де взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи.

Група – це відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (відносно колективу, частиною якого воно є), що перебувають в стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом відносно тривалого періоду часу.

Розрізняють формальні та неформальні групи.

Формальні групи створюються за рішенням керівництва для виконання певних управлінських чи виконавчих функцій.

Неформальні групи виникають спонтанно на основі неформалізованих стосунків.

Окрему увагу менеджер має приділяти неформальним групам, оскільки вони можуть проникати у формальні, а також в інші неформальні групи, здійснювати відповідний вплив. Більше того, нерідко виникають ситуації, коли ці групи претендують, щоб стати домінуючими в організації та помітно впливати на управління.

Розрізняють соціологічні й організаційні *причини створення неформальних груп*, а саме:

- соціальна відмінність (наприклад, між робітниками та службовцями);
- централізація та ієрархічність організаційної структури формалізованої групи посилюють прагнення до створення невеликих груп, здатних дати “комфортніші” психологічні відчуття;
- недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;
- брак інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може спричинити слухи і призвести до виправлення інформації);
- негативні контакти між працівниками й керівництвом, особливо в умовах авторитарного й дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Особливості неформальних груп:

- кількість учасників, як правило, не перевищує 7–8 осіб;
- учасники спілкуються один з одним безпосередньо;
- відносини учасників побудовані на відносній єдності інтересів і відносній стабільності зв’язків;
- наявність значної кількості причин для трансформації або самоліквідації групи;
- наявність певної структури, лідера (лідерів), певна неоднорідність складу;

– здійснення неформалізованого контролю щодо поведінки кожного учасника.

Сила впливу неформальної групи може бути досить суттєвою. Психологічні дослідження показали, що гарні стосунки в рамках неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Цікавою з управлінської точки зору є класифікація груп, запропонована Л. Спейлсом. Він виділяє такі *типи груп*:

– *директивна група* – це формальна група, організована за чіткою схемою рангованих стосунків (наприклад, армія, міліція, митниця);

– *цільова група* – це формальна або неформальна група, організована або самоорганізована заради виконання разового завдання (наприклад, комісія для проведення службового розслідування з певного питання);

– *група за інтересами* (наприклад, баскетбольна команда організації);

– *дружня група* існує через бажання позаслужбового спілкування її членів.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини, бо саме в рамках колективу індивід задовольняє переважну більшість своїх потреб. Таким чином, “фактор колектив” є дуже важливим у системі управління персоналом.

Колектив – організована сукупність соціалізованих осіб, зв’язаних функціональною системою взаємних стосунків, об’єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, метою або проектом.

Деякі автори вважають колектив “наймогутнішим знаряддям”. Колектив є сильним мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль працівників, середовищем, у якому розкриваються їхні потенційні здібності та якості.

Поняття колективу досить непросте щодо його трактування. Найчастіше до *ознак колективу* зараховують:

– *наявність спільної мети в його членів*. Мета може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей або задаватися ззовні відповідно до місії організації, але завжди буде спільною, єдиною для всіх, а не

просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, пацієнти, які очікують у поліклініці прийому лікаря, не можуть вважатися колективом. Їхні цілі індивідуальні, хоч при цьому ми можемо бачити їх певний збіг;

– *психологічне взаємовизнання між членами й ототожнення себе з колективом*. Основою цього є спільні інтереси, спільна діяльність, значна частина спільно проведеного часу тощо;

– *отримання “ефекту колективних дій”*. Поєднання індивідуальних зусиль через колективну форму генерує додатковий продуктивний ефект – продуктивний потенціал колективу суттєво перевищує продуктивний потенціал суми потенціалів кожного з його членів. Інший бік справи полягає в тому, що колектив стає творцем тих процесів, які недосяжні для окремо взятої людини;

– *часова сталість взаємодії учасників*. Будь-які процеси та події вимірюються часом. У колективних формах створюється взаємодія у відносно тривалий період часу.

Будь-який колектив має відповідну структуру. **Структуризація колективу** може відбуватися за такими ознаками:

– *функціональна* – на основі поділу праці та визначення функціональних завдань;

– *соціально-демографічна* – за статтю, віком, освітою, кваліфікацією;

– *соціально-психологічна* – за симпатіями й антипатіями;

– *політична* – за належністю до політичних партій;

– *мотиваційна* – за мотивами діяльності;

– *поведінкова* – за показниками активності та пасивності;

– *рольова* (табл. 2.1).

Розрізняють чимало видів колективів. Розглянемо основні підходи до **класифікації колективів**:

За розмірами:

– малі (до 20 чоловік, усі знають один одного, підтримують безпосередні зв'язки, взаємозв'язки мають сильне емоційне забарвлення);

– середні (більша кількість учасників, поєднання безпосередніх зв'язків з віддаленістю від керівництва тощо);

– великі (найбільша віддаленість від керівництва, менша емоційна сталість, необхідність спеціального менеджменту тощо).

За терміном існування:

– постійні;

– проектні (тимчасові) – створені для виконання разового завдання.

За статусом:

– офіційні (юридично оформлені, нормативно врегульовані);

– неофіційні – базуються на бажанні людей співпрацювати, яке не набуває юридичного оформлення.

За характером внутрішніх зв'язків:

– формальні (відповідно до структури побудови організації);

– неформальні (відповідно до особливостей установаження спонтанних міжособистісних зв'язків).

За складом:

– однорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів);

– неоднорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів).

Кожен колектив виробляє свою **систему соціального контролю** – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, нормування, розпорядження, визнання заслуг тощо, за допомогою яких поведінка учасників приводиться у відповідність до сформованих цінностей і стандартів.

Система соціального контролю спирається на: звички (типові способи поведінки у певних ситуаціях); традиції (характерні, сталі види поведінки, які морально цінуються в колективі, яких намагаються дотримуватися); санкції (реакції, рішення групи на поведінку індивідів у соціально-значущих ситуаціях – формальні та неформальні); формальні та неформальні способи нагляду за поведінкою учасників.

Створення трудового колективу – постійний процес, певний набір дій менеджерів, спрямований на формування персоналу організації з відповідними характеристиками (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Загальні етапи процесу створення трудового колективу

Визначається, що для успішного створення ефективного трудового колективу організації доцільно забезпечити такі *умови*:

- відповідність організаційної структури поставленим перед колективом завданням;
- чітка та зрозуміла постановка цілей;
- точна оцінка можливостей членів колективу;
- контроль ефективності, постійний пошук шляхів її підвищення;
- розвинута самодисципліна;
- підтримка членів колективу та створення тісних взаємовідносин;
- прозорість.

Для створення ефективного трудового колективу його **керівник має відповідати таким вимогам:**

- наявність схильності до керівної роботи;
- послідовність;
- уміння щодо правильного підбору працівників;
- турбота про членів колективу;

- здатність до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку працівників, підвищення їх творчого потенціалу;
- уміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника з формування трудового колективу особливо важливі, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

Становлення колективу приводить до зародження та розвитку *корпоративної культури*.

У багатьох розвинутих країнах корпоративна культура є результатом багатовікової історії управління. Вона пронизує всі основні механізми управління організацією.

Культура – це специфічна форма мислення, організації та розвитку людської діяльності, яка відображається в цінностях людей, у системі соціальних норм і засад.

Вважається, що у другій половині ХХ ст. почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття “корпоративна культура” охоплює явища духовного та матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, форми поведінки, традиції та ін.

У літературі існують різні підходи до визначення культурного фактора в діяльності організації:

Д. Елдрідж і А. Кромбі зазначають, що *культура організації* – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що *корпоративна культура* – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.

М. Мескон трактує *культуру* як клімат в організації, який відображає звичаї, притаманні організації.

Напевно, доцільно розглядати **корпоративну культуру** як сукупність норм, цінностей, переконань і унікальних характеристик, що відрізняють дану організацію від інших. Структурно її можна уявити у вигляді своєрідного айсберга (рис. 7.2).

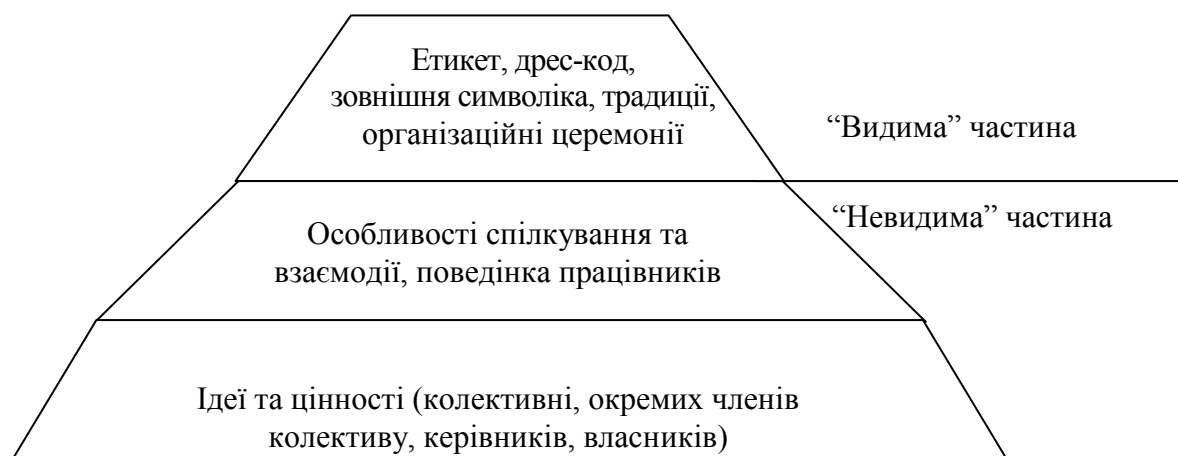
Отже, корпоративна культура в організації складається з **трьох рівнів**:

- зовнішні ознаки корпоративної культури (традиції, звичаї, етикет);
- цінності організації;
- внутрішньо-організаційні узагальнені правила й соціальні ролі, які регулюють і корегують поведінку працівників організації.

Як правило, характер корпоративної культури визначається за такими *ознаками*:

- рівень відповідності ієрархії особистих і групових цінностей;
- спільність особистих та функціонально орієнтованих цінностей;
- рівень стабільності прийнятих норм поведінки та існуючих традицій.

Формування корпоративної культури – тривалий і постійний процес. Важливо планомірно та цілеспрямовано займатися формуванням корпоративної культури для того, щоб вона створила позитивний і конкурентоспроможний імідж організації, дала свої результати у вигляді ефективної діяльності організації.



Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду. Управлінська команда. Колектив і команда: спільне і від'ємне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки, затвердження та реалізації плану соціального розвитку колективу. Характеристика основних показників та їх документальне відображення. Методи збору соціальної інформації.

Управління персоналом в організації можна уявити як управління індивідуальною поведінкою та управління колективом.

Згуртованість колективу – важливий фактор рівня його керованості, фактор ефективності управління організацією. Вважається, що впливати на згуртований колектив значно легше.

Згуртованість колективу визначають як єдність поведінки його членів, що ґрунтується на спільності інтересів, ціннісних орієнтирів, норм поведінки, бачення шляхів досягнення цілей.

Згуртованість розглядається як важлива соціологічна характеристика колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці виробничої діяльності колективу – продуктивності праці.

За своєю *спрямованістю* згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), тобто орієнтованою на цілі й завдання його трудової діяльності, та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Соціально зрілий колектив – це колектив функціонально згуртований. Він принципово відрізняється від колективу, для якого характерна “асоціальна” згуртованість – орієнтація на збереження добрих взаємовідносин у групі з одночасним частковим або повним ігноруванням цілей організації, суспільних пріоритетів. В останньому випадку цілі виробничої діяльності ставляться тут лише на тому рівні, щоб не заважали єдності та згуртованості такої групи.

У трудовому колективі, що досяг високого рівня розвитку колективізму, взаємовідносини між його членами мають домінуючу орієнтацію на цілі й завдання його трудової виробничої діяльності. Такі колективи відрізняються глибокою внутрішньою єдністю їх членів. Ставлення до кожного визначається насамперед залежно від його ділових, професійних і моральних якостей. У таких колективах виконуються та перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока творча активність, трудова дисципліна та стабільність.

Відомо **три стадії** згуртованості трудового колективу. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку.

Перша стадія – орієнтаційна, відповідає початковому рівню розвитку колективу – етапу становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об’єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями й завданнями. Кожен член колективу здійснює орієнтацію в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація та самоорієнтація, а, найчастіше, їх поєднання. *Цілеспрямована орієнтація* здійснюється керівником шляхом підбору та розташування кадрів, докладною інформацією про цілі, завдання, плани й умови діяльності. Розподіл кадрів – важливий компонент цілеспрямованої орієнтації. Природно, що коли на технологічно взаємопов’язаних місцях виявляються люди, які симпатизують один одному, то

створюється психологічна комфортність, позитивні емоції, що відповідно позначається на результатах діяльності організації.

Цілеспрямована орієнтація завжди доповнюється *самоорієнтацією*. В основі останньої лежить чимало факторів. Вона є неминучою та суб'єктивною. Фахівці зазначають, що при домінуванні самоорієнтації, орієнтаційний період може затягнутися, стати “проблемним” стабільним станом колективу. Формуються негативні наслідки, утворюється роз'єднаний колектив, що впливає на ефективність його діяльності.

Друга стадія – взаємоадаптаційна, характеризує етап формування єдиних установок поведінки членів колективу. Це може відбуватися двома способами: під цілеспрямованим впливом керівника та шляхом самоадаптації, в результаті імітації та ідентифікації. *Імітація* полягає в тому, що людина несвідомо переймає форми поведінки інших, реакції оточення на конкретні ситуації. По суті це “самонастроювання” поведінки шляхом механічного копіювання. Вона далеко не завжди приводить до позитивних результатів. *Ідентифікація* – свідоме дотримання певних зразків, норм і стандартів поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил власної поведінки. Людина спостерігає за іншими й свідомо приймає відповідні власні рішення. Вважається, що взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворенням його активу.

Третя стадія – згуртування (консолідації), характеризує досягнення колективом етапу зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні завдання як свої особисті, утворюється відповідна ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не стільки зовнішньою силою, скільки людиною, яка найповніше втілює цілі, цінності колективу.

У літературі запропоновано різні способи класифікації колективів. Залежно від ступеня згуртованості розрізняють такі **типи колективів**:

– *згуртований* (консолідований), який характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю та дружбою, взаємодовірою та взаємодопомогою, повагою, принциповою та взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій;

– *розчленований* (слабозгуртований), який складається з недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різні;

– *роз'єднаний* (конфліктний), фактично це абсолютно формальний колектив, у якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, учасники пов'язані між собою суто формальними відносинами.

Інколи зазначається, що найкращим прикладом згуртованого (консолідованого) колективу є *команда*, під якою розуміється колектив з підвищеною єдністю, особливо тісним співробітництвом і координацією дій, спільною роботою.

Згуртованість трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату, що характеризує як соціальні параметри колективу, так і певною мірою його виробничий (результативний) потенціал.

Зазвичай під **соціально-психологічним кліматом** трудового колективу розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників і соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей.

Соціально-психологічний клімат – це характеристика внутрішнього стану колективу, тих міжособистісних відносин, що в ньому сформувалися. Цей клімат залежить від великої кількості *факторів*, зокрема: стилю діяльності колективу, особливостей сприйняття членами колективу один одного (оцінки, думки, реакції на слова та вчинки тощо), взаємопочуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб,

інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності, характеру критики та самокритики) тощо.

Залежно від стану соціально-психологічного клімату, згуртування й розвиток колективу можуть бути двоїстими – стимулюючими і стримуючими, що є підставою для виокремлення двох типів клімату – сприятливого та несприятливого.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується домінуванням і усталеністю атмосфери взаємної поваги, симпатії, довіри, теплоти міжособистісних відносин; схильністю до сприйняття порад і зауважень, до спілкування з членами колективу в неробочий час; поєднанням духу товариства з високою внутрішньою дисципліною, принциповістю та відповідальністю, вимогливістю до себе й інших. Йому відповідає певний позитивний емоційний настрій, що, безумовно, сприяє кращому виконанню завдань, досягненню визначених цілей спільної діяльності.

Характеристика сприятливого соціально-психологічного клімату залежить від:

– *рівня колективної свідомості*: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний настрій, який домінує в процесі життєдіяльності колективу тощо;

– *рівня поведінки*: добросовісне, ініціативне ставлення членів колективу до своїх обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у функціональних і особистих питаннях); низький рівень конфліктності в міжособистісних відносинах, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення різних проблем, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики тощо.

У сучасному світі кожна організація напевно розуміє значення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для його досягнення необхідно, зокрема, знати **соціальні підсистеми**, у рамках яких доцільно досліджувати особистість.

Соціальні здібності – інформаційний та інтелектуальний потенціал людства, сукупність накопичених знань і умінь, що можуть бути використані в різних сферах життєдіяльності.

Соціальні потреби – сукупність духовних благ, необхідних для розвитку людської особистості та соціальної групи.

Соціальна мотивація – процес спонукання людини до певної діяльності для досягнення поставлених цілей і задоволення соціальних потреб. Включає самовираження, моральне і матеріальне заохочення, а також примус.

Соціальна діяльність – творча діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних благ.

Соціальні відносини – сукупність зв'язків і обмежень людей у процесі діяльності, подані у вигляді складної системи взаємозв'язків суспільства.

Соціальні інститути – історично сформовані в межах певної суспільної формації організаційні форми людської діяльності (державні органи, підприємства, профспілки тощо).

У контексті забезпечення ефективного управління персоналом важливе значення має **соціальна типологія** особистостей людини, що базується на трьох складових: *хочу*, *знаю*, *вмію*.

Хочу відображає матеріальні та духовні потреби людини, її внутрішню мотивацію, є рушійною силою людської діяльності. Хочу отримати спеціальну освіту, хочу зробити кар'єру, хочу купити квартиру, хочу стати топ-менеджером, хочу відкрити свій сайт, хочу більше заробляти тощо. Це внутрішні спонукання людини, це її прагнення до розвитку особистості та матеріального добробуту.

Знаю характеризує розумовий потенціал людини у вигляді накопичених знань, теорій, моделей, методів, відчуттів, уявлень. Знання формують необхідну інформаційну базу життєдіяльності. Люди є носіями певних сукупностей знань. Люди самі обирають, формують свої власні “кошики” знань, які потрібно постійно переглядати та поповнювати.

Умію відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретного виду, напряму життєдіяльності. Тут також формується певний індивідуальний “кошик” умінь. Немає універсальних індивідумів, кожна людина має певну спеціалізацію. Поділ праці, який існує в суспільстві як стійкий закон його існування та розвитку, обумовлює необхідність спеціалізованих умінь. Це, доречі, одна з умов конкурентоспроможності людини як працівника.

Кожна людина є певним соціальним типом, в якому унікально поєднується “хочу, знаю, вмію”. Міра ж наповнення різна. За максимального наповнення виявляється наявність високих духовних і матеріальних потреб, самомотивації й самовираження людини, що забезпечує високу продуктивність праці. Такий соціальний тип потребує підтримки керівництва та забезпечення гарних умов праці. Вважається, що питома вага людей даного типу не перевищує 20 % від загальної чисельності трудового колективу. Протилежність – соціальний тип “не хочу, не знаю, не вмію”, характеризується низьким рівнем духовних і матеріальних потреб, потребує жорсткого контролю. Результати роботи працівника даного соціального типу характеризуються низьким рівнем продуктивності, спостерігаються непоодинокі випадки порушень трудової дисципліни.

Розвиток особистості людини можна розглядати як цілеспрямований процес виховання та навчання, в якому основними суб’єктами виступають людина, сім’я, організація, де вона працює, навчальні й культурні заклади тощо. Процес управління соціальним розвитком персоналу в організації має орієнтуватися на забезпечення всебічного розвитку особистості людини.

Прогнозування та планування соціального розвитку персоналу є складовою частиною соціального розвитку організації. Ефективне соціальне планування розвитку персоналу передбачає наявність прогнозних проєктів, цільових програм, системи планів.

Соціальний прогноз – це передбачення, що містить: прогнозування умов відтворення робочої сили в організації; прогнозування стану відтворення

робочої сили поза виробництвом; визначення соціальних наслідків прогнозних заходів стосовно розвитку персоналу.

Соціальне планування розвитку персоналу передбачає аналіз стану соціального середовища організації, врахування факторів, що впливають на розвиток персоналу, розробку проектів планів і програм, розрахованих на використання потенційних можливостей особистості, трудового колективу щодо свого розвитку.

Очевидно, що соціальне прогнозування та планування розвитку персоналу – це непрості форми життя організації. “Соціальність” останньої залежить від великої кількості факторів. Існує чимало організацій, які далекі від “соціальності”.

Соціальному підрозділу служби управління персоналом зрозуміло, що в тих організаціях, де вони існують, їм мають бути надані організаційно-розпорядчі функції забезпечення заходів з розвитку персоналу. Робота соціального підрозділу служби управління персоналом з розвитку працівників організації повинна здійснюватися на основі чинного законодавства, що визначає правові засади та гарантії у сфері розвитку персоналу. У цьому разі під час планування соціального розвитку персоналу необхідно використовувати соціальні нормативи, стандарти тощо.

Важливими функціями соціального підрозділу служби управління персоналом організації є контроль і регулювання процесу виконання запланованих соціальних заходів з розвитку персоналу, інформування трудового колективу про стан і перспективи змін у соціальному середовищі. Виконання зазначених функцій пов’язано з отриманням та аналізом даних про виробничу адаптацію працівників, атестацію персоналу, професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, планування їх трудової кар’єри та професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників.

Досвід соціального планування свідчить про те, що комплексне вирішення питань як економічного, так і соціального розвитку персоналу, як правило, може існувати у великих організаціях. Потрібні фінансові ресурси, матеріально-

технічна база, сильна служба управління персоналом, зацікавлені власники тощо. Щодо соціального планування розвитку персоналу в малих і середніх організаціях, то в них воно здійснюється на нижчому рівні. Компенсатором може бути діяльність регіональної влади, зокрема розробка соціального прогнозу відтворення робочої сили поза виробництвом, використання різних важелів впливу на власників організації щодо “соціалізації” діяльності.

До документів, що можуть характеризувати **всебічний розвиток особистості людини**, можна зарахувати:

- навчальні (диплом про вищу освіту, сертифікати та посвідчення про закінчення курсів, дипломи про присудження наукових ступенів тощо);
- кадрові (характеристика, рекомендаційний лист, трудова книжка, накази щодо особового складу, контракт співробітника, матеріали з атестації кадрів);
- документи щодо науково-технічної діяльності (авторські посвідчення про винаходи, раціоналізаторські пропозиції, наукові статті, наукові звіти, доповіді на конференціях тощо);
- медичні документи та свідоцтва.

Таким чином, можна виділити три основні аспекти розвитку персоналу сучасної організації:

- управлінський (професійний, фаховий) – набуття працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування та розвитку організації;
- особистісний – самоствердження та самореалізація працівників у результаті кар’єрного просування;
- соціальний – соціалізація особистості й збільшення її внеску в розвиток організації та суспільства.

Тема 9. Оцінювання персоналу організації

Поняття оцінки персоналу в сучасній організації. Сутність і різновиди оцінки персоналу за цілями. Критерії та методи оцінки персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи та принципи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінки різних посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творча винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників та службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестація як метод оцінки персоналу. Сутність та види атестації. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Оцінюючи персонал, маємо змогу визначити відповідність співробітника вакантній посаді або посаді, яку він уже обіймає. Ми можемо визначити потенціал людини, тобто рівень професійних знань і вмінь, практичний досвід, ділові й моральні якості, психологію особистості, рівень загальної культури тощо. Оцінювання індивідуального внеску дозволяє встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника, його конкретний внесок у загальні результати діяльності організації.

Оцінювання є однією з найважливіших функцій управління персоналом. Його роль у системі управління організацією полягає в тому, що саме на його основі керівний суб'єкт приймає відповідні рішення. Від того, наскільки ця інформація буде якісною та надійною, в остаточному підсумку залежить ефективність ухваленого рішення.

Крім того, оцінювання виконує й певну об'єднуючу роль – пов'язує, поєднує всі елементи системи управління персоналом у єдине ціле, фокусує увагу на результаті. Очевидно, що кожна функція в системі управління персоналом (планування, добір, адаптація, стимулювання праці, розвиток, ротация, кар'єра, вивільнення тощо) передбачає тією чи іншою мірою оцінювання відповідних особистісних і професійних якостей працівників.

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установалення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Фактично, це характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чого їх досягнуто, які можна покращити.

Відповідно, основними **цілями** є: оцінювання потенційних можливостей працівників, потреб у підвищенні кваліфікації і подальшому удосконаленні, результатів трудової діяльності. Урешті-решт усе має акцентуватися на питанні результативності діяльності – поточній і перспективній. Ширша класифікація цілей оцінювання дана Д. Мак'грегором:

– *адміністративна мета* – прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;

– *інформативна мета* – забезпечення керівників необхідними даними про роботу їхніх підлеглих, а також працівників організації про їх переваги й недоліки;

– *мотиваційна мета* – орієнтація працівників на покращання трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Щодо *фактора часу* можна запропонувати оцінювання в рамках таких сфер діяльності:

- оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- поточне і періодичне оцінювання співробітників організації;
- перспективне оцінювання.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду здійснюється в процесі добору персоналу в організацію, його метою є визначення відповідності кандидата вимогам посади.

Поточне і періодичне оцінювання співробітників, як правило, здійснюється у двох напрямках: оцінювання результатів роботи й факторів, які визначають ступінь досягнення цих результатів (поточне оцінювання професійної діяльності), аналіз динаміки результативності праці за певний період часу (періодичне оцінювання виконання обов'язків).

Перспективне оцінювання – це оцінювання потенціалу співробітника, на підставі якого ухвалюються рішення щодо посади, ротації, підвищення кваліфікації працівників з метою формування й розвитку їх трудового потенціалу. Ґрунтується на оцінюванні якостей, здібностей, мотивації й особистих якостей співробітників.

За результатами аналізу літературних джерел для організації ефективної системи оцінювання результативності праці працівників *необхідно*:

- установити критерії (показники) результативності праці для кожного робочого місця;
- розробити методичні підходи до проведення оцінювання результативності праці;
- визначити співробітників, відповідальних за оцінювання результативності праці;
- визначити конкретні функціональні обов'язки співробітників, відповідальних за оцінювання персоналу;
- проводити обговорення результатів з працівниками;
- ухвалювати відповідні рішення, документувати результати оцінювання.

Далі важливого значення набувають інструменти й методи оцінювання персоналу в організації (табл. 9.1).

Центральним питанням будь-якого оцінювання є встановлення його **показників**. Останні можуть характеризувати як загальні моменти, однакові для всіх (групи) працівників організації, так і специфічні норми праці й поведінки для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому випадку показники оцінювання визначають належність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи; у другому – відповідність співробітника певним професійним вимогам.

Усі показники оцінювання можна умовно поділити на три *групи*:

- результативності праці;
- професійної поведінки;
- особистих якостей.

Для оцінювання *результативності праці* використовують так звані “жорсткі” та “м’які” показники. Вони, як правило, передбачають використання відповідних показників діяльності організації (товарообіг, прибуток, динаміка товарообігу та прибутку, рівень виконання планових завдань, собівартість та ін.).

Таблиця 9.1

Характеристика методів оцінювання персоналу

| № з\п | Назва методу | Характеристика | Результат |
|-------|--------------|--|---|
| 1 | Біографічний | Аналіз кадрових даних, листка з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик | Висновки про сім’ю, кар’єру, освіту, риси характеру |
| 2 | Співбесіда | Бесіда зі співробітником | Можливість отримати |

| | | | |
|---|------------------------------|--|---|
| | | у режимі “запитання – відповідь” | додаткові відомості про співробітника |
| 3 | Анкетування (самооцінювання) | Опитування за допомогою спеціальної анкети | Анкетні дані, діаграма якості |
| 4 | Тестування | Визначення професійних знань і навичок, здібностей, психології особистості за допомогою спеціальних тестів | Складання психологічного портрета особистості |
| 5 | Експертне оцінювання | Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробка портрета ідеального та реального співробітника | Розробка моделі робочого місця |
| 6 | Ранжування | Порівняння співробітників за допомогою інших методів | Ранговий перелік співробітників |
| 7 | Програмований контроль | Оцінювання професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань | Карта програмованого контролю |
| 8 | Комплексне оцінювання праці | Визначення сукупних оцінкових показників якості, складності і результативності праці | Оцінка праці та вплив на оплату |
| 9 | Атестація персоналу | Комплексний метод оцінювання персоналу | Ухвалення рішень з кадрових питань |

Показники *професійної поведінки* умовно поділяються на фактори досягнення результатів праці (безпосередні показники, показники першого рівня) й показники професійної поведінки (опосередковані показники,

показники другого рівня). Під факторами досягнення результатів праці розуміють здібності та прагнення до виконання певних функцій. Показники професійної підготовки охоплюють такі сторони діяльності, як співробітництво й колективізм у роботі, самостійність у виконанні тих або інших завдань тощо.

Третя група показників оцінювання *особистих якостей* – найскладніша для вибору, оцінювання й обліку група показників. Це зумовлено, в першу чергу, широким спектром особистих якостей, по-друге, складністю їх визначення, по-третє, необхідністю дотримання етичних норм під час їх визначення.

Досить поширеним методом оцінювання персоналу є атестація. *Атестація персоналу* – кадрові заходи, спрямовані на визначення відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості працівника встановленим вимогам організації.

Функції атестації:

- контрольна;
- пошуково-резервна.

В остаточному підсумку дуже важливо виявити резерви підвищення рівня віддачі працівників. На жаль, треба зазначити, що в деяких випадках атестація використовується як інструмент для позбавлення від “незручного” працівника.

Функції з проведення атестації, як правило, розподіляються між лінійними керівниками й кадровими службами (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Приблизний розподіл функцій проведення атестації

| | Лінійні керівники | Кадрові служби |
|---|--|--|
| 1 | Консультують щодо вибору суттєвих параметрів | Розробляють загальні принципи оцінювання персоналу, нормативні |

| | | |
|---|---|--|
| | Оцінювання | й методичні матеріали, організують атестаційні процедури |
| 2 | Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто буде Атестуватися | Навчають лінійних менеджерів ефективної роботи в межах атестаційних процедур і співбесід. Контролюють реалізацію атестаційних процедур |
| 3 | Беруть участь у роботі атестаційних комісій | Обробляють і аналізують дані. Здійснюють збереження й використання кадрової інформації |

За принципом проведення розрізняють такі **види атестації**: регулярна основна, розгорнута (як правило, проводиться один раз на 3–5 років); регулярна проміжна, спрощена, зорієнтована на оцінювання результатів поточної роботи (для керівників і спеціалістів – 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік); нерегулярна, пов'язана з виникненням надзвичайних обставин (неочікувана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), за введення нових умов оплати праці.

Організаційне проведення атестації оформлюється відповідним наказом, що надає їй офіційного статусу і дає право на використання результатів для ухвалення організаційних рішень щодо конкретного працівника.

Об'єктом атестації є працівники певних категорій, що перебувають у трудових відносинах з організацією. Її проведення регламентується рядом спеціальних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Основні етапи атестації такі:

1. Підготовчий:

– розробка принципів і методики проведення атестації;

– видання нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії; методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації);

– підготовка спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації вперше за новою методикою);

– підготовка матеріалів атестації (бланки, форми й ін.).

2. Проведення атестації:

– підготовка звітів безпосередньо тими, хто атестується та їх прямими керівниками (за розробленою кадровою службою структурою);

– заповнення оцінних форм тими, хто атестується, керівниками та співробітниками;

– аналіз результатів;

– засідання атестаційної комісії.

3. Підбиття підсумків атестації:

– аналіз кадрової інформації, ведення й організація використання персональної інформації;

– підготовка рекомендацій з роботи з персоналом;

– затвердження результатів атестації.

4. Аналіз результатів атестації:

Оцінювання праці:

– виявлення працівників, що не відповідають стандартам праці;

– виявлення працівників, що відповідають стандартам праці;

– виявлення працівників, які істотно перевищують стандарти праці.

Оцінювання персоналу:

– діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей;

– порівняння індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями та специфікою посад);

– виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;

– оцінювання перспектив ефективної діяльності;

- оцінювання зростання;
- ротації.

Зведення й обробка даних, як правило, проводиться після атестації.

5. Підбиття підсумків:

- складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;
- виділяються групи ризику (неефективно працюючих чи працівників із неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);
- виділяються групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку та професійного зростання);
- готуються рекомендації з використання даних атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації.

Крім зворотного зв'язку, з тим, хто атестується, під час бесіди відбувається уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені дані вводяться в узагальнені форми й аналізуються.

6. Організація збереження даних.

Одним із ключових моментів атестаційного процесу є атестаційна співбесіда (зустріч керівника з особою, яку атестують), під час якої обговорюються та оцінюються результати роботи за минулий період, визначається план роботи працівника на майбутній рік і на перспективу.

Атестація співробітників з метою з'ясування рівня їх кваліфікації й відповідності посаді або виконуваний роботі створює юридично значущі наслідки для працівників і роботодавців. Тому під час розробки та проведення процедури атестації дуже важливо дотримуватися всіх необхідних правових параметрів.

На працівника, який атестується, його безпосередній керівник подає характеристику з оцінкою його професійної діяльності, кваліфікації тощо. Як правило, характеристика подається в атестаційну комісію не пізніше ніж за два тижні до проведення атестації. Крім того, до цього моменту співробітник повинен ознайомитися з відгуком. Під час засідання атестаційної комісії

заслуховується працівник, його безпосередній керівник, ставляться питання працівникові, ухвалюється рішення.

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність і завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналіз потреб у персоналі. Навчання персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Професійне навчання без відриву від роботи. Зміст понять «самоосвіта» та «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Поняття розвитку персоналу та управління кар'єрою. Систематичне навчання як основний метод розвитку персоналу. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям і швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Розвиток персоналу є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності організації. Зовнішнє середовище організації постійно змінюється, формуючи потребу аналізу стану внутрішнього

середовища, вдосконалювати його. Одним із найважливіших аспектів такого “внутрішнього настроювання” організації є постійний розвиток її персоналу.

Професійний розвиток персоналу – це процес підготовки працівників до виконання нових функцій, обіймання нових посад, виконання нових завдань.

Організації створюють спеціальні методи та системи управління професійним розвитком: управління фаховою овітою, професійне навчання, підготовка резерву керівників, розвиток кар’єри тощо.

Крім безпосереднього впливу на економічні результати організації, капіталовкладення у професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників і їх відданість організації, забезпечують спадкоємність управління.

Професійне навчання є необхідним атрибутом розвитку персоналу організації. **Професійне навчання персоналу** – це процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань працівникам організації. Формально професійний розвиток ширший за професійне навчання. Проте в реальному житті різниця між ними більше умовна і не настільки важлива, оскільки і фахове навчання, і професійний розвиток підпорядковані одній меті – підготовці персоналу організації до успішного виконання завдань організації.

Нині складовими професійної освіти можна визнати: професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту. Щодо вищої освіти, то тут визначені такі освітньо-кваліфікаційні рівні: бакалавр, спеціаліст, магістр.

Професійне навчання персоналу забезпечує відповідність фахових знань і вмінь працівника сучасному рівню виробництва й управління.

Для забезпечення розвитку персоналу організації треба визначитися з основними складовими *елементами системи* такого розвитку, а саме:

– структурно закріпити в організації функцію професійного розвитку персоналу;

– створити необхідне інформаційне й нормативно-методичне забезпечення процесу управління професійним розвитком;

– визначити інструменти та розробити відповідні технології здійснення процесу управління професійним розвитком.

Ключовим етапом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб організації в цьому напрямку. Відповідно, найважливішими **цілями** професійного навчання можуть бути:

– забезпечення конкурентоспроможності організації, при цьому не має принципового значення тип і форма організації;

– збереження та розвиток у співробітників прагнення до навчання, в тому числі до самонавчання;

– превентивна підготовка співробітників до нових завдань;

– формування ефективного кадрового ядра організації;

– забезпечення своєчасного та кваліфікованого поповнення на всіх рівнях організації;

– розвиток мотивації працівників до самовдосконалення, до професійного зростання;

– зменшення витрат організації на пошук кадрів на ринку праці;

– заохочення творчості, ініціативності для підвищення рівня задоволеності своєю роботою;

– прискорення адаптації нових працівників.

Оцінювання ефективності фахового навчання – дуже важливий аспект управління цим процесом. Фахове навчання – це певні витрати. Уже стало своєрідною аксіомою визнання таких витрат, як капіталовкладення у розвиток персоналу організації. Ці капіталовкладення мають принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

У літературі представлено різні методи розвитку фахових знань і навичок. Їх можна буде розділити на дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем.

До основних **методів навчання** на робочому місці зараховують інструктаж, ротацію, учнівство й наставництво.

Основні **форми навчання** поза робочим місцем такі:

– *лекція* – традиційний метод навчання. Під час лекції аудиторія сприймає навчальний матеріал аудіально та візуально. Лекція – це неперевершений засіб викладання великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути багато нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічного погляду, оскільки один інструктор працює зі значною кількістю слухачів. Обмеженість лекцій як засобу фахового навчання пов'язана з тим, що слухачі головним чином пасивні учасники того, що відбувається. Лекція не передбачає практичних дій з боку осіб, що навчаються, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. Слабі зворотні зв'язки призводять до того, що інструктор практично не контролює засвоєння матеріалу;

– *розгляд практичних ситуацій* дозволяє певною мірою подолати недоліки лекційної форми. Даний метод навчання передбачає аналіз і групове обговорення конкретних практичних ситуацій. В основу їх розгляду покладено аналіз, виявлення шляхів розв'язання проблеми, дискусію, групове обговорення. Слухачі – активні учасники, лектор спрямовує та контролює роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам програми навчання ознайомитися з досвідом інших організацій, а також сформулювати й розвинути навички прийняття рішень, розробки проектів тощо;

– *ділові ігри* – метод навчання, близький до розв'язання практичних ситуацій. Але в цьому разі найчастіше відбувається моделювання реальних ситуацій, задаються певні умовні параметри та процеси. Перевага ділових ігор полягає в тому, що виступаючи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість учасникам пройти від початку до кінця певні операції, вийти на кінцеві результати, звернути увагу на можливі вузькі місця, проблемні моменти. Ділові ігри бувають як глобальними (управління компанією), так і проектними, локальними (розробка та реалізація певних проектів, операцій). Використання цього методу дозволяє тим, хто навчається, виконувати

різноманітні фахові функції та розширити власне уявлення про організацію, особливості тих процесів, які в ній відбуваються;

– *самостійне навчання*. Чимало фахівців схильні вважати самоосвіту найбільш дієвим видом навчання. Напевно, це пов'язано з найвищим рівнем мотивації. Разом із тим “чиста” самоосвіта має свої обмеження щодо ефективності. Тому організації мають певним чином сприяти цьому процесу (методично, технологічно тощо).

Очевидно, що основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Людина сама може визначати темп навчання, кількість повторень, тривалість процесу, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що задані за інших методів. У той же час індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності – зворотнього зв'язку, ефективних форм контролю. Сучасний розвиток інформаційних комп'ютерних технологій дозволяє значно усунути такі недоліки.

Створення корпоративних навчальних центрів – поширена практика професійного навчання персоналу. При цьому слід зазначити, що не завжди за допомогою одного такого центру можна вирішувати всі питання.

У цілому, як свідчить досвід відомих компаній, позитивно себе зарекомендували такі форми та методи внутрішньоорганізаційної підготовки, як: учнівство, створення власних навчальних центрів, укладання договорів з навчальними закладами й іншими організаціями. В остаточному підсумку вирішальне значення має економічна ефективність навчання та власне навчальна ефективність.

Характеризуючи сучасний досвід підготовки управлінського персоналу можна виокремити три підходи: фрагментарний, формалізований і сфокусований. Особливості вибору конкретного підходу обумовлюються баченням організації шляхів підвищення ефективності діяльності, розвитку потенціалу працівників.

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлене власне розуміння працівника свого трудового майбутнього, напрями самовираження та задоволення працею; поступове просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра – це просування уперед, але не обов'язково службою, не обов'язково в межах однієї організації. Тобто *кар'єра* – це індивідуально усвідомлені позиції та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Розрізняють, зокрема, такі **види кар'єри**:

Фахова кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі свого трудового життя проходить різноманітні стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, фаховий розвиток, підтримка індивідуальних фахових здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньо організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації. Вона може бути:

– *вертикальною* – підйом на вищий щабель структурної ієрархії організації;

– *горизонтальною* – переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної ролі в межах певного проекту, який може мати інтегрований характер, й не бути постійно формалізованим в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасового проекту). До горизонтальної кар'єри можна зарахувати також розширення або ускладнення

завдань у межах займаного рівня (як правило, з адекватною зміною винагороди);

– *доцентровою* (“*особливою*”) – вихід на безпосереднє співробітництво з керівництвом організації (наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; отримання доступу до неформальних джерел інформації; виконання окремих важливих доручень керівництва).

Керівники організації, яка прагне, щоб її працівники зростали, розуміють, якщо працівники вважають свою кар’єру успішною, організація також буде на високому рівні.

Процес **управління кар’єрою** співробітників в організації ґрунтується на реалізації основних функцій: плануванні кар’єри, організації кар’єри, мотивації співробітників до розвитку кар’єри й оцінюванні або контролі їх кар’єрного зростання.

Сутність планування кар’єри полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття працівника в організацію необхідно організувати планомірне обґрунтоване його просування в системі посад і робочих місць, наявних в організації. В ідеалі працівник має знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий і довгостроковий період, але й показники, яких він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Плануючи кар’єру співробітників, слід також урахувувати напрями її побудови. Виділяють такі **напрями** (стилі) побудови кар’єри:

– *бюрократичний*: підвищення, зміна рівня відповідальності, підвищення заробітної плати;

– *професійний*: підвищення рівня компетенції, створення в людини відчуття своєї значущості. Професійна кар’єра пов’язана з можливістю підвищення кваліфікації. Кар’єра – це насамперед певний професійний рух. У цьому плані великого значення набуває професійне оточення, що створює умови для обміну досвідом з колегами в організації, взаємо-навчання;

– “сімейний”: кар’єрний рух, орієнтований на “входження в історію” організації, на активну участь у “історичних” моментах діяльності організації, різних корпоративних заходах, підтримку традицій;

– “психологічний” (“демократичний”): для людини важливо, щоб її думка цінувалася, щоб вона була почута й доведена до інших людей.

Зрозуміло, що в зазначеному переліку є певні умовності. Крім того, фактично може відбуватися й поєднання стилів. Підсумком планування кар’єри співробітника в організації може бути оформлення відповідного документа – кар’єрограми, або плану кар’єри.

Управління діловою кар’єрою здійснюється шляхом організації планомірних посадових переміщень. Система посадових переміщень включає: розробку моделей руху, планів мобільності персоналу в межах організації, інформаційне забезпечення потреб організації в керівниках і спеціалістах на поточний період і перспективу. Ця система ґрунтується на розробці моделей особистої ділової кар’єри – загальної і конкретної. Загальна модель – об’єднання декількох можливих напрямів службового зростання спеціаліста (їх групи), модель службово-професійного просування в організації. Конкретна модель – графік заміщення посад і відповідне навчання. Фактично це і є кар’єрограма або план кар’єри для працівника.

Виділяють такі **моделі кар’єри**:

– “трамплін”. Професійний шлях людини передбачає тривалий підйом у службовій ієрархії з поступовим зростанням його професійного потенціалу. Посади дедалі складніші, відповідальніші, матеріальні результати зростають. На певному етапі людина досягає найвищої для неї посади й намагається утриматися на ній протягом тривалого часу. А потім “стрибок з трампліна” – вихід на пенсію;

– “драбина”. Передбачається, що кожна сходинка службової кар’єри визначається посадою, яку працівник обіймає певний час (наприклад, не більше 5 років). Такого часу досить для того, щоб розкрити свій потенціал. Потім зростає рівень кваліфікації, відповідний досвід, виникає доцільність

подальшого переміщення. Досить часто це переміщення супроводжується підвищенням кваліфікації;

– “*змія*”. Вважається, що ця модель придатна для керівника й спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу з перебуванням на посадах нетривалий час (1–2 роки). Це дає можливість лінійному керівникові глибше вивчити конкретні функції управління, що буде важливо для роботи на вищій посаді. Наприклад, ідеться про те, що для майбутнього директора підприємства корисно безпосередньо попрацювати на певних посадах нижчого рівня в межах даного підприємства;

– “*роздоріжжя*”. Після закінчення визначеного фіксованого або іншого терміну роботи керівник або фахівець проходить комплексне оцінювання (атестацію), за результатами якого ухвалюється рішення про підвищення, переміщення або зниження за посадою. Зрозуміло, що в цьому разі велика роль буде відведена процедурі оцінювання. Порушуються питання об’єктивності, комплексності тощо.

Важливу роль у кар’єрному розвитку виконує так звана післядипломна освіта. **Післядипломна освіта** – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти й передбачає:

– *перепідготовку* – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;

– *спеціалізацію* – набуття особою здатності виконувати окремі завдання й обов’язки, які мають особливості, в межах спеціальності;

– *розширення профілю* (підвищення кваліфікації) – набуття особою здатності виконувати додаткові завдання й обов’язки в межах спеціальності;

– *стажування* – набуття особою досвіду виконання завдань і обов’язків певної спеціальності.

Особа, яка пройшла перепідготовку й успішно пройшла державну атестацію, отримує відповідний документ про вищу освіту. Особа, яка успішно пройшла стажування або спеціалізацію чи розширила профіль (підвищила кваліфікацію), отримує відповідний документ.

Одним з аспектів службово-професійного просування працівників в організації й управління їх кар’єрою, особливо керівників, є робота з резервом.

Резерв управлінських кадрів – це працівники організації, які є найближчими кандидатурами для заміщення певних управлінських посад. У літературі пропонується поділяти кадровий резерв на соціальний, потенційний і остаточний.

Соціальний резерв – це загальний резерв для всіх управлінських посад. Він утворюється, перш за все, за рахунок здібних молодих працівників.

Потенційний резерв утворюють керівники, які задовольняють критерії потенційного резерву, мають можливості для подальшого зростання й відповідний досвід роботи.

Остаточний резерв формується з керівників, які відповідають усім вимогам до посади.

Важливі показники, які підприємство може використовувати для оцінювання результатів роботи з резервом, а саме:

1. Ефективність підготовки керівників усередині організації.

Вона розраховується так:

$$E_B = \text{КПв} / \text{ВП} * 100 \%,$$

де КПв – кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву;

ВП – кількість відкритих протягом періоду ключових посад.

Цей показник порівнюється з показником прийому керівників ззовні, який розраховується як:

$$Eз = КПз / ВП * 100 \%,$$

де КПз – кількість ключових посад, зайнятих “зовнішніми” співробітниками;

ВП – кількість відкритих протягом періоду ключових посад.

2. Плинність резерву керівників.

Розраховується так:

$$Прк = Зр / Кр * 100 \%,$$

де Зр – кількість співробітників з резерву, які залишили організацію протягом періоду,

Кр – загальна кількість співробітників у резерві.

3. Середній термін перебування в резерві до зайняття ключової посади.

Цей показник розраховується так:

$$Тп = Р / К * 100 \%,$$

де Р – кількість років між зарахування до резерву й заняттям ключової посади для всіх співробітників, які перейшли з резерву на ключову посаду протягом періоду;

К – кількість цих співробітників.

4. Готовність резерву.

Цей показник розраховується так:

$$Гр = Кпн / Пз * 100 \%,$$

де Кпн – кількість ключових посад, які мають своїх наступників, готових до заняття посади протягом року;

Пз – загальна кількість ключових посад.

Наряду з підготовкою потенційного й остаточного резерву організація може проводити заходи щодо виявлення та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом, тобто здійснювати роботу з соціальним. Соціальний резерв – найбільший за шириною охоплення. На перший погляд, це дійсно більше соціальна робота, ніж конкретно-прагматична управлінська. Але в той же час робота з талановитою молоддю формує бачення, певні кадрові перспективи для організації.

Тема 11. Управління процесом звільнення персоналу

Причини та фактори звільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівника на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівника на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що її зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності кадрів.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом в організації.

Рух персоналу організації – це процес, який не можна зупинити. Набір нових працівників і звільнення тих, хто працює в організації, – два напрямки руху персоналу організації.

Звільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів, спрямованих на звільнення працівників з дотриманням правових і

певних етичних норм з боку адміністрації. Досить часто звертають увагу й на необхідність соціально-психологічної підтримки тих людей, які підлягають звільненню. На жаль, на практиці це відбувається далеко не завжди. Але в будь-якому випадку управлінці мають враховувати значущість та серйозність факту звільнення як для працівника, так і для організації.

Можна використати різні ознаки для класифікації видів звільнення. Якщо взяти критерій *міри добровільності залишення організації* працівниками, то можна виділити такі види звільнення:

- за ініціативою співробітника (за власним бажанням);
- за ініціативою працедавця (адміністрації);
- вихід на пенсію.

Форми й методи роботи служб управління персоналом за кожним з перерахованих вище видів звільнення суттєво відрізняються.

Відносно спокійне для організації **звільнення працівника за власним бажанням**. У цьому випадку служба управління персоналом може запропонувати один інструмент, який дозволить співробітнику й організації більш уважено оцінити цю подію. Таким інструментом може бути *заклучна співбесіда*.

Звільнення за ініціативою організації – неординарна подія в житті персоналу організації та досить складна з професійного, соціального й особистісно-психологічного погляду. У цьому разі рекомендується використовувати американську комплексну програму заходів, які проводяться під час звільнення співробітників. Ця програма останнім часом одержала розвиток і в європейських країнах. Її можна розглядати як спробу надати допомогу працівникам у подоланні тих проблем з якими вони можуть зустрітися в майбутньому. Програма складається з *трьох етапів*:

- підготовки;
- передачі повідомлення щодо звільнення;
- консультування.

На підготовчому етапі адміністрація створює підстави для проведення заходів залежно від причин звільнення.

До основних причин належать:

- ліквідація організації, скорочення чисельності або штату працівників;
- невідповідність співробітника посаді, яку він займає;
- невиконання співробітником своїх службових обов'язків без поважних причин;
- прогул, у тому числі відсутність на роботі понад три години протягом робочого дня;
- відсутність співробітника на роботі більше чотирьох місяців підряд після хвороби;
- поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння;
- скоєння за місцем роботи крадіжки державного або громадського майна;
- одноразове грубе порушення службових обов'язків (для керівних посад);
- скоєння працівником, який обслуговує грошові та товарні цінності, таких дій, які дають підстави для втрати довіри до нього з боку адміністрації;
- скоєння працівником, який виконує виховні функції, аморального вчинку.

Зрозуміло, що адміністрація організації може й не брати на себе зобов'язання щодо підтримки співробітників у разі їх звільнення за деякими з вищезазначених причин.

На другому етапі співробітника інформують про звільнення, що робить процес офіційним. Остаточним документом, що завершує цей процес, є наказ про звільнення працівника.

Третій етап – консультування. Служба управління персоналом може надавати співробітникам консультації щодо аналізу попередніх дій і самооцінки, нових професійних перспектив, пошуку нової роботи.

Третій вид звільнення – **вихід на пенсію**. У цьому випадку звільнення працівників пов'язано з деякими особливостями:

- вихід на пенсію можна заздалегідь передбачити і спланувати;

– досягнення пенсійного віку ставить питання щодо бажання працівника продовжити трудову кар'єру, з одного боку, та бажання організації продовжити трудові відносини з працівником, з іншого;

– вихід на пенсію може означати фактичне завершення трудової кар'єри працівника.

У літературі пропонується звернути увагу на кілька методів звільнення.

1. Метод “відкритого вікна”. Організація повідомляє, що на певний визначений термін встановлюється пільговий режим звільнення. Наприклад, за власним бажанням можна звільнитися без обов'язкового відпрацювання. Зазначимо, що в організаціях України такий метод практично не застосовується. Дуже важко знайти сенс його використання в сучасних реаліях.

2. Метод “селективного скорочення”. Організація збирає заяви тих, хто хотів би звільнитися за пільговим режимом. Такі заяви дійсні протягом декількох років, адміністрація сама поступово здійснює звільнення, вибірково за підрозділами й особами, залежно від ситуації. Цей метод також непоширений.

3. Метод “аутплейсменту”. Це комплекс професійних консультацій, що дозволяють співробітникам, яких скорочують, зорієнтуватися на ринку праці й відносно швидко знайти придатну роботу: бесіди психолога, оцінювання професійних знань і навичок, консультації щодо ситуації на ринку праці, написання резюме, тренінг із самопрезентації, складання індивідуальних “маркетингових планів” для пошуку роботи, визначення шляхів пошуку, забезпечення консультаційної підтримки в режимі on-line. Цей метод демонструє прояви гуманізму з боку організації. По суті, він соціально корисний і правильний, але на практиці застосовуються лише окремі його складові.

У кожній організації постійно відбувається рух кадрів. Різні причини лежать у його основі. Відповідно, існує таке поняття, як **плинність персоналу**, під яким розуміється сукупність звільнень працівників за певний період часу. З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами та мотивами.

Фактори – умови праці й побуту працівників. Їх можна згрупувати за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані й некеровані. До керованих належать матеріальні фактори виробництва і побуту працівників; до частково керованих – суб'єктивні фактори виробництва; до некерованих – природно-кліматичні й демографічні процеси.

Причини звільнення працівників, найпоширеніші в даній організації, можна поділити на такі групи: пов'язані з незадоволенням умовами праці, побутом, оплатою праці, з сімейно-побутовими обставинами, з порушеннями трудової дисципліни.

Мотиви – відображення причин звільнення у свідомості працівників. Їх можна згрупувати так: професійно-кваліфікаційні; організація та умови праці; особистісні; рівень задоволеності матеріальними результатами; відносини в колективі й інші.

З'ясування мотивів і факторів, установлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальних процедур і методик.

Плинність кадрів – типова проблема для багатьох організацій. У літературі пропонується відрізнити її *природний рівень* (таким вважається 3–5 % від чисельності персоналу) і *підвищений*, який може викликати значні економічні втрати в організації. Природний рівень відображає процес оновлення колективу. Він відбувається постійно й не потребує будь-яких особливих заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників іде на пенсію, частина звільняється за різних обставин, на їх місце приходять нові співробітники – тобто спостерігаються звичайні процеси.

Кількісно стан плинності персоналу в організації характеризується через використання різних коефіцієнтів, зокрема через коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт плинності (Кп) використовується для оцінки розмірів плинності в цілому в організації та в окремих її підрозділах. Він розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що були звільнені з різних причин, до середньоспискової чисельності працівників:

$$K_{п} = Z_{п} / Ч_{с},$$

де $Z_{п}$ – звільнені працівники;

$Ч_{с}$ – середньоспискова чисельність працівників.

Контроль за показниками плинності кадрів передбачає прогнозування ситуації, оцінку можливих майбутніх звільнень, координацію процесів звільнення з процесами найму, планування найбільш оптимальної чисельності персоналу організації. Для вирішення цих та інших питань потрібно виходити з конкретної ситуації, що склалася в організації.

Упорядковану поетапну діяльність з управління плинністю кадрів у межах загального управління персоналом, яку слід покласти безпосередньо на кадрову службу, можна поділити на певні *стадії*.

Визначення рівня плинності кадрів. На цій стадії потрібно відповісти на головне запитання: чи справді рівень плинності такий високий, що призводить до необґрунтованих економічних втрат, недоодержання прибутку? Відзначений вище рівень у 3–5 % не слід сприймати як деякий абсолютний індикатор, оскільки професійна мобільність у конкретній організації формується під впливом сукупності факторів: галузева належність, технологія виробництва, трудомісткість робіт, наявність/відсутність фактора сезонності у виробничому циклі, стиль керівництва, рівень і принципи корпоративної культури. Тому для визначення індикативного рівня потрібно проаналізувати динаміку трудових показників організації за якнайбільший період часу (останні роки), виявити наявність і розмір сезонних коливань плинності.

Визначення рівня економічних втрат, що викликані плинністю кадрів. Це дуже важливий і трудомісткий етап, оскільки для його проведення потрібні спеціальні дані. Необхідно оцінити розмір втрат, які в основному складаються з таких показників:

– втрати робочого часу – часовий інтервал між звільненням співробітника і прийняттям нового працівника. Виникає дефіцит кадрів, що може негативно позначитися на результатах організації;

– витрати, викликані процедурою звільнення, – потрібно здійснити ряд фінансових виплат. У цьому разі враховуються всі законодавчо передбачені випадки;

– витрати, пов'язані із судовими витратами. Звільнений працівник може не погоджуватися з рішенням адміністрації і в судовому порядку оскаржувати його. Вигравши суд, людина отримує відповідну фінансову компенсацію за незаконні дії адміністрації щодо її звільнення. Компенсаційні витрати організації можуть бути значними. Крім того, суд може ухвалити рішення й щодо поновлення людини на робочому місці;

– витрати на процедуру найму працівників на вакантне місце: витрати на пошук кандидатів власними силами, сплата винагороди організаціям-посередникам, що діють на ринку праці, тощо;

– витрати на добір кандидатів (час і фінанси, витрачені на тестування, співбесіду, перегляд анкет та ін.);

– витрати на оформлення прийнятих на роботу (витрати робочого часу працівників кадрової служби й фінансові витрати);

– витрати на первинне навчання нових співробітників;

– витрати на проведення трудової адаптації працівника, навчання на робочому місці (наставництво, самонавчання, допомога колег та ін.);

– витрати на формування стабільних трудових колективів з нормальним соціально-психологічним кліматом. Нині дуже розповсюджена практика, коли керівництво організацій з метою розвитку корпоративної культури, формування “командного духу”, згуртування колективу організовує для своїх співробітників спільні відвідування спортзалів, святкування тощо. Проведення таких заходів, як правило, потребує відповідних витрат.

Визначення причин плинності кадрів. Високий рівень плинності кадрів може бути викликаний специфікою виробничо-господарської діяльності

організації або недосконалістю системи управління нею. У першому випадку проблеми як такої немає й ніяких рішень не потрібно; у другому – потрібно насамперед проаналізувати ситуацію, відшукати проблемні місця в системі управління.

Причини звільнень працівників можна аналізувати в *двох аспектах*. Перший може мати більш формальний характер, увага зосереджується на класифікації нормативних причин звільнення. Ведення кадрової статистики з даної проблематики – це нескладне управлінське завдання. Менеджери можуть провести порівняльний аналіз, використавши для цього аналогічні дані інших організацій, галузі в цілому. Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукують працівника звільнитися. Зрозуміло, що “простий” статистичний аналіз у цьому аспекті може лише частково пояснити чому відбувається звільнення працівників. Наприклад, звільнення “за власним бажанням” може бути викликано такими причинами, як:

- незадоволеність рівнем оплати праці,
- затримки виплати заробітної плати,
- причини особистого характеру,
- важкі й небезпечні умови праці,
- неприйнятний режим роботи.

Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили, вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Такі заходи можна поділити на три основні *групи*:

- *економіко-технологічні* (вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації та управління, умов праці тощо);
- *організаційні* (вдосконалення процедур приймання та звільнення працівників, системи розвитку персоналу й ін.);
- *соціально-психологічні* (вдосконалення стилів і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення тощо).

Багато також запровадити принципи *аутплейсменту* в роботу кадрових служб (тобто допомоги працівникам, що звільняються, – психологічної, інформаційної, консультаційної).

Визначення ефекту від заходів, спрямованих на вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Необхідно також здійснити порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і витрат через зайвий рівень плинності. Оцінювання результатів має відбуватися за загальною фінансовою методикою: якщо витрати на розв'язання проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності, то, можливо, більш раціональним буде пошук інших, фінансово прийнятніших варіантів удосконалення роботи з персоналом.

Плинність кадрів прямо пов'язана з таким поняттям, як трудова дисципліна. **Трудова дисципліна** – відносини взаємної відповідальності співробітників, які ґрунтуються на свідомому виконанні ними передбачених нормативними актами правил поведінки відповідно до їх трудових функцій та обов'язків в організації.

Рівень і стан трудової дисципліни залежать від багатьох факторів: організації праці та виробництва, системи матеріального та морального заохочення, ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів, системи планування й управління, рівня виховної роботи, самоусвідомлення членів трудового колективу.

Забезпечення трудової дисципліни є одним з важливих завдань управління персоналом. Зазвичай для цього використовують методи “батога” й “пряника”. “Батіг” базується на використанні мотиву страху, “пряник” – на використанні мотиву особистої вигоди. “Батіг” має вигляд негуманного засобу, “пряник” – навпаки. Але в будь-якому разі їх розумне поєднання стало аксіомою управління людьми.

До серйозних порушень трудової дисципліни зараховують систематично повторювані провини, заподіяння навмисного майнового збитку, відмову виконувати законні вимоги керівника, службову нечесність тощо.

Управління процесом зміцнення трудової дисципліни в організації передбачає:

- аналіз та оцінку стану трудової дисципліни в організації та її структурних підрозділах;
- облік порушень трудової дисципліни;
- облік робочого часу і контроль за його використанням;
- планування та організацію заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Управління трудовою дисципліною безпосередньо пов'язано з раціональним використанням робочого часу. Час, протягом якого працівник виконує свої обов'язки, обумовлений трудовим договором і правилами внутрішнього розпорядку організації, називається **робочим часом**. Чинним законодавством визначено нормальну тривалість робочого часу, а також граничні норми тривалості робочого часу для різних категорій працівників (скорочений робочий час).

Існує ще один режим робочого часу – неповний робочий час. Основні різновиди неповного робочого часу:

- неповний робочий день (скорочення тривалості щоденної роботи);
- неповний робочий тиждень (зменшення кількості робочих днів у тижні зі збереженням нормальної (загальноновстановленої) тривалості робочого дня).

Допускається сполучення неповного робочого дня з неповним робочим тижнем.

Нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Для працівників у віці від 16 до 18 років і на роботах зі шкідливими умовами праці ця норма становить 36 год, для працівників від 14 до 16 років – 24 год.

Напередодні святкових і вихідних днів тривалість робочого часу (якщо вона не скорочена) зменшується на одну годину. Аналогічно тривалість зміни в нічний час скорочується на одну годину. Однак там, де це необхідно за

умовами виробництва, тривалість нічної зміни може зрівнюватися з денною. Нічним вважається час з 22-ї до 6-ї год.

За згодою між працівником і адміністрацією може встановлюватися неповний робочий час із пропорційною оплатою. Це не впливає на тривалість відпустки й виробничого стажу.

Понаднормові роботи допускаються у виняткових випадках і не можуть перевищувати 4 год протягом 2 днів підряд і 120 год на рік. Працівникам надається перерва для відпочинку й харчування тривалістю не більше 2 год. Вона не входить у робочий час. У разі неможливості встановлення перерви працівникові надається можливість приймання їжі в робочий час.

Тривалість щотижневого безупинного відпочинку не може бути меншою 42 год. Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні допускається у виняткових випадках, передбачених законодавством. Робота вихідного дня компенсується наданням іншого вихідного дня або, за згодою сторін, у грошовій формі, але не менш ніж у подвійному розмірі. Об'єктивно треба визнати, що існує чимало приватних організацій та підприємств в Україні, в яких зазначені норми належним чином не виконуються.

Працівникові також надається щорічна відпустка. Заміна його грошовою компенсацією не допускається, крім випадків звільнення працівника, що не використовував відпустку. За сімейними або іншими поважними обставинами працівникові може бути надано відпустку без збереження заробітної плати. За необхідності, виходячи з можливостей виробництва, ця відпустка може бути відпрацьована надалі за згодою сторін.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівника: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Термін чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

Як ми вже зазначали, працівників будь-якої організації можна поділити на певні групи (за статтю, віком, освітою, кваліфікацією тощо).

Проблема соціального партнерства відображає характер взаємодії таких двох сторін соціальної структури організації, як власники організації (роботодавці), з одного боку, та наймані працівники – з іншого.

Загалом, **соціальне партнерство** можна визначити як такі відносини між роботодавцем і працівниками, що передбачають постійне співробітництво, взаємну повагу і врахування взаємних інтересів.

Суб'єкти соціального партнерства в організації:

– роботодавець (власник організації або особи, які уповноважені представляти власника);

– трудовий колектив (наймані працівники).

Власники та наймані працівники – окремі соціальні групи, між якими існує суттєва різниця й одночасно має відбуватися постійний ефективний діалог. Важливо, що особливого значення цей діалог набуває на приватних підприємствах. Такий діалог достатньо складний, бо пов'язаний з реалізацією

інтересів кожної групи. Ці інтереси як збігаються в окремих аспектах, так і можуть суперечати один одному.

До сфери спільності інтересів роботодавців і працівників можна, зокрема, зарахувати:

- функціонування організації, забезпечення її поточної та перспективної конкурентоспроможності;

- розвиток кваліфікації працівників як основи підвищення продуктивності праці;

- прийнятний соціально-психологічний клімат, який дає можливість людям нормально почуватися в організації та підтримувати організаційну стабільність.

До **сфери розбіжності інтересів** роботодавців і працівників можна віднести:

- зацікавленість працівників у збереженні робочих місць і потреба роботодавця в корегуванні кількості робочих місць залежно від ринкових або інших фактичних результатів діяльності;

- зацікавленість працівників у зростанні (щонайменше, збереженні) заробітної плати і потреба роботодавця в контролі собівартості продукції й пошуку шляхів її зменшення заради конкурентоспроможності та прибутковості;

- зацікавленість у збереженні робочих місць з боку працівників і потреба в підвищенні техніко-технологічного рівня діяльності, що, як правило, призводить до скорочення витрат живої праці, з боку роботодавця.

До основних **інструментів соціального партнерства** зараховують:

- діяльність профспілкових організацій;

- укладання колективних договорів;

- проведення консультацій, переговорів.

Виділяють такі **функції соціального партнерства** в організації:

- захисна – зменшення диференціації щодо шансів працівників, контроль умов праці, забезпечення щонайменше стабільності в цих умовах;

– організаційна – забезпечення певного порядку щодо укладання та припинення трудових угод, а також певного рівня гласності щодо цих процесів;

– антиконфліктна – усунення або мінімізація більш-менш значних трудових конфліктів, особливо з участю певної кількості осіб.

У цілому в літературі зазначається, що соціальне партнерство має бути *спрямоване* на:

– залучення працівників до участі в управлінні організацією (виробнича демократія);

– залучення працівників до участі у власності та доходах (економічна демократія);

– укладання угод і колективних договорів;

– регулювання соціально-трудова відносин;

– проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Зазначимо, що в цьому переліку є достатньо складні питання. Насамперед це стосується виробничої та економічної демократії. Для участі в управлінні підприємством все ж таки потрібні корпоративні права. Існує думка, що отримання робітниками цих прав зменшить різницю в статусі, додатково стимулюватиме працівників до забезпечення інтересів підприємства в цілому. Участь у доходах є певною мірою похідною від участі у власності – йдеться про право на частину прибутку та на розподіл прибутку. Практичний досвід підприємств як нашої країни, так і ряду інших країн дає різні результати стосовно досягнення зазначених цілей. Участь працівників в управлінні через “гуртки якості”, “гуртки винахідництва” по суті означає залучення до опрацювання певних проблем виробництва.

Якщо оцінювати завдання **системи соціального партнерства** на національному рівні, то тут звертають увагу на такі моменти:

– ефективне залучення всіх суб’єктів суспільних відносин до управлінських процесів;

– розвиток мотивації до праці для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності;

– мінімізація факторів, що можуть призвести до появи гострих організаційних, галузевих та національних конфліктів;

– націленість на ствердження в суспільстві соціального миру й злагоди;

– розвиток інструментів державного впливу – інструментів формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин;

– беззаперечне визнання та захист різних форм власності на економічні ресурси, сприяння формуванню інститутів ефективних власників, які усвідомлюють значення соціального партнерства;

– мінімізація дії чинників соціальної напруги в суспільстві та зменшення негативних соціально-економічних наслідків.

У цілому соціальне партнерство має розглядатися як форма існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в певних соціально-економічних процесах. Такі партнери як зацікавлені учасники спільного процесу на основі принципів співпраці та пошуку компромісів, узгодження реалізації своїх інтересів домовляються про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку, кінцеві цілі такого процесу.

На національному рівні, на рівні державної політики соціальне партнерство має стати:

– важливим елементом державної соціальної політики, в якому акцентовано відображаються рівні і форми відповідальності суб'єктів соціальних відносин;

– важливим принципом організації відносин власності, що поширюються на важливі складові економічного потенціалу суспільства.

Соціальне партнерство, що базується на відповідній законодавчій базі, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди й соціального миру в суспільстві.

Відносини соціального партнерства є відносинами колективного характеру: в їх основі, з одного боку, – колективний інтерес працівників (як правило, об'єднаних у професійні спілки), а з іншого, – колективний інтерес власників підприємств (у зарубіжних країнах вони досить часто об'єднуються в асоціації, союзи, конфедерації роботодавців).

Професійна спілка – добровільна неприбуткова організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними професійними інтересами.

Колективний договір – це спеціальний документ, який регулює важливі відносини в організації як з питань безпосередньої виробничої діяльності, так і з інших питань, відображує зобов'язання двох соціальних сторін (роботодавця та працівників) на певний період часу. Головні питання – заробітна плата, індексація заробітної плати, робочі місця, санітарно-гігієнічні умови праці, безпека праці тощо.

Колективний договір спрямовується на виконання ряду виробничих і соціальних завдань організації та забезпечує:

- конкретизацію чинного законодавства про працю в даній організації, згідно зі специфікою її діяльності;
- адаптацію нових важливих моментів розвитку організації в контексті соціального партнерства та постійного соціального діалогу;
- поєднання інтересів найманих працівників з інтересами роботодавця, який мусить дбати про конкурентне існування організації;
- встановлення відповідальності конкретних суб'єктів за стан умов праці і безпеки працівників, пошук шляхів його покращання;
- залучення працівників до управління виробництвом, урегулювання суперечностей між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір укладається в організаціях усіх форм власності за умови застосування найманої праці.

Соціально-трудова відносина – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави.

Формування соціально-трудових відносин – складний, тривалий, переважно еволюційний процес. У літературі відзначається, що він розпочався в період раннього капіталізму. Це період, для якого характерний надзвичайно низький рівень захищеності працівника від сваволі роботодавця. А от сучасний період зазвичай називають етапом соціального партнерства.

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на таких *принципах*:

- добровільність і рівноправність сторін;
- взаємна повага позицій сторін.

Очевидно, що соціальне партнерство є новим рівнем цивілізації, сучасним методом оптимізації балансу інтересів роботодавців і найманих працівників. Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві здійснюється на:

- договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод або контрактів;
- адміністративній основі – через систему управлінських рішень і методів управління.

Важливим питанням соціального захисту людей є забезпечення *права на працю*. Право на захист від безробіття регулюється відповідним законодавством. Людині, яка втратила постійне місце роботи, надаються грошові виплати у зв'язку з втратою роботи, максимальний період виплати – один рік. У цей період людина отримує інформаційну, консультативну й іншу допомогу від державної служби зайнятості. Зусилля сторін спрямовуються на пошук нової роботи та працевлаштування людини.

Спеціальними законами регулюється *тривалість робочого дня* та робочого тижня, мінімальна тривалість оплачуваної *відпустки*, умови виходу працівника на *пенсію*.

Питання *безпеки праці* також регулюються спеціальними нормативними документами. Основна ідея полягає в захисті здоров'я працівників, забезпеченні належних умов праці. Посилений соціальний захист мають *інваліди* – люди, які вже з об'єктивних причин не можуть забезпечити свою достатню конкурентоспроможність на ринку праці. Особливе питання –

працюючі жінки. Згідно зі спеціальними законами вони також мають право на соціальну допомогу, відповідний соціальний захист.

Одночасно треба підкреслювати й самовідповідальність людини, самовідповідальність працівника. У цих поняттях відображаються питання трудової дисципліни, здорового способу життя, турботи про свою кваліфікацію, професійні здібності тощо.

Тема 13. Ефективність управління персоналом

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

Ефективність – ключове питання діяльності будь-якої організації. Ефективність управління персоналом має розглядатися як один з основних факторів ефективності діяльності організації в цілому.

Існують різні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу. Проблема полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом, у якому

відбиваються всі фактори ефективності. Тому непросто оцінити роль, вплив саме фактора ефективності управління персоналом.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити **три основні підходи** до оцінки ефективності управління.

Представники *першого підходу* вважають, що персонал організації є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні бути критеріальними показниками ефективності персоналу. Це такі показники, як прибуток організації, собівартість (операційна та реалізаційна), рівень рентабельності, обсяг реалізованої продукції, окупність капітальних витрат, рівень дивідендів, параметри якості продукції (послуги) тощо.

Зазначені показники, безумовно, відображають кінцеві результати виробництва й можуть бути основою для розрахунку ефективності роботи персоналу. Проте на них мають вплив і інші фактори: рівень обладнання, рівень технології тощо. Таким чином, “чистого” результату через ці показники ми не отримуємо.

Представники *другого підходу* до оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність саме трудової діяльності. До таких показників належать: продуктивність праці, собівартість, динаміка продуктивності та собівартості, питома вага заробітної плати в собівартості, загальний фонд оплати праці, показники виконання норм виробітку, фондоозброєність праці, працеемність продукції, коефіцієнт складності робіт і праці, рівень виробничого травматизму тощо.

Вважається, що саме ці показники достатньо відображують ефективність трудової діяльності персоналу й можуть бути основою для оцінювання. Разом з тим критики зазначають, що дані показники не характеризують рівень організації роботи персоналу й соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва та безпосередньо пов'язані з персоналом організації.

Представники *третього підходу* вважають, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Це такі показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робітників і службовців, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, витрати на одного працівника, витрати на управління, рівень витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі, якість роботи персоналу.

За будь-якого підходу найбільша складність виникає при безпосередньому розрахунку ефективності управління персоналом, а саме визначення якісних показників кількісно для їх подальшого порівняння та ухвалення рішень.

Якщо аналізувати загальні прямі витрати організації на персонал, то це приблизно фонд оплати праці плюс відрахування до пенсійного фонду, на соціальне страхування; власні соціальні програми організації та деякі інші витрати прямого фінансового характеру. Зазначимо, що друга частина – предмет постійних дискусій, зокрема в контексті конкурентоспроможності чи в контексті “тіньової” економіки.

У ролі базового розрахунку ефективності управління персоналом (E_f) пропонується така формула:

$$E_f = \text{Виручка} / Ч_{сер},$$

де $Ч_{сер}$ – середньоспискова чисельність організації.

Через цей показник можна оцінити загальну фінансову ефективність діяльності персоналу.

Специфіка державних установ, у тому, що вони не мають виручки в чистому вигляді. Якщо взяти за приклад митну службу України, то тут можна

аналізувати ефективність роботи персоналу від обсягів перерахувань до бюджету держави, а потім зіставити з витратами на утримання митної служби.

Далі можна використати показник стабільності кадрів (C_k), який розраховується:

$$C_k = Ч / Ч_{сер},$$

де $Ч$ – чисельність працівників, які працюють в організації більше року.

Ефективність роботи управлінського персоналу також дуже важлива. Цей показник пропонується формувати через визначення питомої ваги на утримання апарату управління в загальних витратах на персонал.

У літературі пропонується чимало цікавих методик оцінки ефективності роботи персоналу. Залежно від предмета оцінки всі методики можна поділити на **дві основні групи**: методики оцінки якості праці й методики оцінки результатів праці.

Методики оцінки *якості праці* орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращання трудової дисципліни й у основному спрямовані на процес удосконалення. Методики оцінювання *результатів праці* орієнтують управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку й доходу, зниження витрат тощо). Одночасно виникають такі міркування: якщо прибуток – дійсно кінцевий результат, то показники рівня й динаміки витрат такими не є. Але в будь-якому разі орієнтація на кінцеві результати – це дуже важлива управлінська орієнтація.

Під час аналізу вищерозглянутих підходів і методик оцінювання ефективності роботи персоналу можна дійти висновку про необхідність розробки комплексного підходу до оцінювання.

Один з варіантів такої методики базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі й теорії класифікації. Принципові положення оцінювання ефективності управління персоналом організації такі:

– оцінювання здійснюється за допомогою певного переліку економічних, соціальних і організаційних показників, що відбираються методами експертних оцінок і кореляційного аналізу та характеризують кінцеві результати діяльності організації, трудову й соціальну діяльність персоналу;

– уводиться економічне стимулювання для досягнення кінцевого результату з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці та управління. Воно реалізується шляхом уведення математичних функцій стимулювання, які відображають закономірності господарської діяльності організації;

– порівняння різних економічних і соціальних показників з урахуванням їх важливості здійснюється за комплексним показником ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції;

– комплексний показник ефективності розраховується як сума балів за відсотковою шкалою вимірювання (100 балів). Цим забезпечується порівняння кількості та якості праці у виробництві й управлінні, а також у різних підрозділах організації. Комплексний показник розраховується шляхом підсумовування окремих показників ефективності, що відображують кінцеві результати виробництва, використання ресурсів, соціальну діяльність і результативність персоналу. Окремі показники визначаються за результатами виконання економічних і соціальних показників шляхом множення відсотків їх виконання на вагові коефіцієнти. Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість економічного або соціального показника в загальній сукупності показників ефективності. Одержане значення в балах відображує “внесок” конкретного показника в ефективність роботи персоналу організації.

Зазначений інтегральний, або комплексний, метод оцінки ефективності управління персоналом складається з таких етапів:

– визначення номенклатури економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність управління персоналом;

- вибір математичних функцій економічного стимулювання часткових показників ефективності роботи;
- визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи;
- обґрунтування засобу розрахунку комплексного показника ефективності роботи персоналу;
- проведення контрольних розрахунків і впровадження методики в практику роботи організації.

Номенклатура економічних і соціальних показників устанавлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, форм та інструкцій для складання статистичної й оперативної звітності, положень про організацію. У процесі дослідження номенклатура показників уточнюється й корегується методом експертних оцінок для визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи.

Числові значення відібраних показників визначаються з планових документів, форм статистичної й оперативної звітності та розраховуються у вигляді відсоткового відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату:

$$X_i = \frac{P_i^\phi}{P_i^\sigma} * 100,$$

де X_i – процентне відношення i -го показника ефективності, %;

P_i^ϕ – фактичне значення i -го показника кінцевого результату за звітний період;

P_i^σ – базисне значення i -го показника кінцевого результату.

Отримане в результаті розрахунку числове значення (X_i) свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, невиконання) і повинно мати економічну оцінку. Стимулювання реалізується

шляхом уведення в оцінювання ефективності роботи скорегованих значень показників за формулою:

$$Y_i = f(\hat{G}_i)$$

де Y_i – числове значення скорегованого i -го показника кінцевого результату, %;

$f(\hat{G}_i)$ – математична функція стимулювання i -го показника.

За 100 %-вого виконання базового показника скорегований показник також повинен дорівнювати 100 %, а за відхилень розраховується за конкретною функцією стимулювання залежно від важливості економічного значення показника.

Вагові коефіцієнти вводяться для ранжування важливості окремих показників ефективності й усунення різноспрямованості інтересів. Вагові коефіцієнти \hat{G}_i характеризують відносну важливість показників у їхній сукупності й прямо пропорційно впливають на розмір окремих показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомої ваги в частках одиниці. Визначаються групою експертів за допомогою анкетного опитування. Опрацювання результатів проводиться методами рангової кореляції, при цьому рекомендується обумовити певну частку показників кінцевих результатів діяльності організації в розмірі не менше 0,5, залишивши на показники результативності праці й соціальної ефективності питому вагу 0,5. Зазначимо, що будь-який розподіл вагових пропорцій – суб'єктивний процес, і тут можна спиратися тільки на компетентність, авторитетність експертів.

Інтегральний показник, безумовно, є важливим моментом системи оцінювання. Питання полягає в забезпеченні підбору складових загального показника та адекватної методики розрахунку. Треба враховувати й такий момент: те, що здається правильним і адекватним у дослідженнях науковців, може виявитися малопродуктивним при перенесенні наукових розробок

безпосередньо в організацію, на підприємство. Виникає дуже важливе питання – зручність і практична доцільність методики.

За використання середньоарифметичних параметрів комплексний показник ефективності роботи персоналу (Π , у балах) є середнім арифметичним відношенням суми окремих показників до суми вагових коефіцієнтів:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

де n – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його числового значення. Зокрема, пропонується така шкала використання й оцінювання:

- менше 95 балів – персонал працював незадовільно;
- у діапазоні від 95 до 100 балів – персонал працював задовільно, але має резерви для продуктивності та якості роботи;
- у діапазоні від 100 до 105 балів і за виконання всіх часткових показників – загальна оцінка роботи персоналу добра;
- більше 105 балів – загальна оцінка роботи персоналу відмінна.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінювання динаміки функціонування персоналу організації за відповідні періоди часу, знаходження шляхів точнішого розподілу фонду оплати праці між підрозділами організації, досягнення впливу на підрозділи для забезпечення найбільш ефективного функціонування організації.

Очевидно, що інтегральна оцінка ефективності управління персоналом організації може бути зроблена тільки за сукупними результатами економічного й соціального розвитку. Одним з можливих засобів зіставлення цих результатів може бути бальний метод.

Щодо управлінського персоналу, то тут важливо обгрунтовано відібрати критерії, показники, методи виміру й оцінки ефективності управлінської діяльності.

Напевно, найпростішим і найзагальнішим методом оцінювання ефективності управління персоналом організації є відношення витрат на утримання апарату управління до загальної суми витрат на персонал організації:

$$E_{упр} = \frac{B_y}{B_n},$$

де B_y – витрати на управлінський персонал; B_n – витрати на персонал у цілому.

Аналіз відношення витрат на управління до загальної суми витрат у динаміці дасть змогу зробити певні висновки про зміни економічної ефективності системи управління.

Вибір показників оцінки ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням системи управління, залежить від того, на які сторони управлінської діяльності ці заходи спрямовані. Так, упровадження технічних засобів управління забезпечує економію праці, а отже, підвищує її продуктивність. У зв'язку з цим ефективність заходів з технічного вдосконалення праці в апараті управління може бути визначена через показники скорочення чисельності управлінського персоналу й витрат робочого часу. Хоча тут важливо виявляти зваженість і обережність.

Складно оцінювати *рівень розвитку системи управління*. Аналіз системи дає можливість визначити відповідність рівня її розвитку сучасним вимогам, а також говорити про потенційні можливості цієї системи, її вплив на вдосконалення діяльності організації. При цьому доцільно шукати прийнятні кількісні методи оцінювання відповідних параметрів.

На ефективність управління впливають рівень підготовки кадрів, використання спеціалістів відповідно до їхньої кваліфікації, наукова організація праці й інші фактори.

До показників *соціальної ефективності* управління пропонується зарахувати стан трудової дисципліни, оперативність і якість виконання рішень, виконання апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищенням маркетингового рівня обслуговування споживачів. Деякі з цих показників можуть бути розраховані кількісно. Наприклад, стан дисципліни можна

визначити коефіцієнтом трудової дисципліни, який розраховують як відношення робочого часу до загального фонду корисного часу. Але при цьому потрібно розуміти відносну значущість цього показника.

Щодо оцінювання *процедурної складової* управлінської діяльності, то тут пропонуємо оцінювати виконання рішень за співвідношенням кількості фактично виконаних рішень за певний період і загальної кількості прийнятих. Слід зазначити, що цей показник дуже умовний, оскільки ефективність, своєчасність рішень він не характеризує.

Непросте питання оцінки таких аспектів ефективності управління, як виконання соціальних завдань. Для виконання соціальних завдань, як правило, потрібні кошти. Тобто потрібно враховувати основні показники господарської діяльності, їх динаміку. Однією з важливих складових частин соціального аспекту управління є оцінка якості праці, а також чинних механізмів управління якістю продукції та праці.

До показників успішної діяльності організації в галузі управління персоналом належить рівень створеного в колективі сприятливого *соціально-психологічного клімату*. Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі є і метою, і результатом діяльності керівництва.

Соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який має значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища. Для створення здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівник повинен мати принаймні загальне уявлення про його основні риси. Основні риси здорового морально-психологічного клімату: наявність стійкої атмосфери взаємної уваги, шанобливого ставлення до людини, духу товарищескості, які поєднуються з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю як до інших, так і до себе.

До основних суб'єктивних ознак сприятливого психологічного клімату в організації належать, окрім вищезазначених, можливість для членів колективу вільно висловлювати власні думки під час обговорення питань, відсутність

тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для колективу рішення, достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їх виконання, задоволеність належністю до колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним із його членів.

До об'єктивних показників соціально-психологічного клімату зараховують: результативність праці колективу, рівень плинності кадрів, стан трудової дисципліни, частоту конфліктів тощо.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Збірник законів України про працю / Упорядник Н.Б. Болотіна. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2008. – 349 с.
2. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посібн. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
3. Коляда С.П. Тріади менеджменту – креативний підхід до розвитку організації / С.П. Коляда // Науковий погляд: економіка та управління. – 2017. - №1. С. 21-28.
4. Коляда С.П. 7 законов личной эффективности / Днепропетровск, 2015. – 63с.
5. Коляда С.П., Літовченко Б.В. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучінгу до фасилітації / Вісник АМСУ. – Серія «Економіка». – 2015. - №1. – с. 61-67.
6. Коляда С.П., Рябой В.І. Побудова ефективної системи розвитку персоналу митного органу // Вісник АМСУ. – 2014. - №1. – с. 112-120
7. Коляда С.П., Літовченко Б.В., Підвищення кваліфікації працівників митних органів України – елемент системи управління освітньою діяльністю відомчого закладу// Професійна підготовка митників: Наук. Збірник. Т.1. 2012, – с.124-126.
8. Коляда С.П., Добробаба Д.Є. Аналіз системи розвитку персоналу митного органу та визначення підходів до оцінки її ефективності // Вісник АМСУ. – 2012. - №3. – с. 10-17.
9. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
- 10.Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум: навч.посіб. / Дніпропетровськ: АМСУ, 2016. – 215 с.
- 11.Управління персоналом: Навч.посіб. / Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
- 12.Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
- 13.Энкельманн Н.Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни / Николаус Б. Энкельманн. - Пер. с нем. – М.: АО „Интерэксперт”, 2000.- 272с.
- 14.База даних „Проблеми теорії та практики управління” [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ptpu.ru/>, вільний. – Заголовок з екрану.
- 15.Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємстві” [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://eup.ru/>, вільний. – Заголовок з екрану.