

331
Б83

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЗМІСТУ І МЕТОДІВ НАВЧАННЯ

В. П. Бородатий, І. Д. Крижко, А. Й. Ягодзінський

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Київ 1997

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЗМІСТУ І МЕТОДІВ НАВЧАННЯ**

В. П. Бородатий, І. Д. Крижко, А. Й. Ягодзінський

Управління персоналом

**Рекомендовано Міністерством освіти України
як навчальний посібник для студентів
економічних спеціальностей**

**2009
ПРОВЕРКА**

Київ 1997

331
683

Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. Управління персоналом: Навч. посібник. — К.: ІЗМН, 1997. — 272 с.

Розглянуто наукову концепцію управління персоналом в умовах ринкової економіки, а також питання, пов'язані з економічною природою ризику праці, системою управління персоналом, її принципами та методами, організацією роботи кадрової служби, підготовкою та підвищенням кваліфікації робітників, спеціалістів і керівників, мотивацією праці; прогнозуванням потреби та плануванням кадрів, добором і розстановкою керівників і спеціалістів, оцінюванням їх здатності займатися підприємницькою діяльністю; діловою етикою. Значну увагу приділено соціально-економічним і психологічним аспектам стабілізації персоналу, зміцненню дисципліни праці, розв'язанню конфліктних ситуацій в трудових колективах.

Наведено також низку методичних положень і практичних пропозицій щодо практичного їх застосування на виробництві (які пройшли апробацію на підприємствах різних галузей народного господарства). Широко проілюстрований досвід країн ринкової економіки.

Посібник призначено для студентів і викладачів вузів, слухачів системи післядипломної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також може бути корисним науковим працівникам, аспірантам, керівникам і фахівцям підприємств.

Іл. 24. Табл. 12. Бібліогр.: 115 назв.

Рецензенти: І. Г. Чумак, проф., д-р техн. наук,
засл. діяч науки України
Ю. С. Ямпольський, проф., засл. працівник
народної освіти України

25

ПРОВЕРКА
2001

Одеський державний
економічний університет
Учебний фонд

ISBN 5-7763-9079-6

© В. П. Бородатий,
І. Д. Крижко,
А. Й. Ягодзінський, 1997

ПЕРЕДМОВА

Перехід до ринкових відносин означає внесення докорінних змін у структуру економіки, форми власності та господарювання, технічну базу виробництва, його технологічну основу. Такі зміни об'єктивно вимагають застосування нових організаційних структур, форм і методів управління, спрямованих на стимулювання заповзятливості, розвиток ініціативи кожного учасника трудового колективу підприємств різних форм власності. Означені зміни, однак, часто-густо не забезпечують досягнення поставлених цілей, комерційного успіху, оскільки не супроводжуються адекватними змінами в структурі та рівні кваліфікації кадрів, особливо керівників.

В умовах ринкової економіки докорінно змінюються зміст та методи організації роботи з персоналом, формування кадрів робітників і фахівців, які здатні на високому професійному рівні, нетрадиційно, творчо вирішувати складні питання ринкової економіки. На погляд відомого американського економіста П. Дракера, до кінця цього століття і далеко за його межами конкурентна боротьба залежатиме від продуктивності праці "близьких комірців" [1].

Колишня система роботи з кадрами була однозначною неефективною. Добір кадрів здійснювався спочатку за соціальною, а згодом — за партійною ознакою. Бракувало підготовки фахівців кадрової служби і системи підвищення їхньої кваліфікації. Серед керівників різних рівнів управління більшість складала представники з технічною освітою, яких лише знайомили із загальними поняттями з економіки підприємства. Кадрові питання взагалі не розглядалися. Не було й єдиного загальносоюзного положення про кадрову службу, науково-методичного забезпечення роботи з персоналом.

З-поміж керівників відділів кадрів підприємств чисельність фахівців з вищою освітою не досягала й 50%. Наприклад, у будівельних організаціях — 25%, у вугільній промисловості — близько 50%. Серед інспекторів переважали працівники із загальною середньою освітою.

Викладене означало технократичну орієнтацію системи управління виробництвом, недооцінювання людського фактора в розв'язанні соціально-економічних питань.

З переходом до ринкової економіки система роботи з кадрами не зазнала суттєвих змін. Тим часом це поставило під загрозу виконання соціально-економічних програм реформування народного господарства та підвищення рівня життя населення. Вирішення економічних завдань вимагає випереджальної перебудови всієї системи управління й організації роботи з персоналом на підприємствах різних форм власності та усіх рівнів управління виробництвом.

У системі народної освіти запланована підготовка фахівців з управління трудовими ресурсами, зайнятості та ринку праці, соціології праці. Читаться відповідні основні та спеціальні курси з проблем управління персоналом, формування й ефективного використання кадрів, організації роботи кадрової служби.

Мета пропонованого видання — комплексний розгляд соціально-економічних проблем кадрової політики, формування й ефективного використання персоналу за умов ринкової економіки, а також виклад відомостей і знань у галузі управління персоналом, які так необхідні для високопрофесійної творчої діяльності.

Предмет дисципліни — система виробничих відносин щодо управління, формування та ефективного використання виробничого персоналу за умов ринкової економіки.

У посібнику висвітлені сучасні теорії управління персоналом, його основні напрями, цілі, принципи, форми та методи організації роботи кадрової служби як однієї з головних підсистем управління виробництвом. Значна увага приділяється питанням професійної орієнтації й адаптації, методам прогнозування та планування робітників і фахівців за умов ринкової економіки, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Висвітлені форми комплектування кадрів, методи їх оцінювання, добору та розстановки, стабілізації персоналу, поліпшення дисципліни праці.

За умов ринкової економіки важливого значення набувають питання мотивації праці, методи управління трудовими конфліктами, етика ділового спілкування. Україна, як і решта країн СНД, не має достатнього власного досвіду управління персоналом в ринкових умовах. З огляду на це значну увагу в посібнику приділено досвіду роботи з персоналом фірм і компаній країн розвинутої ринкової економіки.

Окремі розділи та підрозділи написали проф., докт. екон. наук, акад. В. П. Бородатий (передмова, підрозділи 2.2; 4.1; 4.5; 6.5; розділ 1 — спільно з проф., докт. екон. наук І. Д. Крижко); проф., докт. екон. наук І. Д. Крижко (підрозділи 2.1; 2.4; 4.2—4.3; 4.6; 5.2—5.4; 6.2—6.4; розділ 7; розділ 3 — спільно з проф., канд. екон. наук А. Й. Ягодзінським); проф., канд. екон. наук А. Й. Ягодзінський (підрозділи 2.3; 4.4; 5.1; 6.1; 7.3 — спільно з проф., докт. екон. наук І. Д. Крижко).

Розділ 1. РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна природа ринку праці

Перехід економіки України до ринкових відносин, за яких першорядного значення набувають якість праці, міра її оплати, рівень цін, продуктивність праці та ін., зумовив об'єктивну необхідність у формуванні якісно нових кадрів робітників, керівників і фахівців. Оскільки ці показники визначаються об'єктивними економічними законами вартості, відповідності попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, персоналу слід чітко з'ясувати сутність ринкових відносин, економічну природу ринку праці. Це уможливить ефективне функціонування підприємства (організації) в умовах гострої конкурентної боротьби.

Ринок взагалі є сферою суспільного виробництва, діалектичною єдністю двох протилежних елементів — продавців і покупців, співвідношенням попиту і пропозицій на товари. Цим і визначається його сутність.

Суспільне виробництво містить чотири сфери: виробництво, розподіл, обмін і споживання. Сфера обміну, або ринку, забезпечує ув'язування виробництва та споживання. В цьому полягає сутність ринку як сфери суспільного виробництва. В Україні, як і в інших країнах, що виникли на терені колишнього СРСР, таке тісне ув'язування виробництва і споживання відсутнє. Цим і пояснюється відсутність за сучасних умов нормального, еквівалентного обміну.

Другою особливістю, що характеризує суть ринку, є діалектична єдність двох протилежних елементів — продавців і покупців. Без них функціонування ринку неможливе.

Третя особливість характеризує ринок як співвідношення попиту і пропозиції. Попит відбиває платоспроможну потребу в певних товарах. Він персоніфікується певною категорією людей — покупцями. Пропозицією є сукупність товарів, доставлених для продажу. Їх персоніфікують продавці.

Вирізняють три варіанти відповідності попиту і пропозиції.

При першому варіанті попит збігається з пропозицією (рис. 1.1). Такий стан називають ринковою рівновагою. Він є найбажанішим, але в реальних умовах його забезпечити практично неможливо.

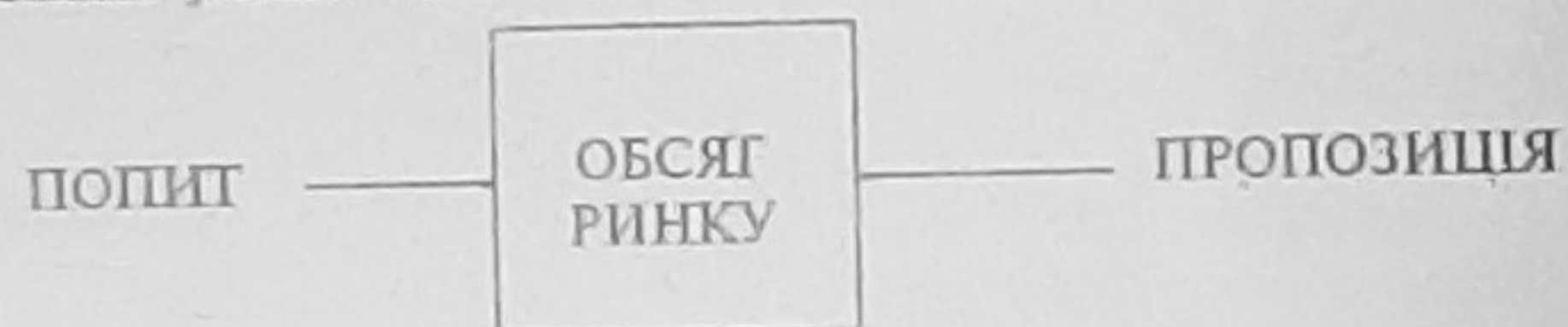


Рис. 1.1. Попит дорівнює пропозиції

Другий варіант характеризується перевищенням пропозиції над попитом (рис. 1.2). За цих умов обсяг ринку визначається попитом. Такий стан характерний для криз надвиробництва і має місце в розвинутих країнах світу. Виходом з такого економічного стану є зниження ціни, перехід до регульованого ринку, зміна структури виробництва тощо.

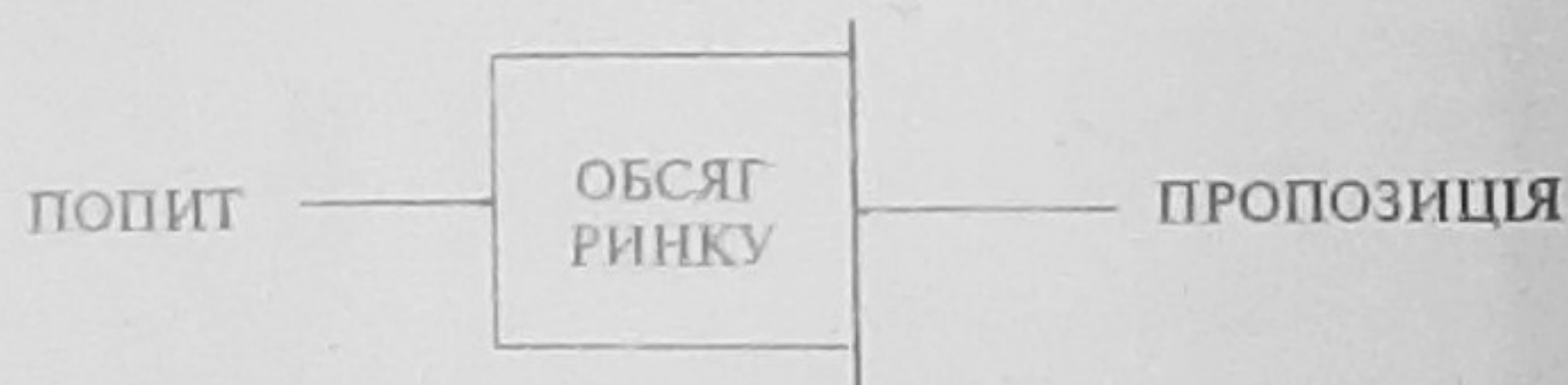


Рис. 1.2. Попит менший від пропозиції

За третього варіанту попит перевищує пропозицію (рис. 1.3). В умовах вільного ціноутворення продавці при цьому підвищують ціни на товари, що веде до усунення надлишкового попиту, до збалансованості попиту і пропозиції. Якщо ціни тримати на явно заниженому рівні, виникають умови для спекуляції, тіньової економіки, наслідком чого є несанкціоноване підвищення цін, інфляція. Такий стан характерний для усіх країн СНД і Східної Європи.

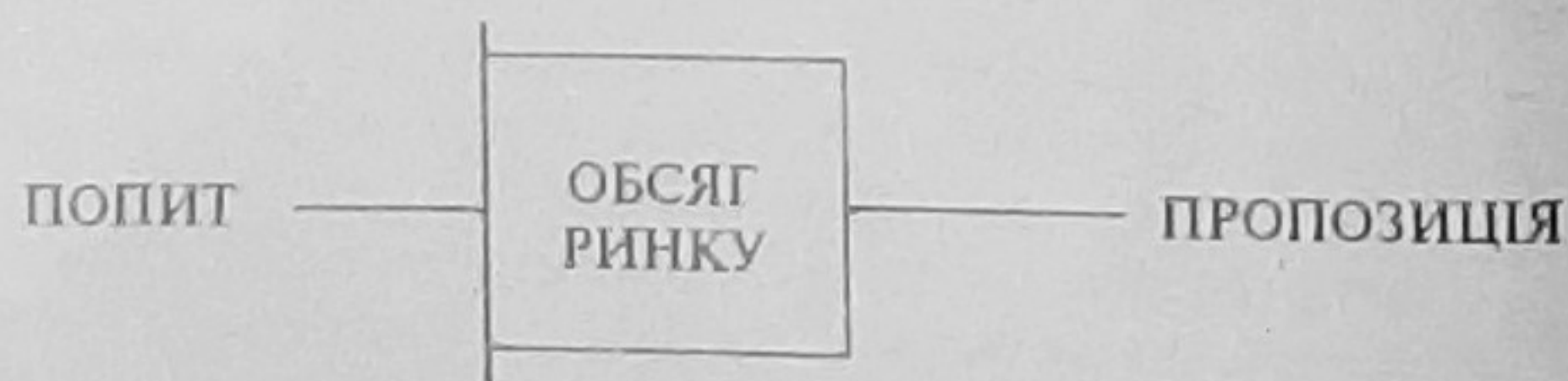


Рис. 1.3. Попит перевищує пропозицію

Отже, ринок є економічною сферою, зміст якої визначається співвідношенням попиту і пропозиції, а обсяг — мірою їх відповідності.

Є ринки таких видів: ринок предметів праці (вугілля, нафта, пшениця тощо), ринок знарядь праці (трактори, верстати та ін.), ринок робочої сили, грошовий ринок, ринок цінних паперів, валютний ринок тощо.

Для нормального функціонування ринку необхідно знати ринкову кон'юнктуру. Такі знання забезпечуються системою маркетингу. Останній становить систему управління виробництвом з урахуванням ринкової кон'юнктури. Мета системи маркетингу — створення умов для пристосування виробництва та ринку один до одного.

Центральне місце серед ринків в ринкових умовах посідає ринок праці. Це пов'язано з тим, що він представлений людським чинником виробництва. Від людини залежить як виробництво товарів, постачання їх на ринок, так і функціонування ринку.

Для з'ясування економічної природи ринку праці розглянемо економічні категорії "праця" і "робоча сила". Об'єктивно праця є діяльністю людини, реальним процесом, який перебігає між нею та засобами виробництва і має проміжний або кінцевий результат утворення матеріальних чи духовних благ. З суб'єктивного боку, праця є процесом затрат працівником фізичної, розумової і психічної енергії у ході такого процесу. Робоча сила — це здатність людини до праці за конкретною професією (фахом). З цього випливає, що праця не може бути предметом купівлі-продажу. Це пояснюється тим, що жоден процес не можна ні купити, ні продати. Можна продавати і купувати результати цієї праці. Робоча ж сила, як здатність до праці, може бути об'єктом торгівлі, оскільки вона є функцією працездатної людини і при відповідних умовах перетворюється на товар.

Умовами для цього є юридична свобода працівника, а також відсутність у нього засобів виробництва.

З цього випливає, що на ринку праці пропонується не праця, а робоча сила, якою володіє конкретна людина, що має професію чи фах для роботи на певному робочому місці. Власнику робочої сили надається можливість отримати робоче місце, на якому він може працювати, проявляти свої здібності, заробляти гроші, що необхідні йому для відтворення робочої сили й утримання сім'ї. Для підприємця, власника засобів виробництва, виникають економічні умови отримання прибутку. При цьому складаються економічні відносини зайнятості. Вони і визначають, на думку Є. Саруханова, реальний зміст ринку праці як ринку зайнятості, який можна розглядати на всіх рівнях управління виробництвом [11].

На практиці використовують поняття "ринок праці", а не поняття "ринок робочої сили". Це пояснюється тим, що ринок праці виступає як перевтілена форма прояву функціонування ринку робочої сили.

На ринку праці головними дійовими особами є роботодавці і роботонаймачі. Перші дають роботу і оплачують її, другі наймаються на роботу і одержують за свою працю заробітну плату. Принципова відмінність між цими особами є ставлення до засобів виробництва. Роботодавець володіє цими засобами, а роботонаймач не має ani їх, ani предметів праці: він тільки володіє здатністю до праці і є найманим працівником.

Між названими особами формуються відносини трудового найму, які по суті є відносинами попиту та пропозиції. Рівень ціни на робочу силу залежить від багатьох чинників: загального стану економіки, професії (фаху), рівня кваліфікації, виробничого стажу та ін.

Отже, ринок праці характеризується відношенням попиту і пропозиції на робочу силу, а обсяг його значною мірою визначається величиною попиту на робочу силу. В свою чергу, попит перебуває у прямій залежності від кон'юнктури ринку в цілому, від стану економіки в країні. Якщо суспільне виробництво перебуває у фазі підйому, попит на робочу силу та обсяг ринку праці зростають. При спаді суспільного виробництва, економічній кризі попит на працівників скорочується, обсяг ринку праці звужується. Наслідком цього є зростання безробіття.

Формування ринку праці неможливе без приватизації власності, оскільки:

ринок починається з виникненням відносин купівлі-продажу; на ринку праці об'єктом купівлі-продажу виступає як товар сама робоча сила, творець усіх матеріальних і духовних благ;

для забезпечення нормальних умов купівлі-продажу необхідно сформувати дві групи персоналу: власників засобів виробництва, які є покупцями робочої сили, і найманих працівників, які є продавцями робочої сили;

для забезпечення формування зазначених груп на об'єктивній основі необхідно наділити всіх членів суспільства реальною власністю на засоби виробництва.

В Україні лише незначна частка підприємств перебуває у приватній власності. Частину національного багатства необхідно залишити в загальному користуванні як державну власність. Решту власності необхідно поділити між всіма громадянами країни. Ефективність використання набутої власності об'єктивно зумовить розподіл громадян за зазначеними двома групами: з втратою власності внаслідок некомпетентності її використання окремі особи набувають статусу

осіб найманої праці, інші, більш заповзятливі, компетентні, стають роботодавцями. За цих умов функціонуватиме нормальний, цивілізований ринок праці.

Основними чинниками ринку праці є населення, його чисельність та соціально-демографічна структура. *Населення* — сукупність осіб, які постійно проживають на певній території у даний момент. Для його характеристики використовують такі показники, як коефіцієнт природного приросту населення, його статевий склад, структура населення за віком, його зайнятість. Для аналізу природного руху населення переважно використовують *загальний коефіцієнт приросту населення*. Такий коефіцієнт обчислюють як різницю між загальними коефіцієнтами народжуваності та смертності. За його допомогою можна визначити на скільки збільшується (або зменшується) чисельність населення за рахунок різниці між народжуваністю та смертністю. Якщо загальний коефіцієнт народжуваності є позитивним, число народжених перевищує число померлих, якщо ж негативний — число померлих перевищує число народжених, тобто має місце процес природного зменшення населення. Так, в Україні кількість народжених на 1000 чол. населення зменшилась з 15,2 чол. у 1970 р. до 14,5 чол. у 1988 р. (зменшення на 4,6%), а число померлих збільшилось відповідно з 8,8 до 11,7 чол. (на 1,3%); природний приріст населення зменшився в 2,3 раза (відповідно з 6,4 до 2,8)*.

За умов економічної кризи, значного зниження рівня життя населення ці показники значно погіршилися.

Статева структура населення залежить від динаміки народжуваності і смертності. Якщо рівень народжуваності підвищиться, то структура стане молодшою. У країнах Середньої Азії населення до 14 років становить 40% його населеності; в Росії, Україні, державах Прибалтики — 20% (тобто в цих країнах має місце постаріння населення).

Важливим показником характеристики населення є тривалість життя людини. У 90-ті роки найвищий показник Японії — 77 років, за ними йдуть США, Франція, Канада — 75 років, Англія — 74 роки, Німеччина — 73 роки, колишній СРСР — 67,7 року (32-ге місце в світі, за дитячою смертністю — на 50-му місці).

За умов переходу до ринкової економіки дедалі актуальнішими стають проблеми зайнятості населення. Зайнятість — один з видів

* Наведені дані характеризують загальну тенденцію до зменшення чисельності населення, а значить, і трудових ресурсів. Навіть така тенденція посилюється, але статистичні дані, що свідчать про це, на жаль, відсутні.

виробничих відносин — базується на суспільному поділі праці; означена економічна категорія передбачає обов'язкове сполучення матеріальних і особистих факторів суспільного виробництва в єдину продуктивну силу суспільства і характеризує виробничі відносини між членами суспільства з приводу участі їх в корисній трудовій діяльності — створенні споживної вартості на конкретних робочих місцях.

Існують такі форми зайнятості: первинна, вторинна, часткова зайнятість, незайнятість і безробіття.

Первинна зайнятість передбачає, що людина працює на певному підприємстві (в організації) як рівноправний член трудового колективу на основі трудового договору (контракту).

Вторинна зайнятість характеризується тим, що працівник може поєднувати основну роботу на підприємстві з додатковою працею на іншому підприємстві (в організації). При частковій зайнятості робітник або фахівець працює неповний робочий день (робочий тиждень). Така зайнятість є характерною для окремих підприємств в період переходу до ринкових відносин за умов розриву економічних зв'язків з країнами, утвореними на терені колишнього Союзу.

Незайнятість існує двох видів: вимушена і добровільна. Перша пов'язана із скороченням виробництва, банкрутством підприємств (організацій), конверсією, зміною структури виробництва тощо. Вперше до законодавства України введено поняття "добровільна незайнятість", коли громадяни (як правило, жінки) мають засоби до існування за рахунок сімейного бюджету (доходи чоловіка, інших членів сім'ї тощо). Вимушена незайнятість виступає в двох формах громадяни, які шукають роботу, і безробітні. Безробітними, згідно з Законом України "Про зайнятість населення", визнаються працездатні громадяни працездатного віку, які з незалежних від них причин не мають заробітку та інших доходів, передбачених законодавством, через відсутність підходящої роботи, зареєстровані в державній службі зайнятості, насправді шукають роботу та здатні стати до праці (стаття 2). Право на одержання допомоги по безробіттю настає з одинадцятого дня після реєстрації громадянина в державній службі зайнятості до вирішення питання про працевлаштування (стаття 28). До одержання права на допомогу по безробіттю (з першого по десятий день) громадянин числиться в центрі зайнятості як такі, що шукають роботу.

В економічній літературі використовують два поняття: трудові ресурси і трудовий потенціал. Трудовий потенціал — це ті можливості, що закладені в людині (фізичні, розумові, професійні тощо) і які можуть бути мобілізовані і пущені в дію в процесі праці. В ньому закладені ресурси самої природи і розвинені в процесі загальноосвітньої та професійної освіти можливості та здібності до праці. Реа-

лізація цих можливостей і здібностей залежить від ефективності функціонування системи управління трудовими ресурсами.

З викладеного випливає, що основою трудового потенціалу є трудові ресурси. Його можна охарактеризувати кількісними й якісними показниками. З кількісного боку трудовий потенціал можна визначити через обсяг трудових ресурсів, а з якісного — через фізичні характеристики, психічне здоров'я, рівень інтелекту (рис. 1.4).

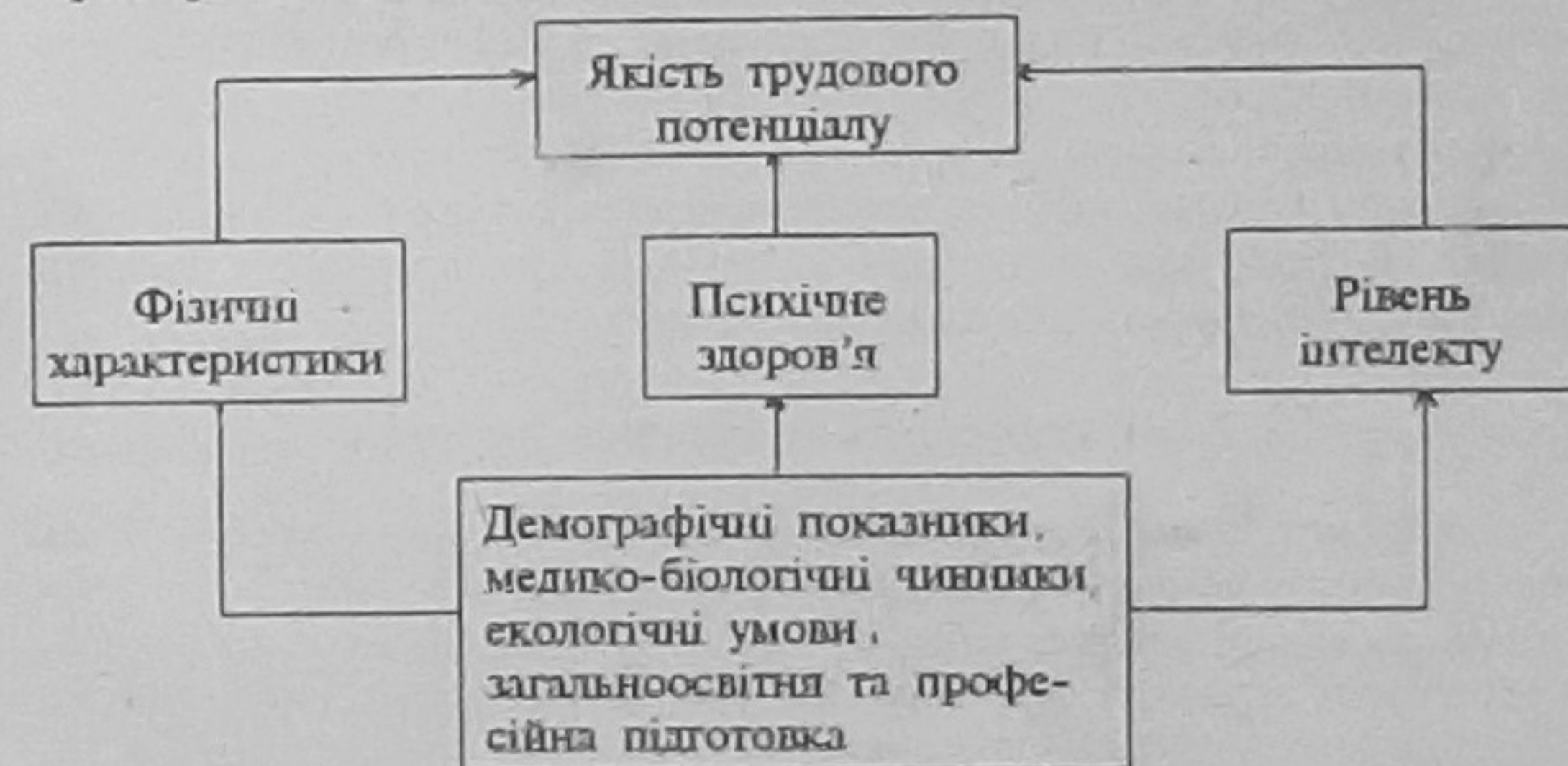


Рис. 1.4. Характеристика трудового потенціалу

На демографічні показники впливають народжуваність і смертність, середня тривалість життя населення.

Медико-біологічні фактори залежать від якості медичного обслуговування. В теперішній час якість його перебуває на вельми низькому рівні: відсутність ліків, сучасної медичної техніки в більшості лікарень, низький рівень кваліфікації лікарів і середнього медичного персоналу, погане харчування, невпорядковані приміщення, особливо в сільській місцевості, тощо.

Якість трудового потенціалу значною мірою залежить від стану екологічної ситуації. Чорнобильська катастрофа, будівництво гігантських металургійних і хімічних комплексів, каскаду гідроелектростанцій на Дніпрі значно погіршили стан навколишнього середовища. Неможливо підвищувати якість трудового потенціалу без докорінної екологічної перебудови, активної роботи щодо захисту навколишнього довкілля. Зниження якості трудових ресурсів певною мірою пов'язане з урбанізацією — зосередженням населення й економічного життя у великих містах, що призводить до появи таких негативних явищ, як забруднення атмосферного повітря, високий рівень шуму,

електромагнітного і радіаційного випромінювання, підвищення вібрації тощо. Це, в свою чергу, зумовлює виникнення й розвиток злоякісних пухлин, цукрового діабету, серцево-судинних захворювань.

За умов ринкової економіки, коли успіх господарської діяльності насамперед залежить від продуктивності праці, високої якості товарів і послуг при меншій їх ціні, не менш суттєвим є організація процесу поповнення та розвитку фізичних і духовних сил людини, що витрачені під час трудової діяльності. Для цього на виробництві вирішують питання, пов'язані із зняттям втоми та психічної напруги, підтриманням рівня тренуваності організму, збереженням високого імунітету, вжиттям компенсаційних заходів для працюючих в екстремальних умовах. Досить важливим засобом відновлення здоров'я є заняття фізичною культурою, аутогенне тренування тощо.

1.2. Відтворення трудових ресурсів

Між суспільним виробництвом і відтворенням трудових ресурсів простежується безпосередній зв'язок. Суспільне виробництво містить чотири фази: матеріальне виробництво, розподіл, обмін і споживання. Відтворення трудових ресурсів теж має чотири фази: виробництво, розподіл, перерозподіл і використання трудових ресурсів (рис. 1.5).

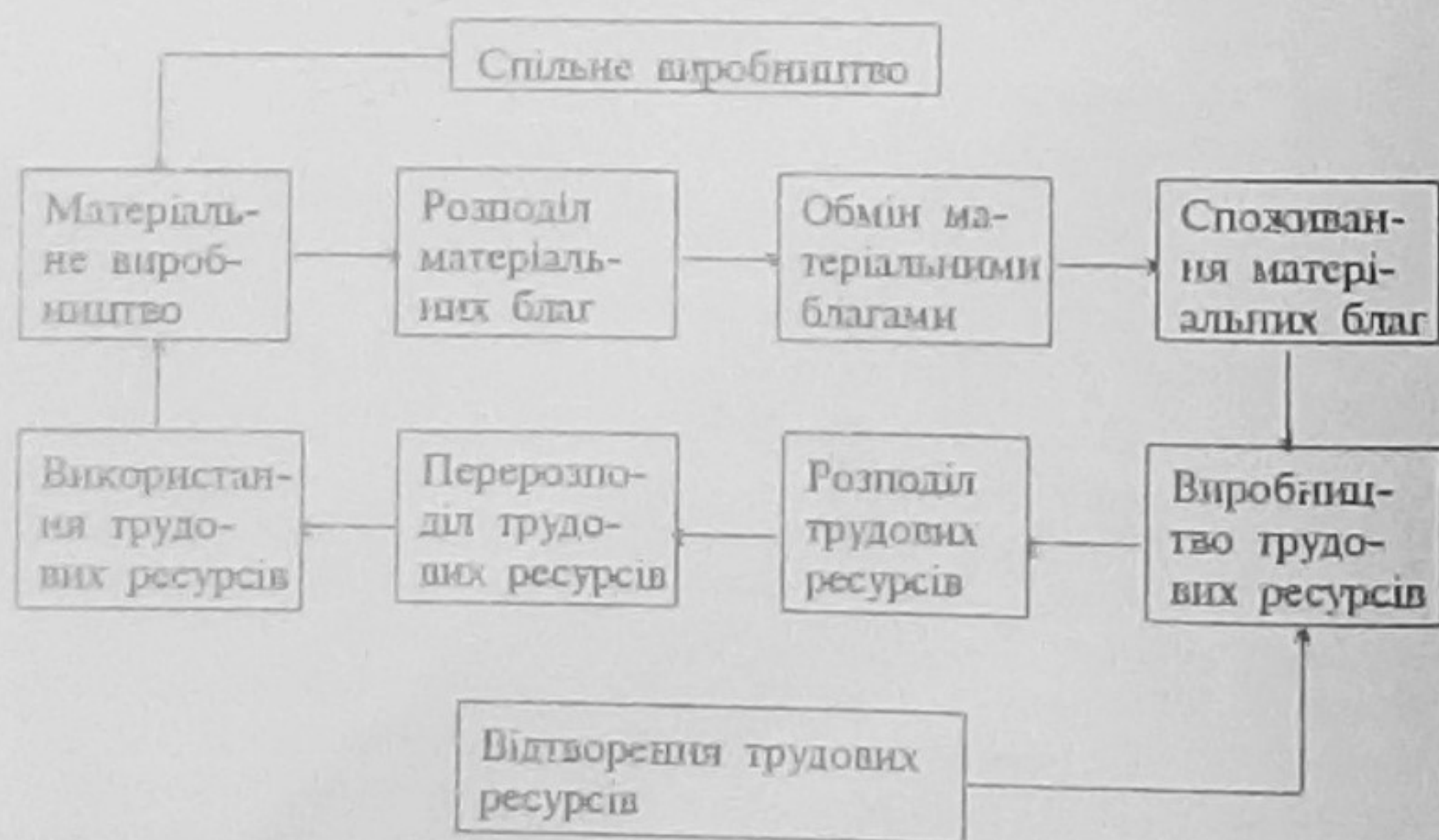


Рис. 1.5. Взаємодія суспільного виробництва та відтворення трудових ресурсів

Початковою й основною фазою є *виробництво трудових ресурсів*. Останнє відіграє значну роль, адже через його посередництво здійснюється зв'язок з системою суспільного виробництва.

Виробництво трудових ресурсів передбачає:

відтворення здатності до праці, сукупності фізичних і духовних властивостей, якими володіє жива особа, тобто відновлення витраченої енергії;

виробництво нової індивідуальної робочої сили для компенсації природного зменшення працівників внаслідок їх старіння й смерті, а також забезпечення розширеного відтворення суспільного продукту, тобто заміщення зношеної і вибуваючої робочої сили такою ж самою кількістю робочих сил і додаткове збільшення чисельності працездатного населення за рахунок молоді, яка вступає в працездатний вік;

виробництво кваліфікованої робочої сили, тобто перетворення загальнонародської природи в розвинену та специфічну робочу силу завдяки забезпеченню теоретичної підготовки і набуття практичних навичок з певної професії (фаху);

удосконалення робочої сили в процесі праці, передача набутих теоретичних знань і практичних навичок, методів праці, досягнутого рівня кваліфікації і професійної майстерності від попереднього до наступного покоління.

Початковим моментом виробництва трудових ресурсів є процес відтворення витраченої енергії. Для цього необхідно:

розробити раціональні норми споживання і забезпечити працівників необхідними продуктами (за кількістю і якістю), що в умовах економічної кризи зробити дуже важко;

значно скоротити обсяг ручної праці, поліпшити умови виробництва;

поліпшити режим праці та відпочинку, медичне обслуговування населення.

Важливу роль при цьому відіграють підприємства, особливо спільні, приватні, з колективною власністю, акціонерні тощо, оскільки мають ширші можливості щодо вирішення наведених проблем.

Важливим моментом виробництва трудових ресурсів є загальноосвітня і професійна підготовка персоналу. За рівнем освіти країни колишнього СРСР перебувають на 28-му місці в світі, а за коефіцієнтом інтелектуалізації молоді за класифікацією ЮНЕСКО — на 42-му (у 1953 р. — 3-тє місце). Головною причиною такої ситуації є відсутність попиту на вищу освіту з боку партійно-бюрократичної системи управління економікою, що спричинило значну відсталість в рівні техніки і технології (окрім військово-промислового комплексу), збільшення частки ручної і важкої фізичної праці (що не стимулювали прагнення до знань і кваліфікації), зношення кваліфікації і

педагогічної майстерності викладачів середньої та вищої освіти. З цих причин в умовах переходу до ринкової економіки необхідно прогнозувати професійно-посадову структуру персоналу, вивчати реальну додаткову потребу в ній, докорінно змінити своє ставлення до підготовки кадрів, піднести престиж знань, кваліфікації, чесно зароблених грошей.

За фазою виробництва йдуть фази розподілу і перерозподілу трудових ресурсів. Розподіл — це процес направлення випускників навчальних закладів усіх видів до місць їх роботи, де вони переходять із потенціальних трудових ресурсів в реальні. Йдеться про молоде трудове поповнення. Другу частину потенційних трудових ресурсів становлять залучені до суспільного виробництва домогосподарки, підлітки, пенсіонери, звільнені з підприємств.

Розподіл випускників навчальних закладів має дві стадії. Перша — це розподіл за фахом під час зарахування у навчальний заклад. Такий розподіл визначається структурою факультетів, кафедр і відділень, тобто структурою навчального закладу. Друга стадія — це розподіл після закінчення навчального закладу молодих фахівців на конкретні підприємства (в організації).

До переходу на ринкові відносини розподіл молодих спеціалістів здійснювався централізовано — відповідно до заявок підприємств (організацій). При цьому виходили не з реальної потреби, а з відповідного штатного розпису, складання якого виконувалось централізовано без урахування конкретних умов виробництва. За умов ринкової економіки випускників усіх навчальних закладів розподіляють згідно з договорами підприємств з вузами, ПТУ та іншими навчальними закладами. В результаті вступивши до навчального закладу знатимуть майбутні підприємства з моменту їх зарахування. Цим самим усувається двостадійний розподіл молодих фахівців.

Відсутність наукового підходу до прогнозування, помилки в плануванні, незатребувана інтелектуальна праця, низький рівень заробітної плати спеціалістів і керівників — усе це веде до неправильного використання трудових ресурсів. Так, у колишньому СРСР з 1980 по 1987 р. кількість фахівців з вищою та середньою спеціальною освітою, які працюють робітниками, зросла відповідно в 2,9 і 2,1 раза, а в Україні — у 3 і 2,3 раза [4, с. 163]*. Головними причинами праці не за фахом є небажання виїзду з столиці чи обласного центру, сімей-

* Ці і далі наведені показники мають важливе значення для характеристики кадрової політики в той період. Не змінилась вона і тепер. На сьогодні більш повні статистичні або дані наукових досліджень відсутні.

ні обставини, незадоволення фахом, вищі заробітки у робітників і менша відповідальність. Із числа опитуваних спеціалістів близько половини працює не за фахом, одержаним у навчальному закладі, і лише 40% задоволені змістом виконуваної ними роботи. Значною мірою такий стан пояснюється фактичною відсутністю системи професійної орієнтації, її штатної служби. Існуючі у складі державної служби зайнятості обласні центри профорієнтації та професійні консультаційні пункти в районах (як правило, у складі одного спеціаліста) проводять переважно професійну консультацію безробітних і тих, хто шукає роботу і зареєстровані у центрах зайнятості. В школах вони проводять індивідуальні та групові профконсультації. Значна більшість профконсультантів — педагоги без знань економіки та соціології праці, психології праці, що значно знижує ефективність їх роботи.

Наступною фазою відтворення трудових ресурсів є їх перерозподіл. Специфічними особливостями цієї фази є такі:

повторний розподіл працівників, які вже мають певну професію (фах), кваліфікацію та досвід роботи;

процес перерозподілу супроводжується, як правило, професійною перепідготовкою чи зміною місця проживання;

перерозподіл трудових ресурсів в умовах ринкової економіки здійснюється організовано (через службу зайнятості або біржі праці) і стихійно. За даними соціологічних досліджень, організовано працевлаштовується 30% працівників. У процесі формування нормального ринку праці кількість організовано працевлаштованих зростатиме.

Головними функціями перерозподілу є працевлаштування кваліфікованих працівників, організація перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Ця фаза фактично є процесом перегрупування трудових ресурсів за регіонами, галузями економіки, професіями і фахами. Причому перерозподіл містить ту частину трудових ресурсів, яка вже функціонує в суспільному виробництві до факту переміщення. Щодо розподілу трудових ресурсів, то тут йдеться про випускників навчальних закладів. У цьому полягає принципова відмінність між фазами розподілу і перерозподілу трудових ресурсів.

Фази виробництва, розподілу та перерозподілу трудових ресурсів складають процес їх формування (підсистему формування в системі відтворення трудових ресурсів).

Заклюпочою фазою відтворення трудових ресурсів є їх використання в процесі суспільного виробництва. Названа фаза формує підсистему використання трудових ресурсів. Обидві підсистеми формують систему відтворення трудових ресурсів. Вони взаємопов'язані і взаємообумовлені: з одного боку, оптимальне формування робочої сили сприяє кращому її використанню; з другого — розвиток раціональних форм організації

та стимулювання праці, формування стабільних кадрів, зміцнення дисципліни праці, поліпшення психологічної обстановки в трудовому колективі забезпечують формування постійних кваліфікованих кадрів на підприємствах, в галузях економіки та регіонах країни. Загальною метою системи є оптимальне формування і раціональне використання трудових ресурсів, забезпечення на цій основі ефективності суспільного виробництва.

У фазі використання відтворення трудових ресурсів не може проявити себе без суспільного виробництва. Але й воно може функціонувати лише завдяки використанню трудових ресурсів.

У фазі використання трудових ресурсів відбувається відтворення сукупного суспільного продукту, виражається продуктивність праці. У цій фазі йде розмежування понять "трудоі ресурси" і "робоча сила". У перших трьох фазах трудові ресурси є потенційною робочою силою, оскільки вони не включені до суспільного виробництва, у процесі праці. На фазі використання трудових ресурсів вживається поняття "робоча сила", оскільки вона є активною частиною трудових ресурсів, які діють у сфері суспільного виробництва. Ця фаза характеризує також стан зайнятості трудових ресурсів. Праця, за К. Марксом, включає такі моменти: "доцільну діяльність, або саму працю, предмет праці і засоби праці" [6, с. 189]. При цьому сама праця є процесом споживання робочої сили, тобто фізичних і духовних якостей людини. Робоча сила володіє здатністю до праці, але це ще не сама праця. Вона становить потенційну працю. Для перетворення цієї спроможності в саму працю необхідно поєднати її із засобами виробництва (знаряддями і предметами праці).

З переходом до ринкової економіки значно підвищується роль підприємств в ефективному використанні трудових ресурсів. Це зумовлено тим, що процес праці здійснюється на конкретних робочих місцях підприємств (організацій), і тільки вони можуть і зобов'язані створити умови для нормального виконання працівниками трудових функцій. Основними напрямками ефективного використання трудових ресурсів є такі:

мотивація праці, розвиток трудової активності, відповідальність, сумлінність, творче ставлення до роботи;

високий рівень кваліфікації, володіння двома-трьома професіями (фахами), що підвищує конкурентоспроможність на ринку праці;

поліпшення соціально-психологічної обстановки в трудових колективах;

підготовка робітників широкого виробничого профілю, особливо для малих і середніх підприємств;

розвиток неформального людського спілкування як на підприємствах, так і за їхніми межами, особливо між робітниками і керівниками та фахівцями;

оптимізація нормативної і розпорядчої документації (інструкції, положення та ін.), яка б сприяла розвитку творчої ініціативи, пошуку оптимальних рішень в конкретних обставинах;

матеріальне заохочення кожного працівника, який займається раціоналізаторською та винахідницькою діяльністю, незалежно від того, упроваджене воно у виробництво чи ні. Такий підхід стимулюватиме творчу діяльність. Про це говорить досвід країн ринкової економіки, особливо Японії. При цьому заохочення має бути вчасним, а не відкладатись на кінець року.

1.3. Управління ринком праці

Управління трудовими ресурсами має важливе економічне і соціальне значення, оскільки особистий фактор відіграє провідну роль у суспільному виробництві. Воно стосується усіх сторін життя людини: економічної, демографічної, соціальної. Виробництво має справу лише з частиною трудових ресурсів — з робочою силою, а управління трудовими ресурсами — як з реальними, так і з потенційними трудовими ресурсами.

Успішне управління трудовими ресурсами можна забезпечити лише на основі пізнання механізму дії економічних законів, їх відтворення та наявності механізму її використання. Такий механізм становить систему управління трудовими ресурсами (рис. 1.6). Тим часом така система в Україні лише створюється. Досі не створено систему організаційних, економічних і правових заходів, тобто механізму, який би міг забезпечити формування та раціональне використання трудових ресурсів.

У колишньому СРСР службу працевлаштування було створено лише в 1969 р., коли були організовані районні та міські бюро працевлаштування. В США така служба діє з 1933 р., функції працевлаштування виконують державні і приватні агентства зайнятості (біржі праці).

Однак бюро працевлаштування в колишньому СРСР виконували здебільшого посередницькі функції між підприємствами і тими, хто хотів влаштуватися на роботу. Здебільшого підприємства самі приймали на роботу робітників і спеціалістів, а в бюро працевлаштування перераховували відповідну плату за посередницькі функції. Найефективніше такі бюро діяли в Прибалтиці.

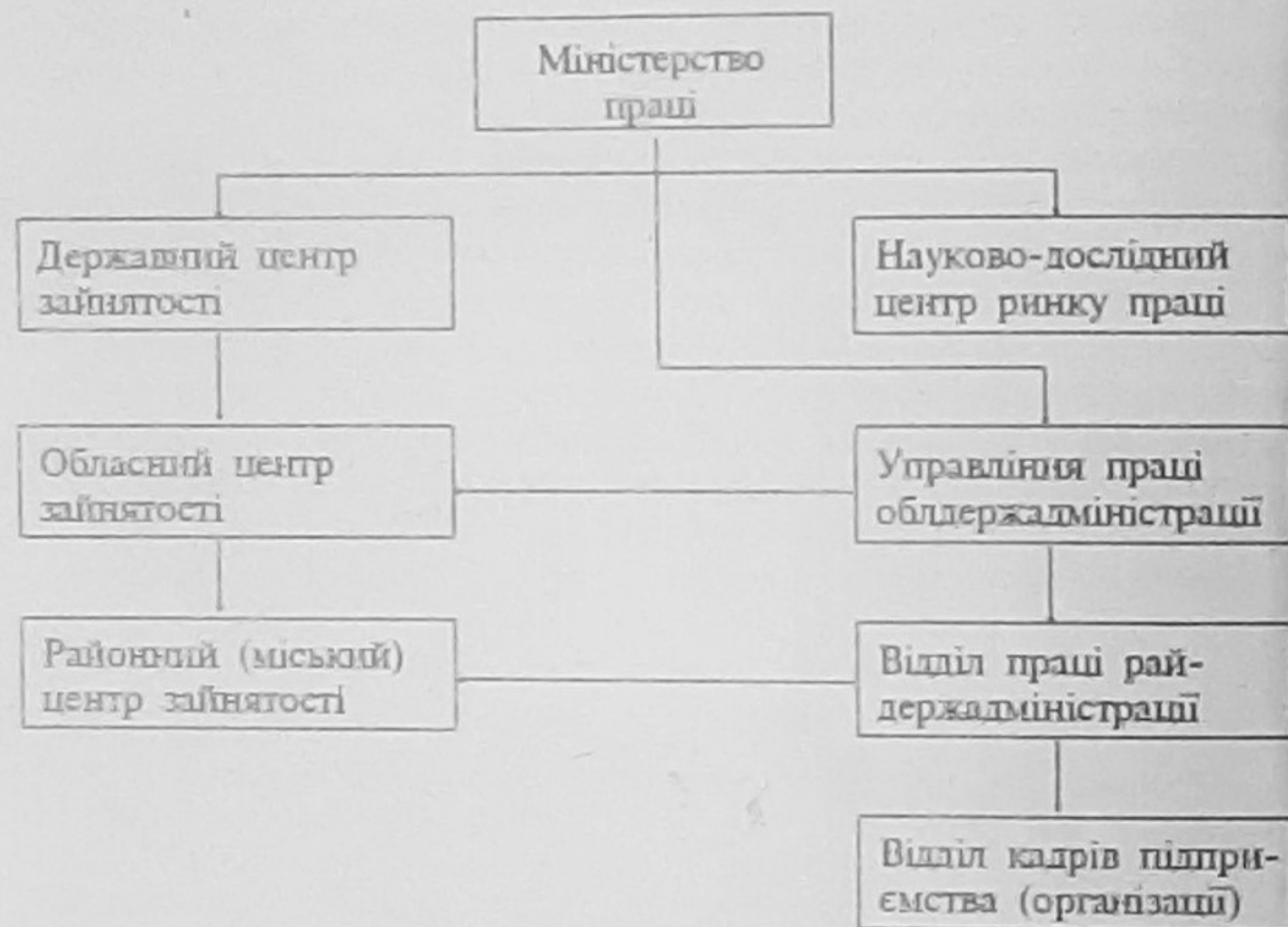


Рис. 1.6. Структура органів управління трудовими ресурсами України

Перехід до ринкової економіки зумовив об'єктивну необхідність у розширенні та поглибленні функцій служби зайнятості, яку створено в Україні в грудні 1990 р.

Структура органів управління трудовими ресурсами включає в себе і державну службу зайнятості населення (рис. 1.7).

За Законом України "Про зайнятість населення" на неї покладено такі функції (стаття 19):

аналіз і прогноз попиту та пропозиції на робочу силу, інформування населення і державних органів управління про стан ринку праці; облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування;

подання допомоги громадянам у доборі підходящої роботи і власникам підприємств, адміністрації організацій та установ у доборі необхідних працівників;

організацію у разі потреби професійної підготовки громадян у системі служби зайнятості або в інших навчальних закладах за договорами з цією службою;

надавання послуг щодо працевлаштування та професійної орієнтації вивільненим працівникам і незайнятому населенню;

реєстрацію безробітних і незайнятих громадян;

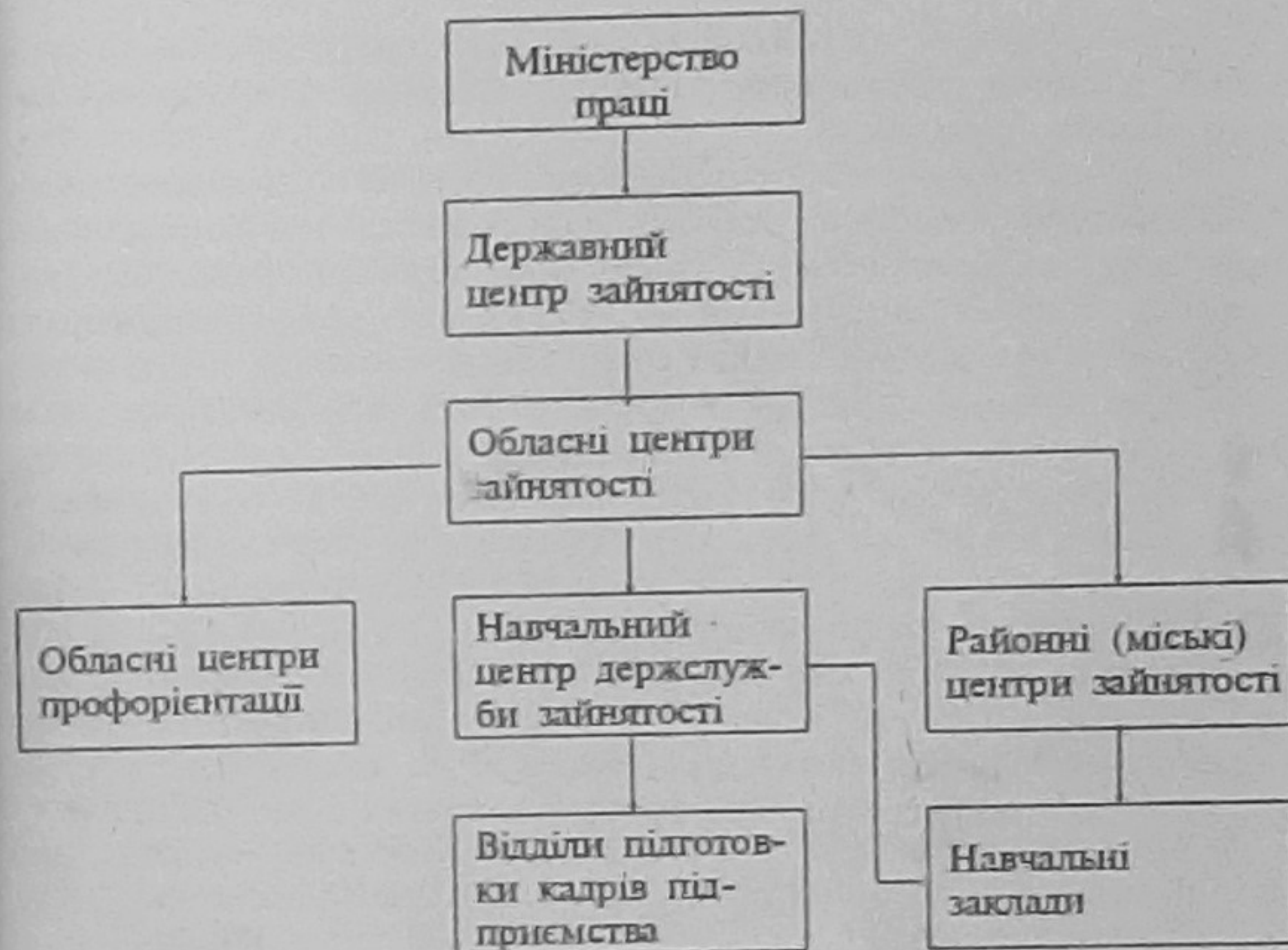


Рис. 1.7. Структура органів державної служби зайнятості населення України

участь у підготовці перспективних і поточних республіканських і територіальних програм зайнятості та заходів щодо соціального захисту різних груп населення від безробіття.

У реалізації державної політики зайнятості активну участь повинні брати підприємства, організації і установи, незалежно від форм власності; це організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, які підлягають вивільненню з виробництва; працевлаштування осіб, які потребують соціального захисту і нездатні на рівних умовах конкурувати на ринку праці; переобладнання виробництва на випуск конкурентоспроможної продукції, розширення виробництва товарів народного споживання, підсобних господарств та ін.

Законом про зайнятість населення передбачена участь професійних спілок у розробленні державної політики зайнятості. Вони мають права та повноваження щодо захисту громадян від безробіття та його наслідків, які визначаються колективним договором (угодою), республіканською та територіальними угодами профспілок з органами державного управління та об'єднаннями підприємств (роботодавців).

Законодавством України були визначені також методи регулювання та засоби забезпечення зайнятості населення, заходи соціального захисту громадян.

Політика повної зайнятості, яку проводила КПРС, здійснювалась примітивними засобами: роботу, яку повинен виконувати один працівник, доручали двом чи трьом. Відповідно і платили. Централізована система формування фонду оплати праці стимулювала планування понаднормової чисельності кадрів, введення посад, які, по суті, були зайвими на підприємстві та ін. Така політика породжувала незацікавленість в результатах праці, безвідповідальність, апатію, сприяла формуванню прихованого безробіття, яке за умов переходу до ринкової економіки переросло у відкрите. За нашими дослідженнями, основні причини безробіття — це перехід прихованого безробіття у відкрите і розрив економічних зв'язків з республіками СНД.

Перехід до ринкових відносин вимагає від державних органів проведення виваженої активної політики раціональної зайнятості працездатних громадян, яка ґрунтуватиметься на заходах економічного та правового впливу на ринок праці. Головними з цих заходів є:

- використання засобів інвестиційної та податкової політики для раціонального розміщення продуктивних сил, підвищення мобільності трудових ресурсів;

- поліпшення системи стимулювання раціоналізації діючих і формування додаткових робочих місць;

- забезпечення оптимальних умов для праці на виробництві і відтворення трудових ресурсів;

- розвиток зовнішньоекономічної діяльності для залучення нової техніки і прогресивної технології, удосконалення підготовки кадрів, що дасть вихід вітчизняній продукції на західний ринок;

- проведення соціально-економічних досліджень щодо прогнозування структури трудових ресурсів, професійно-посадової структури кадрів на поточний (1—2 роки) і перспективний період (3—5, 5—10 років) з урахуванням змін в техніці та технології, формах власності, організації та управлінні виробництва тощо.

Важливими засобами регулювання ринку праці є територіальні програми зайнятості населення, добровільне переселення громадян в райони, де відчувається брак трудових ресурсів, вивлення територій пріоритетного розвитку. Програми зайнятості розробляються органами праці району (міста, області та республіки) за активної участі підприємств і організацій і служби зайнятості. За рівнем управління вони бувають державні (республіканські) і територіальні (район, місто, область, Автономна республіка Крим). За терміном прогнозу — річні й довгострокові. Основною їх метою є розроблення нового комплексу умов для оптимального відтворення трудових ресурсів, особливо жіночих і молодіжних.

Республіканські і територіальні програми зайнятості спрямовані на вирішення таких проблем (див. статтю 14 Закону "Про зайнятість населення"):

- сприяння розвитку та структурній перебудові економіки, створення умов для направлення вивільнюваних працівників передусім в пріоритетні галузі народного господарства;

- запобігання розвитку безробіття та його скорочення шляхом підвищення економічної зацікавленості підприємств і організацій у створенні додаткових робочих місць, переважно з гнучкими формами зайнятості;

- поліпшення системи відтворення робочої сили у поєднанні з розвитком робочих місць, професійної орієнтації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації населення;

- захист безробітних та їх сімей від негативних наслідків безробіття, забезпечення зайнятості громадян, які потребують соціального захисту (випускники загальноосвітніх шкіл і навчальних закладів, інваліди, жінки, які мають малолітніх дітей, та деякі інші категорії населення);

- формування матеріальної, кадрової, інформаційної, статистичної, фінансової та науково-методичної бази служби зайнятості.

Тим часом якість розроблення таких навіть річних програм, за даними наших досліджень, вельми низька. Фактичні показники значно нижчі від запланованих (у 2—3 і більше разів). Це пояснюється недосконалістю методичних рекомендацій щодо прогнозування ринку праці, відсутністю кваліфікованих кадрів насамперед на підприємствах (в організаціях), з яких надходять дані для такого прогнозу, а також безвідповідальністю керівників місцевих органів влади і підприємств (організацій).

У країнах з розвинутою ринковою економікою головна роль належить фірмам, концернам, компаніям, підприємствам та іншим господарським формам. Так, у США система управління трудовими ресурсами містить [7, с. 566—567] такі елементи (рис. 1.8):

- планування трудових ресурсів, зокрема розроблення плану задоволення майбутніх потреб в робочій силі. Воно містить такі елементи: оцінювання наявних трудових ресурсів, оцінювання майбутніх потреб, розроблення програми розвитку трудових ресурсів (рис. 1.9);

- набір персоналу, тобто створення резерву потенційних кандидатів за всіма професіями (фахом) і посадами;

- добір працівників, а саме оцінювання кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, який утворено в процесі набору персоналу;

- визначення заробітної плати і пільг, що включає розроблення структури пільг зарплати, яка має за мету залучення, найом і закріплення персоналу на підприємстві;

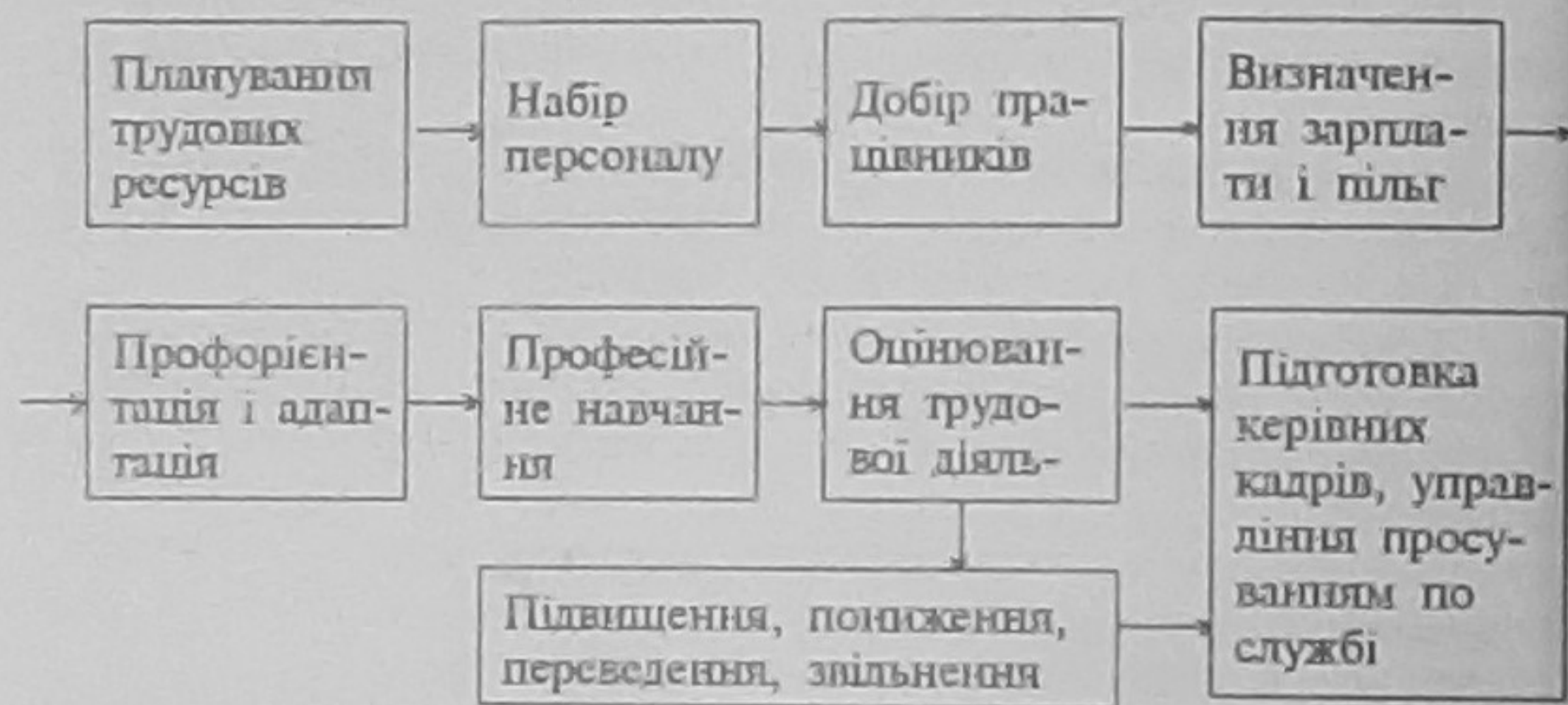


Рис. 1.8 Система управління трудовими ресурсами у США

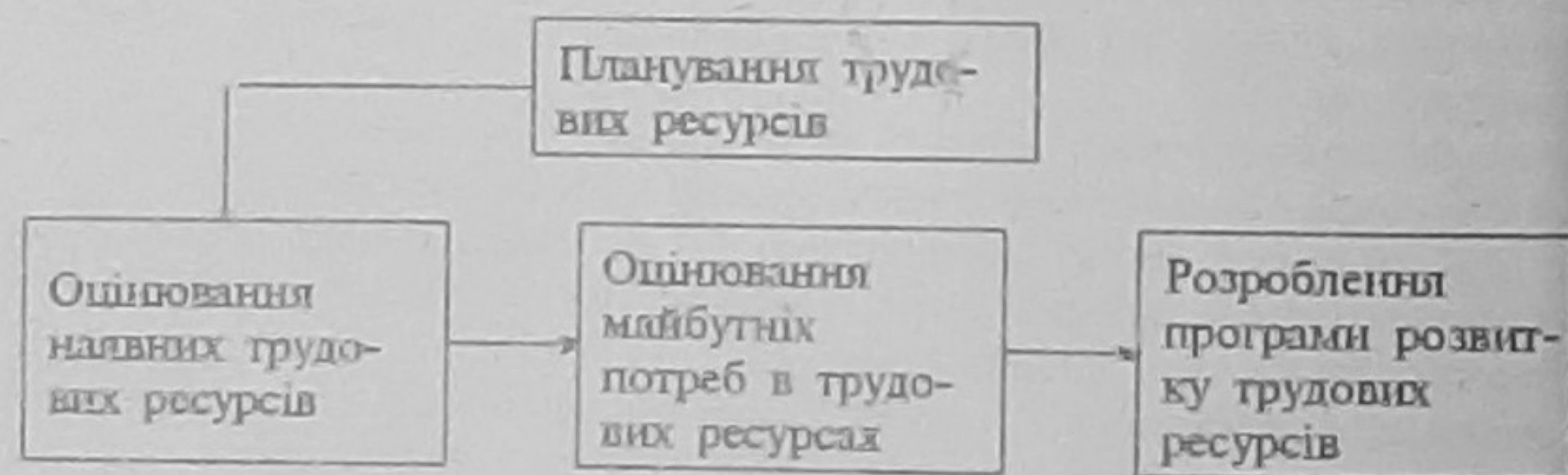


Рис. 1.9. Планування трудових ресурсів

професійна орієнтація і виробнича адаптація (становить професійну й соціально-психологічну адаптацію), тобто введення найнятих працівників до структури підприємства (організації) та його структурних (функціональних) підрозділів, розвиток у працівників розуміння того, чого чекає від кожного з них підприємство (організація) і праця якого рівня на ньому дістане високої оцінки;

професійне навчання, що передбачає розроблення програми освоєння теоретичних знань і практичних трудових навичок, необхідних для ефективного виконання трудових функцій;

оцінювання трудової діяльності, тобто процес розроблення методики й оцінювання виконання трудових функцій, ділових і особистих якостей кожного працівника;

розроблення, на основі оцінювання, методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду завдяки їх переміщенню на інші посади або дільниці роботи, а також процедур припинення договору (контракту) про найом на роботу;

підготовку керівних кадрів, управління пересуванням по службі (за професіями і кваліфікаціями, посадами), тобто розроблення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Така система управління трудовими ресурсами є найефективнішою при переході до ринкових відносин. З огляду на це необхідною є принципова зміна функцій відділу кадрів підприємств (організацій) і насамперед кадрового складу цих служб. Управління кадрами на підприємстві є однією з головних складових частин управління виробництвом, від якого значною мірою залежить конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг — як внутрішньому, так і зовнішньому. Через це вже в перехідний період необхідно приділяти особливу увагу таким проблемам:

прогнозування професійно-кваліфікаційної структури робочих кадрів і фахово-посадової структури фахівців і керівників;

оцінювання спроможності керівників усіх ланок управління працювати в умовах ринкової економіки;

формування ефективно діючої системи перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;

обґрунтування замовлення на підготовку кадрів робітників і фахівців навчальним закладам і безпосередньо на підприємстві;

організація професійної орієнтації серед учнів загальноосвітніх шкіл для залучення їх на підготовку та роботу на підприємстві.

У розвинутих країнах світу кадрова служба є найбільш важливим і авторитетним підрозділом фірми, а її керівник обіймає посаду першого віце-президента компанії з кадрів. Ця служба є практичним і методичним центром роботи з кадрами. Відділ кадрів має сектори найму, організації праці, заробітної плати, навчання. Кадрове планування базується на плані — прогнозі розвитку компанії, (фірми): техніки і технології, розширення виробництва, зміни в асортименті продукції, організації та управління тощо. Потребу в робочій силі за професіями (фахом) і кваліфікаціями розробляють з урахуванням змін у структурі виробництва, стану кадрів у компанії, зовнішніх джерел робочої сили, конкуренції кваліфікованої робочої сили на ринку праці.

За оцінками американських спеціалістів, витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації становлять від 1 до 50% валового прибутку корпорації. Інвестиції в людський капітал на сучасному етапі виробництва — це не тільки зростання прибутку компанії, а й умова її конкурентоспроможності.

Теоретичні та практичні значення економічної природи ринку праці, закономірностей формування й ефективного використання трудових ресурсів дають змогу керівникам і фахівцям ефективніше виконувати свої трудові функції в умовах ринкової економіки, вистояти в конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг.

Розділ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Кадрова політика в умовах переходу до ринкової економіки

Один з важливих напрямів розвитку економіки, входження її в коло цивілізованих ринкових відносин є створення науково обгрунтованої системи формування кваліфікованих управлінських кадрів, здатних успішно працювати в нових умовах. Це ключове завдання широкого впровадження ринкових механізмів за умов системи господарювання, яка склалася в Україні.

Від рівня їх кваліфікації, професіоналізму, заловязливості та інших ділових і особистісних якостей багато в чому залежать темпи і результативність входження до ринкової економіки. Під таким впливом відбуваються значні зміни в усіх елементах продуктивних сил речових та особових. Запроваджуються нові засоби виробництва, технології, матеріали, засоби і методи управління. Їх високопродуктивне функціонування об'єктивно спричинює необхідність підвищення якості робочої сили.

Між засобами виробництва та робочою силою встановлюються складний діалектичний причинно-наслідковий взаємозв'язок і взаємозумовленість. Нові засоби виробництва спричинюють зміни у поділі праці та її змісті, професійно-посадовій структурі кадрів. Робоча сила внаслідок цього підноситься на вищий ступінь свого якісного розвитку. З іншого боку, більш розвинена робоча сила, пізнаючи об'єктивні закони природи і перетворюючи її, нагромаджує нові знання і використовує їх для подальшого удосконалення засобів виробництва. Причому це положення стосується не тільки фахівців і керівників, а й робітників. Посвідченням цього є розвиток винахідництва та раціоналізації, перебудова виробництва на багатьох підприємствах під час переходу до ринкових відносин. Йдеться про "Електрон" (Львів), "Краян" (Одеса), "Південний машинобудівний завод" (Дніпропетровськ), "Норд" (Донецьк) та ін.

За умов переходу до ринкової економіки відбувається формування інфраструктури ринкового господарства. Водночас із процесом створення нових структур управління йтиме процес усвідомлення нової ролі кадрового забезпечення. За старої системи управління персоналом добір кадрів здійснювався на основі жорсткої системи

централізації управління, відсутності конкурентності, на ідеологізованому підході. Це знаходило відображення і в методичних рекомендаціях щодо оцінки якостей працівників, починаючи з 20-х років до розпаду СРСР. Рекомендувалося враховувати соціальне походження, участь у партійній роботі, знання марксизму, а потім вже професійну підготовку.

Незважаючи на проголошене гасло "Кадри вирішують все", із зміцненням централізованої системи розумова кваліфікована праця все більше знецінювалася, що позначилось на співвідношенні рівнів заробітної плати фахівців і робітників. Так, у 1930 р. відмінні у заробітній праці інженерного складу і робітників становила 2,58 рази на користь перших, у 1940 р. — 2,14, в 1950 — 1,78, а в 1989 р. — лише 1,18 рази [13, с. 26, 143].

Нині ці відмінні ще більші: зарплата професора у листопаді 1993 р. була нижчою від зарплати кваліфікованого робітника держпідприємства у 1,5—2,4 рази, академіка НАН України — у 1,3—2,1 рази. Невипадково кваліфіковані робітники (особливо підприємств ВПК) йдуть працювати в комерційні структури, спільні підприємства, а вчені — в країни ближнього та дальнього зарубіжжя, недержавний сектор виробництва.

Незатребуваність розумової та висококваліфікованої праці характеризується такими даними. У колишньому СРСР за рік пропонувалося 85—86 тисяч винаходів (40% світової кількості), а масово тиражувались лише 2%; 4,6% використовували від 4 до 12 підприємств. У Японії упроваджується 98% винаходів. Матеріально заохочуються і винахідники, чий винаходи не впроваджуються. Це робиться для того, щоб у людини не згасало прагнення до пошуку нового [2].

У США, наприклад, створено 200 груп при університетах для аналізу публікацій у пресі (включаючи обласні газети) країни колишнього Союзу про незатребувані нові розробки. Далі ідеї наших співвітчизників передають своїм замовникам для використання. Нерідко вітчизняні ідеї, реалізовані на Заході, ми купуємо за валюту. В США та Японії від ідеї до тиражування виробу спливає не більше як 3—5 років, а модернізація здійснюється щорічно з урахуванням потреби ринку товарів і послуг. У СРСР цей процес триває десятиріччями.

Кадрову політику в країні можна охарактеризувати ставленням до освіти, оскільки воно визначає якість робочої сили, формує висококваліфіковані кадри. Недоліки в організації освіти знижують потенціал знань, гальмують науково-технічний і соціально-економічний прогрес.

Вчені-економісти В. С. Сидоров і Є. Д. Катувський зазначають, що в СРСР набагато швидше зростає технічна озброєність праці, ніж розвиток кадрового потенціалу; за 17 років середня озброєність освітою зменшилась з 66,2 до 29,8%, або у 2,2 раза [9, с. 153].

Такий стан пояснюється недооцінкою професійної освіти як основи лідерного нового трудового потенціалу для умов ринкової економіки. В колишньому СРСР у 1988 р. функціонувало 896 вищих навчальних закладів, в яких за всіма формами навчання навчалися 5,1 млн. студентів. В останні роки їх чисельність скорочується. На противагу цьому в США лише за денною формою навчалося 12 млн. студентів. В колишньому Союзі у народному господарстві було зайнято 131 млн. працівників, з них лише 15 млн. мали вищу освіту. Для порівняння: у США 95 млн. працюючих, з них 22 млн. з вищою освітою, в розрахунку на 1000 чол. працівників з вищою освітою становили відповідно 115 і 232 чол., або ж в США їх удвічі більше. У підготовці кадрів СРСР відставав на 25 років від США, особливо в галузі економіки та в інших нових галузях знань [11].

Колишні президенти США Р. Рейган і Д. Буш, виступаючи із своїми програмами на президентських виборах, заявляли: "Майбутнє Америки — в освіті". І за 1960—1985 рр.* витрати на освіту в цій країні збільшились у 10,2 раза (і становлять на рік 7,8% валового національного продукту), а на вищу освіту — у 13,5 раза. Інший стан в Україні. Передбачені законом про освіту бюджетні асигнування в розмірі не менш як 10% національного доходу, а також валютні асигнування на основну діяльність (стаття 56) не виконуються; у 1993 р. фактично було виділено 5,9%. Було гарантовано заробітну плату працівникам освіти не нижчу від середньої в промисловості. Проте на початку 1993 р. професорсько-викладацький склад одержував 85% середньої зарплати в промисловості, в серпні — 49%, а нині — 43%. На початку 1993 р. працівники освіти посідали 14-те місце по зарплаті серед працівників державних бюджетних галузей, нині — 44-те. На першому місці за оплатою праці перебувають держапарат і банківські працівники.

Концентрованим показником негативних наслідків заідеологізованого ставлення до кадрів в СРСР, особливо наукових, коли контролювалось усе, в тому числі думки, особливо молоді, є зіставлення з досягненнями світової економічної думки. В 1968 р. було встановлено

* Більш "сувіз" інформація на цей час, на жаль, відсутня, при всій її важливості для аналізу стану освіти.

Нобелівську премію з економіки. За перше двадцятиліття присуджено 26 премій в цій галузі, в тому числі 15 американцям, одному росіянину, але громадянину США, котрий був змушений залишитись в Китаї, а потім переїхати до США, щоб уникнути арешту (як це сталося з відомими О. В. Чаяновим, М. Д. Кондратьєвим та ін.) Це Василь Леонтьєв. Нобелівська премія йому присуджена 1973 р. за розвиток методу "витрати—випуск" і його застосування в дослідженні важливих економічних проблем. Метод використано в багатьох країнах світу.

З радянських вчених Нобелівська премія присуджена 1975 р. економісту-математику Л. В. Канторовичу спільно з Т. С. Купмансом (США) за внесок у теорію оптимального розподілу ресурсів [1]. Список лауреатів Нобелівської премії з економіки та їхній внесок у світову економічну науку наведено у дод. 1.

Не внесла змін у кадрову політику і перебудова, проголошена М. С. Горбачовим. З питань народногосподарських кадрів не було прийнято жодного рішення.

За умов переходу до ринкових відносин на більшості підприємств цілеспрямована систематична робота щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу не проводиться. Таке положення гальмує проведення економічної реформи.

Ринкова економіка на передній план висуває якісні параметри — передову техніку, прогресивну технологію, раціональну організацію виробництва, праці та управління, кваліфіковані кадри. В колишньому СРСР розрив між середнім розрядом робіт і середнім кваліфікаційним розрядом становить 0,2—0,5 розряду [3, с. 8], а на багатьох підприємствах — 1,0. У США при розриві в 0,5 розряду підприємству загрожує банкрутство.

У країнах ринкової економіки підготовку кадрів спрямовано на забезпечення найвищого ступеня відповідності рівня їх кваліфікації вимогам виробництва. В основу концепції підготовки кадрів покладено принцип: сучасному виробництву потрібен мислячий робітник (фахівець) широкого профілю, готовий оперативно переключатися на вирішення нових виробничих завдань, які виникають у зв'язку з постійним оновленням обладнання, технології та виробів, що випускаються. В основу формування фахівців нового типу в США покладено високий рівень загальної освіти — 12 років.

Ставлення до інтелектуальної праці, до кадрового потенціалу, яке склалося, визначило, природно, і політику держави стосовно підготовки та підвищення кваліфікації робітників, керівників і фахівців, їх добору, організації, оплати праці тощо. Керівник повинен насамперед знати економіку з тим, щоб успішно управляти підприємством. Проте інженерам-технологам читали лише невеликі курси за

окремими напрямками економіки і зовсім не читалися курси, пов'язані з питаннями управління кадрами, трудового законодавства, соціології, психології праці та ін.

Показовими є дані Держкомітету статистики колишнього СРСР про рівень освіти економічних кадрів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень освіти економічних кадрів, % [7, с. 7]

Посада	Освіта		
	вища	середня спеціальна	немає освіти (практика)
Заступники керівників підприємств і установ з економіки	79,0	15,8	5,2
Головні економісти	80,4	17,6	2,0
Керівники підрозділів та їх заступники	68,9	25,5	5,6
Головні бухгалтери (старші на правах головних), їх заступники	28,6	58,2	13,2
Бухгалтери	9,6	58,2	32,2
Економісти	45,0	44,0	11,0
Інженери	42,7	49,4	7,9

Наведені дані красномовно свідчать про те, хто управляє економікою в Україні. Якщо врахувати, що сучасні керівники у вузі практично не вивчали проблем економіки, то зрозуміло, звідки сучасна економічна криза.

Командно-адміністративній системі професійні, компетентні, творчі кадри були не потрібні і вчити їх професіоналізму було не вигідно: на підвищення кваліфікації керівника виробництва виділяли в середньому 23 крб. на рік, тимчасом як у західних країнах цей показник перевищував 2000 дол. на кожного працівника. Там давно підраховували, що вкладені в підготовку кадрів кошти дають значно більшу віддачу, ніж вкладені в продукцію тощо.

Кадрова політика за умов командно-номенклатурної системи за роки керівництва КПРС сформувала специфічний стереотип поведінки людини: дисциплінованого виконавця директив (інструкцій, положень, наказів тощо). Відсутність правової держави, захисту працівника від сваволі чиновника породила ставлення до цих директив як до таких, котрі виконувати необов'язково. Менеджер західної

фірми, як і наш управлінець, працює за наймом. Обидва вони особисту вигоду ставили, ставлять і ставитимуть вище від загальних інтересів. Але якщо менеджер стане виконувати обов'язки недобросовісно, халтурити, фірма почне працювати гірше, конкурентоздатність її спаде, курс акцій знизиться. Такого менеджера чекає ринок праці з його високим рівнем конкуренції.

За умов соціалістичної системи на ринку праці професійна конкуренція відсутня. Спосіб контролю за роботою адміністративний, кадри добирають даємо не за професійними, діловими якостями. З огляду на це будь-які зміни реально існуючої кадрової політики за умов переходу до ринку зустрічають опір бюрократичного апарату, консервативних керівників, а також більшості населення. При цьому керуються бажанням одержати більше, ніж вкласти у виробництво.

Отже, першочерговим завданням в розбудові України є підготовка, формування керівників, здатних оперативно і рішуче діяти в умовах жорсткої конкуренції на ринку товарів (послуг). У зв'язку з цим головним питанням є оцінювання професійного рівня працівника, перевірка здатності претендента виконувати в найкращий спосіб свої обов'язки за певною посадою, перевірка його інтелектуальних можливостей та особистісних якостей.

У США організовано близько 6000 окремих оцінних центрів щодо відбору для підприємств фахівців і керівників. Кандидат на певну посаду перевіряється за чотирма оцінними блоками: тестування, астрологія, самооцінки і графологія.

Після цього експертна група представників фірми, яка шукає для себе працівника, дає оцінку його знанням, умінню, контактності. Далі приймається рішення про призначення чи непризначення його на посаду.

У колишньому СРСР перші методики оцінювання якостей керівників і фахівців були розроблені на початку 70-х років. У 1973 р. була запропонована методика оцінювання ділових, особистих і громадсько-політичних якостей керівників і фахівців вугільних підприємств, яка передбачала відмову від суб'єктивних методів оцінювання та добору керівних кадрів. Застосування її в одному з вугільних комбінатів Донбасу засвідчило: лише один директор шахти одержав позитивну оцінку. Після цього застосування методики було заборонено обкомом компартії. Керівники держпідприємств і в період переходу до ринку не виявляють зацікавленості до таких методів оцінювання.

Необхідна докорінна перебудова і усієї системи управління робочою силою (персоналом), організації роботи кадрової служби (відділів та управлінь) з урахуванням досвіду передових країн з ринковою економікою. Без цього перехід до ринкової економіки приречений на довготривалість.

2.2. Організація управління персоналом

Управління працею — одна з головних ланок в системі управління народним господарством. На рівні господарського об'єднання (підприємство, фірма, корпорація і т. д.) у системі управління виробництвом доцільним є виділення підсистеми управління кадрами (персоналом), створення науково обгрунтованої системи роботи з персоналом: організаційна структура і взаємодія з іншими підрозділами підприємства, кадрове забезпечення цієї служби, прогнозування і планування потреб персоналу, організація і методи добору, підготовки та підвищення кваліфікації управлінських та робітничих кадрів, оцінювання результатів трудової діяльності, професійно-посадове просування, соціально-психологічні умови праці та ін. У цьому і полягає сутність управління персоналом.

Вимоги, що за умов ринкової економіки висуває виробництво до персоналу, можуть бути реалізовані лише на основі науково обгрунтованої концепції управління кадрами. Під час її розроблення необхідно враховувати як інтереси власника засобів виробництва (роботодавця), так і інтереси власника робочої сили (роботонаймача). Кадрова політика переслідує насамперед цілі підприємства і через це повинна орієнтуватися на економічні інтереси (комерційний успіх). Однак ці інтереси можуть бути забезпечені лише за умов раціонального використання робочої сили, завдяки урахуванню економічних і соціально-психологічних чинників (рівень кваліфікації, матеріальне стимулювання, мотивація праці, ставлення до людини та її праці). Головні труднощі при реалізації кадрової політики полягають у забезпеченні інтересів власника засобів виробництва і персоналу підприємства. На Заході ці суперечності долаються чи пом'якшуються в процесі використання моделі "Людські ресурси".

У процесі організації управління персоналом потрібно виходити з чітко поставлених цілей підприємства. Науково обгрунтоване рішення з кадрових питань є можливим, якщо створюється банк інформації про структуру та якість робочої сили (керівників, фахівців і робітників): професія, спеціальність, загальна та фахова освіта, соціально-демографічні та інші показники.

В організаційному аспекті управління кадрами здійснюється у формі організаційного впливу (виходячи з цілей підприємства) та організаційного регламентування (шляхом усунення відхилень, що виникають при реалізації цілей). Важливим завданням кадрової служби в умовах ринкової економіки є також встановлення тісної взаємодії з керівниками структурних підрозділів і функціональних служб.

Кадри — це постійний штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємства (установи), різних професійно-кваліфікаційних груп фахівців і робітників.

Класифікація персоналу підприємства, що показана на рис. 2.1, підходить для підприємств усіх форм власності і господарювання. На середніх підприємствах замість таких служб доцільним є виділення окремих груп працівників для виконання відповідних функцій, на малих підприємствах — одну чи кілька функцій здійснюють окремі працівники.

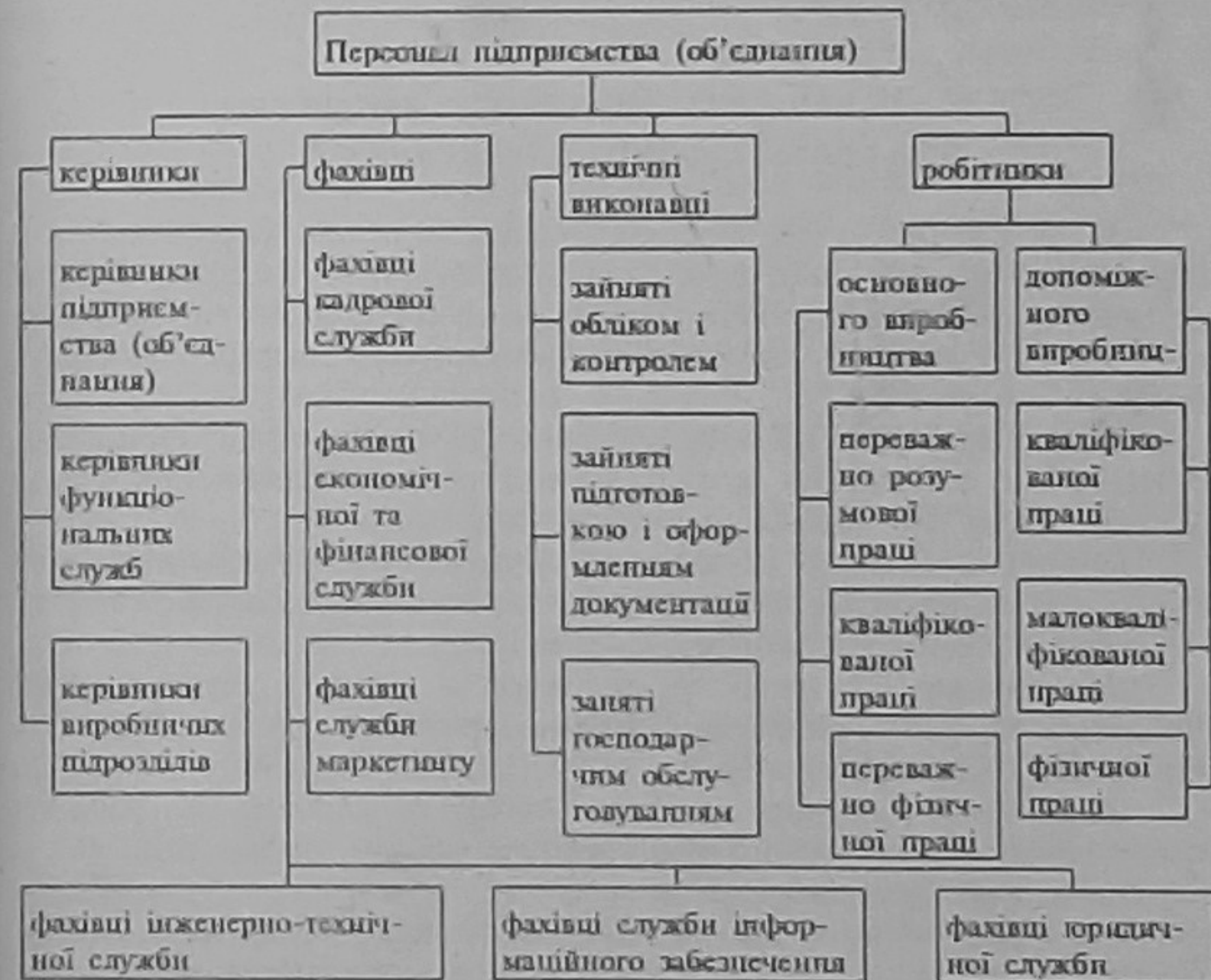


Рис. 2.1. Класифікація персоналу підприємства

За ієрархією управління підприємством керівників поділяють на такі рівні:

вищий рівень управління: директор, головний інженер та їх заступники;

середній рівень управління: керівники виробничих підрозділів (цехи, самостійні дільниці) та функціональних підрозділів і служб;

нижчий рівень управління: старші майстри, майстри, начальники дільниць (секторів, бюро), якщо вони є структурними підрозділами цеху чи відділу.

Для підприємств усіх форм власності у забезпеченні комерційного успіху головною проблемою є управління персоналом. Воно здійснюється з урахуванням комплексу таких взаємодіючих факторів, як форма власності та господарювання, рівень розвитку техніки й технології, виробничих та інших умов, планування складу персоналу, добір, підготовка, оплата праці, оцінка трудової діяльності, професійно-посадове просування;

2.3. Управління людськими ресурсами в країнах ринкової економіки

За умов переходу до ринкової економіки різних форм власності виробництва, щоб вистояти в реальній конкуренції на ринку товарів та послуг, потрібно гнучкіше здійснювати організацію виробничого процесу. При цьому значно підвищується значення кваліфікації керівників та спеціалістів.

У країнах з ринковою економікою фірми (компанії, підприємства) значно збільшують витрати на навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Це зумовлено такими чинниками:

зміною характеру і змісту праці в умовах постійного оновлення техніки, упровадження прогресивної технології виробництва та праці; структурними змінами виробництва;

виникненням потреби у фахівцях з новими теоретичними знаннями та практичними навичками, а також їх поєднанням, яких ще десять років тому не було;

безперервне навчання, що стає необхідною умовою для майбутнього успіху як для всього підприємства (фірми, організації), так і окремого його працівника.

В Україні з її відсталою технікою та технологією, високою питомою вагою ручної праці інтелектуальна та висококваліфікована праця є незатребуваною. Перехід до ринкових відносин здійснюється повільно. Ще повільнішими темпами здійснюється психологічна перебудова, зміна індивідуальної і громадської свідомості про необхідність радикальних економічних змін та оновлення суспільства.

У країнах з ринковою економікою відбулися зрушення у сприйнятті місця людини в сучасному виробництві. Вони викликані загостренням конкурентної боротьби за ринок збуту, підвищенням вимог до якості продукції.

Школа наукового управління Ф. Тейлора та його послідовників в організації виробничого процесу розглядала людину як чинник

виробництва, як статтю витрат, кадрову політику — як щось другорядне, що мають здійснювати адміністративні служби. Управління кадровим потенціалом — як системою, основним елементом організації структури підприємства (організації) — було відсутнє. Прихильники цієї школи, вивчаючи чинники праці, обґрунтовували модель "Виробничі відносини". Головну увагу в ній зосереджено на створенні оптимальних умов праці для робітників. Про це свідчать відомі принципи організації праці на науковій основі Ф. Тейлора.

Вихідним в його теорії була необхідність подетального розкладу виробничого процесу на складові (виробничі операції, трудові прийоми, трудові дії та трудові рухи), при цьому виявляти, який співробітник може виконати операцію найкраще. Якщо хочете добитися найефективніших результатів, працівника для кожної виробничої операції слід добирати вельми ретельно та забезпечити його високу фахову підготовку. Наслідком такого підходу було введення конвеєра. Для кожного конкретного працівника треба було знайти оптимальну мотивацію та стимули до праці, а оплату праці поставити в залежність від її продуктивності. Такий підхід підвищив зацікавленість співробітників у збільшенні кількості продукції. Було введено відрядно-поштучну оплату праці — оплачувалась кожна випущена одиниця продукції.

Ф. Тейлор першим застосував наукові методи в організації праці. При цьому, однак, виявилось, що з підвищенням рівня механізації вузька спеціалізація стримує продуктивність праці. Спостерігалася, крім того, монотонність праці, яка також негативно впливала на стан працюючого.

Вимогливість споживачів до якості продукції дедалі зростала, але при відрядно-поштучній оплаті праці стимулювати підвищення якості було досить складно.

У 30-ті роки в США соціолог Елтон Мейо провів дослідження на підприємстві "Вестерн електрик". Метою дослідження спочатку було виявлення залежності між умовами праці та її продуктивністю. Досліджували вплив інтенсивності освітлення, умов праці, ставлення працівників до своєї роботи та матеріального заохочення на продуктивність праці. Методи Тейлора позитивних результатів не досягли. Тоді пішли шляхом поліпшення умов праці (освітлення, інтер'єр цеху, музика під час роботи тощо). Надалі такі заходи "згорнули", але продуктивність праці людей лишалася високою, хоча умови праці ставали, здавалося б, гіршими. Випадково вчені дістали важливішого, ніж раніше, положення, яке пізніше послужило підставою для виникнення теорії "людських відносин" в науці управління, а саме: людський чинник має більший вплив на продуктивність праці, ніж зміни технічних і фізичних умов. Стимул до роботи (і відповідно до

підвищення продуктивності праці) виникає у працюючих тоді, коли вони відчувають повагу до себе, до своєї праці, її результатів.

На основі цього відкриття і виникла модель "Людські ресурси", працівники в якій розглядаються як джерело невикористаних резервів. Задоволеність працівників працею при цьому вже не є найважливішою метою, а стає результатом їхньої особистої зацікавленості. Це, вкотре, привело до суттєвої зміни погляду на місце людини у виробництві. Вона розглядається як найважливіший чинник у реалізації мети виробництва, підприємства, як джерело прибутку. Управління в кадровій політиці розглядається як насущна, щоденна необхідність. Проблема кадрів розглядається як частина загальної взаємодії лінійного управління й адміністративних служб. Створено добре продумане управління персоналом, проводиться витриманий його курс.

За такої моделі працівники розглядаються як активні підприємства, людський капітал. Це означає менше контролю над працівниками, але більше мотивації та стимулювання до праці.

Від самого працівника вимагається активна позиція. Він є особисто відповідальним за результати своєї праці, успіхи та досягнення. Він сам повинен стежити за тим, чи реалізує він мету, яку собі поставив. Причому діє він заради здійснення загальної мети всього підприємства. Це висуває особливі вимоги до структури організації та політики підприємства в галузі організації праці і створення певних умов праці. І те, і друге повинно залишати місце для розвитку особистої ініціативи. Це може означати, що деякі працівники можуть за свою працю одержувати більше і просуватися по службі швидше, ніж інші.

Кадрова політика управління стає активною стратегічною політикою. На основі цього визначаються основні напрями управління людськими ресурсами: наймання нових працівників, їх підготовка та підвищення кваліфікації тощо. За реалізацію політики управління персоналом відповідає підрозділ кадрів підприємства.

Розвиток простої кадрової політики щодо управління людськими ресурсами демонструє зрушення у сприйнятті місця людини в сучасному процесі виробництва, а саме:

людина з чинника виробництва стає найважливішим чинником реалізації мети виробничої політики підприємства;

з статті витрат стає джерелом прибутків;

кадрова політика з другорядної стає важливим напрямом управління виробництвом;

кадрова політика стосовно адміністративних служб стає складовою загальної взаємодії лінійного управління та адміністративних служб на основі добре продуманого управління.

Наведені зміни у сприйнятті місця людини в сучасному виробництві засвідчують, що завданням першорядної ваги стало мати й утримувати добрих працівників. Досягається це створенням системи управління людськими ресурсами. Це є системним і безперервним процесом аналізу потреб підприємства в людських ресурсах, що змінюються, і формуванням такої кадрової політики, яка забезпечує довготривалу ефективність їх функціонування.

Отже, мати й уміти утримати добрих працівників — завдання першої необхідності. Індивідуальний підхід до конкретного працівника дозволяє підприємству досягти кращих результатів: збільшити прибуток і закріпитися на ринку товарів і послуг.

Управління людськими ресурсами є складовою кадрової політики, за яку відповідає працівник з управління кадрами (менеджер кадрової служби). Це входить до його професійних обов'язків. При цьому використовується ряд взаємопов'язаних елементів моделі людських ресурсів (МЛР), які становлять шкел МЛР: планування потреби персоналу, добір, визначення зарплати й пільг, фахова діяльність, винагорода, оцінювання фахової діяльності, винагорода, навчання, підвищення кваліфікації (рис. 2.2).

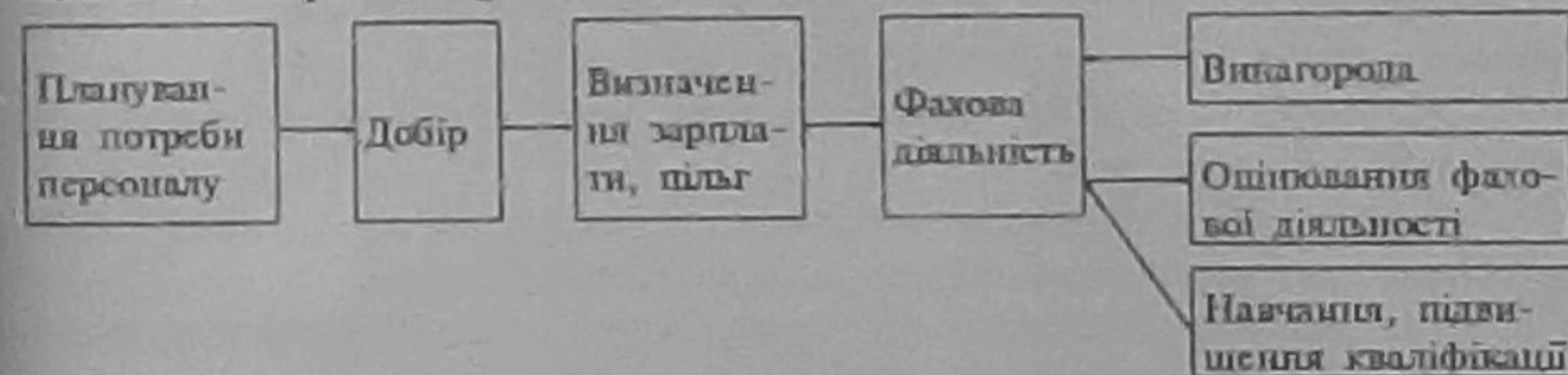


Рис. 2.2. Цикл моделі "Людські ресурси"

В такій системі має підтримуватись постійний рух, якщо підприємство хоче нормально існувати і далі. До того ж система МЛР повинна становити єдине ціле з усією стратегією й організаційною структурою підприємства.

Інструментом МЛР є відбір, оцінювання, винагорода, навчання і підвищення кваліфікації кадрів.

Добір — це усі види діяльності щодо забезпечення постійної укомплектованості штату підприємства (організації) кваліфікованими працівниками. При цьому із незайнятої робочої сили добирають працівників для виконання певних функцій на підприємстві, добираються компетентні у своїй галузі люди. На наступному етапі з числа відібраних відбирають найбільш підходящих.

Під час набору нових працівників необхідно:
чітко визначити вимоги до даної роботи шляхом подетального аналізу завдань і передбачуваної відповідальності; скласти опис функцій і список необхідних якостей кандидатів;

прийняти рішення про внутрішній та зовнішній набір кадрів (на підприємстві або на ринку праці);

зробити вибір із отриманих заявок і домовитися про зустрічі та співбесіди;

зробити вибір кандидата на основі результатів співбесіди, тестів і рекомендацій.

Оцінювання професійної діяльності — процес, під час якого менеджери підприємства проводять регулярні наради із працівниками, обговорюючи й оцінюючи їхню попередню професійну діяльність, а також їхні плани і можливості в майбутньому. Увага до кожного працівника в його конкретній робочій ситуації дозволяє активізувати та мотивувати персонал, а також допомагає здійснювати кадрове планування. Цей підхід можна використати разом з матеріальним стимулюванням.

Результат оцінювання роботи працівника стає винагородою або чинником, що викликає необхідність у запровадженні певних заходів: навчання або підвищення кваліфікації.

На рівні стратегії оцінювання професійної діяльності вирішує такі основні завдання:

підвищити ефективність організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;

виявити працівників, здатних виконувати відповідальнішу роботу, і надати їм можливість реалізувати свій потенціал;

допомогти удосконаленню працівників, звертаючи увагу на їхні потреби, збуджуючи мотиви й обдарування, заохочуючи прагнення до професійного зростання;

сприяти підвищенню зарплати з тим, щоб привести її у відповідність із зростаючим професійним рівнем.

На рівні тактики головні вимоги до оцінювання професійної діяльності такі:

підвищити зацікавленість у праці та вмотивованість її у працівників;

слухаючи, з'ясовуючи, обговорюючи, добиватися кращого взаєморозуміння між керівником і підлеглим;

підвищувати задоволення від роботи, з'ясовуючи перешкоди і відшукуючи шляхи їх ліквідації;

чітко і недовозначно доводити до відома підлеглих вашу оцінку їх діяльності;

нагромаджувати фахові знання, навички, досвід і, якщо виникне потреба в удосконаленні і перепідготовці, виробити конкретний план дій;

ставити реальні цілі, а саме такі, досягнення яких можливе у найближчому майбутньому;

розглядати усі можливі варіанти кадрових перестановок на самому підприємстві.

Винагородою є все те, що наймач може дати або зробити для працівника за виконані ним роботи. Матеріальна винагорода (зарплата, премія) безпосередньо пов'язана з якістю роботи працівника чи з фінансовим успіхом підприємства. Нематеріальні форми забезпечення заохочення: підвищення по службі, подальше навчання, подяка, доручення відповідальніших завдань, упевненість у міцності свого становища на підприємстві тощо.

Усі ці засоби ґрунтуються на принципі мотивації, підвищення зацікавленості працівника у своїй праці.

Навчання — плановий процес поліпшення чинників щодо підходу до праці, теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення ефективності в одному або кількох видах трудової діяльності. За умов конкретного підприємства навчання спрямоване на розвиток можливостей особистості і задоволення існуючих і перспективних потреб у кадрах.

Підвищення кваліфікації — процес підвищення і втілення в реальну трудову діяльність здібностей особистості. Розвиткові програми містять теоретичне навчання, практичну підготовку, поради наставника або консультанта.

Великі компанії здійснюють програми підготовки менеджерів, поєднуючи навчання з практичним досвідом роботи з тим, щоб талановиті молоді фахівці були готові через 5—10 років зайняти керівні посади. Підготовка проводиться за широким колом предметів. Чимала увага приділяється вмінню надавати клієнтам якісні послуги, знанню іноземних мов.

Важлива роль у реалізації моделі людських ресурсів належить менеджеру. Останній формулює стратегічні цілі своєї організації (підрозділу). Надалі єдиним допоміжним засобом стають люди, які самі можуть реалізувати поставлені цілі, якщо, звичайно, їх належним чином задіяти.

Лінійний менеджер в організації управління працівниками формулює для себе план діяльності з таких питань:

1. Чого я хочу досягти в майбутньому на своєму підприємстві? Це стратегічне питання. Будь-яка форма менеджменту починається з визначення цілей і напрямів менеджменту з урахуванням особливостей певної організації (підприємства). Вельми важливо визначити

місце підприємства щодо оточуючого середовища, його конкурентоздатність, виходячи з ситуації на ринку, від якої залежить ефективність діяльності підприємства (організації).

2. Яким вимогам з огляду на це має відповідати моє підприємство? Сформульоване питання охоплює особливості структури і характерні риси культури виробництва на підприємстві, а саме:

яка структура підприємства: чи з окремих замкнених підрозділів, або за тісного взаємозв'язку підрозділів;

що береться до уваги у культурі виробництва: норми, цінності, перспективи, історія, чи можна вплинути певною мірою на цю культуру;

чи достатньо гнучка структура підприємства: чи є можливість пристосуватися до нововведень; яка швидкість проведення змін;

як приймаються рішення: бюрократично чи неформально;

чи не занадто великі й розпливчасті завдання працівників та їхні функції: прості чи багатоступеневі;

яке ставлення до особистого трудового внеску, манери праці і до результатів діяльності працівника.

Важливо пов'язати усі ці аспекти з розробленими цілями для всього підприємства.

3. Що це означає стосовно наявних знань, умінь і навичок людей? Сюди входять такі чинники:

основні цілі і завдання діяльності, а також особливості структури менеджменту набувають конкретного, практичного змісту у вигляді спеціально розроблених цілей для кожного напрямку кадрового менеджменту;

формується прогнози щодо внутрішнього та зовнішнього попиту й пропозицій людських ресурсів;

складається схема забезпеченості кадрами і відмічаються пріоритетність напрямків;

вироблюється калькуляція витрат (набір, добір, керівництво, навчання і підготовка) та ін.

4. Якими уміннями та навичками володіють підлеглі працівники? Це питання до тієї частини людських ресурсів, яка є в наявності:

чи компетентні працівники (глибина і широчина знань і досвіду);

чи зацікавлені працівники у підвищенні успіху всього підприємства (чи ототожнюють вони себе з ним);

чи готові працівники до сприйняття змін психологічно (чи відреагують вони позитивно, чи зможуть усвідомити користь змін);

чи достатньо добре "вписуються" колишні працівники в існуючу на підприємстві культуру виробництва;

які зовнішні чинники впливають на даний момент на якість і кількість наявного персоналу?

5. Як я буду налагоджувати контакти, що мені слід зробити? Це стосується стилю поведінки менеджера, який намагається ознайомити працівників зі своїми планами і пояснити їм цілі своїх дій.

Яким є стиль його керівництва? Його найважливіше завдання — обрати єдино правильний спосіб, щоб донести необхідну достовірну інформацію.

6. З чого слід почати: найняти нових працівників чи забезпечити підготовку вже найманих? Або ввести вищу оплату праці як засіб мотивації; як керувати роботою? (стосується використання раніше описаного інструментарію МЛР: прийом на роботу, добір, оцінювання праці, оплата праці, навчання і підготовка).

Приклади.

1. Оцінювання праці в бухгалтерській конторі. Міжнародна бухгалтерська контора вирішила ввести нову систему оцінювання працівників, оскільки старий підхід з різних причин створював проблеми з мотивації та стимулювання їх діяльності (складалося враження непотрібності допоміжного персоналу).

Було розроблено нову систему оцінок, в основу якої покладено вимогу: якість послуг визначається якісним рівнем персоналу. Було визнано важливим мати на підприємстві працівників з високою кваліфікацією та зуміти утримати їх.

Мотивація праці (створення стимулів до праці) відіграє при цьому найважливішу роль. Система оцінок зорієнтована на те, щоб належним чином ознайомити співробітників зі змістом і смислом функцій, які вони виконують, обговорити, в межах можливого, перспективи зростання і просування по службі.

Це дає змогу працівникові, наявність якого оцінюють, довідатися, як можна розширити та поглибити знання і досвід, необхідні для успішного виконання завдань у майбутньому.

Базовими компонентами для нової системи оцінок є такі:

активна участь і зацікавленість працівника;

опитувальники, які використовують у системі оцінок, повинні бути чіткими, конкретними, орієнтованими на досягнення поставлених цілей;

оцінювання праці має ґрунтуватися на фактах;

розмова про цей захід повинна бути відвертою і недвозначною;

аналіз і оцінювання праці мають бути постійним видом діяльності, не слід обмежуватись одноразовою кампанією.

Для оцінювання домовлено про такі процедури:

спільбесіда, яка проводиться щорічно;

співробітники перед розмовою заповнюють опитувальники щодо розбору їхніх функцій у трудовому процесі. Анкета має містити

питання щодо роботи взагалі, завдань і відповідальності, часу та якості праці, контактів з колегами, взаємин з дирекцією та керівництвом тощо;

співбесіда, що проводиться завідувачим дирекцією;

зміст бесіди будується на основі заповненого опитувальника;

в розмові торкаються таких тем, як зміст конкретної функції (які ваші завдання, стиль роботи, якість, ефективність, знання і навички). Далі можна домовитись про зміну завдань, курси перепідготовки, зачепити питання загального розвитку.

Через рік 80% чисельності працівників пройшли таку оцінкову бесіду, 70% працівників скористались опитувальниками для оцінювання праці й аналізу своїх функцій в процесі роботи, а на основі цього було вироблене рішення, яке дозволяло поліпшити якість роботи; 40% зазначило, що якість такої співбесіди могла бути і кращою.

У працівників сформувався чіткий стимул до праці, оскільки вони обговорили різні аспекти своєї роботи із своїм безпосереднім керівником.

2. Навчання і підготовка на будівельному підприємстві. Необхідним є збільшення капіталовкладень на розширення, поліпшення підготовки з тим, щоб забезпечити постійний високий рівень управління, зберегти свою конкурентоздатність і прекрасну репутацію. Для цього упровадили штатну посаду менеджера з підготовки менеджерів і запросили на неї спеціаліста в цій галузі. В його обов'язки входило підготувати висококваліфіковані, гнучкі та віддані справі кадри. Для цього слід було ознайомитися з усією структурою кадрів: як проводиться набір працівників, як розвивають їхні навички, вміння, які є форми винагороди та заохочення, який стиль виробничих відносин превалює на підприємстві.

На першому етапі було проінспектовано діяльність працівників, через що з'ясовано, яких результатів вони добиваються і якою є організаційна структура, а надалі на підставі аналізу і даних, одержаних від рядових менеджерів, правління фірми рекомендовано цій й оптимальна стратегія МЛР.

На другому етапі проведено "Інвентаризацію" вже наявних у працівників навичок, досвіду та досягнень у кожній галузі, їх порівняння з тим рівнем, який є необхідним для досягнення поставленої мети. Лише після цього вчений міг приступити до формування цілей і вироблення стратегії МЛР. Перші заходи з метою навчання та підвищення кваліфікації працівників було вжито лише наприкінці першого року перебування менеджера на цій посаді.

Необхідно зробити детальний аналіз та виробити чітку загальну кадрову стратегію, враховуючи всі елементи МЛР (навчання та ін.)

Але головне — це те, що треба додержуватись положення: не слід навчати працівників, якщо вони не можуть засвоїти знання і навички; добір кадрів має співвідноситися з перспективою їх подальшого навчання; завдання навчання кадрів приречене на неуспіх, якщо відсутня відповідна система винагороди або якщо набуті знання та навички не знаходять практичного застосування та ігноруються керівництвом.

Отже, система матеріального заохочення, структура посадового (професійного) просування (службова сходинка), стиль менеджменту і загальна виробнича культура на підприємстві повинні співвідноситися з політикою та планами навчання та підвищення кваліфікації працівників. Вистояти за умов ринку, які постійно змінюються (зміни попиту покупця, зростання вимог до якості продукції), можна лише неперервно поліпшуючи власну структуру організації виробництва. Єдиний спосіб успішного проведення усіх заходів — максимально задіяти власних працівників. Ефективна МЛР дає змогу не лише набирати і добирати хороших працівників, вона дає змогу утримувати їх за допомогою добре відлагоджених програм підготовки і навчання, адекватної оплати праці та постійної уваги до них.

2.4. Класифікація службовців залежно від виконуваних функцій

До службовців відносять усіх працівників, зайнятих різними видами розумової діяльності. Насамперед це керівники та фахівці. Їхня праця не є однорідною за своїм змістом, виконуваними функціями. Вона може бути пов'язаною з управлінням виробництвом (управлінська праця) чи з підготовкою і забезпеченням його.

Виділимо такі функції управління виробництвом:

загальне керівництво підприємством (об'єднанням, фірмою тощо); їх виконують генеральний директор, директор самостійного заводу, головний інженер, заступники директора та головного інженера, начальники виробництва;

лінійне керівництво виробництвом на рівні цехів і самостійних ділянок; його виконують начальники цехів та їх заступники, начальники ділянок і змін, старші майстри та майстри;

оперативне управління виробництвом; ним займаються виробничий, технічний, диспетчерський відділи (бюро): начальники відділів, їх заступники, інженери і техніки, диспетчери, нарядники, обліковці.

Функції, пов'язані з підготовкою та забезпеченням виробництва, виконують керівники та фахівці служб маркетингу, економічних, дослідницьких, конструкторських та інших функціональних служб підприємства.

У колишньому СРСР єдина номенклатура посад службовців була затверджена Держкомпраці СРСР у 1967 р. Її метою було упорядкування назв посадових службовців, використовуваних у народному господарстві, визначення ролі і місця працівників різних спеціальностей за умов різноманітних підприємств і організацій будь-якої галузі народного господарства.

Єдина номенклатура посад була основою для розроблення схем посадових окладів, штатних розписів підприємств і організацій, при підготовці нормативних документів, які стосуються організації, нормування, оплати й умов праці, вирішення соціальних питань. Вона призначалась також для планування й обліку різноманітних категорій службовців.

На основі єдиної номенклатури посад службовців розроблявся кваліфікаційний довідник посад службовців. В основу його побудови покладено посадову ознаку (посада, яку займають), оскільки вимоги до кваліфікації визначаються їх посадовими обов'язками.

Перший кваліфікаційний довідник посад службовців розроблено НДІ праці у 1969 р. У наступні роки до нього вносилися доповнення та зміни з урахуванням специфіки окремих галузей народного господарства.

Кваліфікаційний довідник складається з 511 кваліфікаційних характеристик, у тому числі 206 посад керівників, 224 фахівців і 81 — технічних виконавців.

Встановлюючи посадові найменування, необхідно відрізнити поняття "посада" від поняття "спеціальність" працівника. Посада як поняття визначає межі компетенції працівника: коло його функціональних обов'язків, права та відповідальність. Спеціальність же характеризує рід трудової діяльності, що вимагає певних теоретичних знань і трудових навичок, які набуваються шляхом спеціальної освіти і практичного досвіду.

В основу єдиної номенклатури посад службовців покладено їх класифікацію за характером праці. За цією ознакою всіх службовців поділяють на три категорії: керівники, фахівці, технічні виконавці. Такий розподіл є одним із напрямів функціонального поділу праці.

Керівники підприємств (організацій), структурних і функціональних підрозділів здійснюють функції добору та розстановки кадрів, координують роботу окремих виконавців управлінської праці, різних ланок апарату управління чи виробничих підрозділів, контролюють і регулюють хід виробництва, виконують адміністративно-розпорядчі функції, мобілізують колектив на забезпечення високої ефективності діяльності підприємства (організації). Вони повинні знаходити та приймати оптимальні рішення за всіма покладеними на них функціями як перспективного, так і оперативного характеру і забезпечувати

виконання прийнятих рішень. Особливо важливі роль і значення керівників за умов ринкової економіки, різних форм власності.

Фахівці (інженери, економісти та ін.) здійснюють розроблення й упровадження у виробництво нових чи удосконалених видів продукції, технологічних процесів, технічних і економічних нормативів, а також методів організації виробництва, праці й управління. Вони мусять розробляти і пропонувати керівникам найкращі (з урахуванням останніх досягнень науки, техніки і передового вітчизняного і зарубіжного досвіду) вирішення технічних, технологічних, економічних, організаційних, кадрових, соціальних та інших завдань як поточного, так і перспективного характеру.

Технічні виконавці (оператори ПЕОМ, статисти, друкарки та ін.) виконують функції щодо створення первинної інформації: її збирання, обробки, передачі, здійснюють підготовку й оформлення документів для виконання функцій управління виробництвом (загального керівництва, техніко-економічного та оперативного планування, менеджменту, маркетингу та ін.).

Таким чином, вони мають забезпечити керівників і фахівців достовірною й оперативною інформацією, необхідною для прийняття ефективніших рішень та організації їх виконання.

Кожну з категорій службовців поділяють на групи. Так, керівників поділяють на три групи: керівники об'єднань і підприємств (організацій); керівники виробничих структурних підрозділів підприємств (організацій); керівники функціональних служб. Фахівців поділяють на п'ять груп: зайняті інженерно-технічними і економічними роботами; зайняті в агропромисловому комплексі; зайняті медичним обслуговуванням; зайняті зовнішньоекономічною діяльністю та міжнародними зв'язками; спеціалісти юридичної служби. Технічних виконавців поділяють на три групи: зайняті обліком і контролем, підготовкою та оформленням документів, господарчим обслуговуванням (див. рис. 2.1).

Кваліфікаційний довідник містить назви базових посад службовців (генеральний директор, головний економіст, головний металург та ін.). Наприкінці встановлюють також посади, похідні від базових: заступники, помічники, головні, провідні, старші. Наприклад, заступник генерального директора, старший бухгалтер, провідний науковий співробітник. Похідні посади в кваліфікаційний довідник не включаються.

Повна назва посади має давати всеохоплюючу характеристику ролі службовця та його місця в конкретних умовах підприємства, а тому до основного найменування (начальник цеху, економіст) додаються відповідні відомості про характер роботи (начальник збирального цеху, економіст з праці).

Кваліфікаційні характеристики посад охоплюють три розділи: 1) посадові обов'язки; 2) що повинен знати службовець; 3) кваліфікаційні вимоги. У першому розділі перелічено роботи, які можуть бути доручені повністю чи частково працівникові, що обіймає дану посаду. У другому містяться основні вимоги, які висуваються до працівника: це знання законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів. У третьому розділі визначено рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання функціональних обов'язків службовця, а також вимоги до стажу роботи.

Кваліфікаційний довідник посад використовують для розроблення посадових інструкцій працівників підприємств. В них визначають функціональні обов'язки з урахуванням специфіки підприємства (організації), права і відповідальності. Їх використовують також при розробленні Положень про структурні підрозділи підприємства.

Ось, наприклад, кваліфікаційна характеристика економіста з праці:

посадові обов'язки: бере участь в розробленні поточних і перспективних планів з праці і зарплати, складає плани організації праці; вивчає ефективність використання форми і систем зарплати, готує пропозиції щодо їх удосконалення; розробляє положення (проекти) про їх застосування; складає звіти тощо;

повинен знати: економіку, нормування і організацію праці, трудове законодавство, нормативні документи, інструкції, положення та ін.

кваліфікаційні вимоги: вища освіта без висування вимог до стажу роботи; середня спеціальна освіта і стаж роботи економіста з праці (не менше трьох років).

Розділ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ

3.1. Структура та функції кадрової служби

Кадрова політика підприємства (об'єднання, фірми та ін.^{*}) незалежно від форми власності чи господарювання здійснюється службою персоналу (кадровою службою), яка є одним із головних функціональних підрозділів у системі управління виробництвом. Це впливає з того, що робоча сила є головним чинником у забезпеченні ефективності функціонування економіки, конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів і послуг. Метою діяльності цієї служби є забезпечення поєднання інтересів працівників з цілями підприємства, підвищення їх зацікавленості у вишій ефективності праці, поліпшення кількісних і якісних показників роботи. Досягнення цієї мети залежить від визначення місця служби персоналу в структурі управління виробництвом, її структури, завдань і функцій у розв'язанні стратегічних і оперативних питань діяльності підприємства; законодавчого, нормативного, методичного та кадрового забезпечення діяльності служби персоналу.

У колишньому СРСР до 1930 р. діяли біржі праці, що займалися лише працевлаштуванням безробітних. З ліквідацією безробіття (завдяки тому, що обсяг праці на одну людину ділили на 2—4 і відповідно їй платили за неї) біржі праці були реорганізовані в управління кадрів. Вони були утворені в усіх промислових районах з метою забезпечення господарств робочою силою. В 1933 р. ці управління були скасовані. Розподілом і перерозподілом робочої сили стали займатися лише господарські органи. На усіх підприємствах і в організаціях створювалися бюро по найманню та звільненню працівників. Фактично ці і сучасні кадрові служби підприємств виконують функції прийому, обліку та звільнення кадрів. Функції підготовки та підвищення кваліфікації працівників виконують відділи підготовки кадрів.

Структурним підрозділом кадрової служби підприємства є відділ кадрів; у виробничому об'єднанні — дирекція кадрів або управління

^{*} Далі — підприємства.

кадрів; структура і штати кадрових служб визначаються підприємством.

Приблизну структуру кадрової служби виробничого об'єднання зображено на рис. 3.1. Замість відділів і лабораторій можуть формуватись сектори, бюро, групи. Окрім того, можуть створюватись бюро (групи) для роботи з молоддю, табельного й військового обліку. На малих підприємствах за відсутністю штатного працівника з кадрів обов'язки його за наказом (дорученням) виконує один з працівників підприємства. На малих і середніх приватних підприємствах такі обов'язки, як правило, виконує сам власник.

Кожен із структурних підрозділів кадрової служби виконує завдання і функції відповідно до положення про даний підрозділ.

Відділ кадрів:

здійснює оформлення прийому та звільнення працівників, їх облік, добір, розстановку й переміщення; контроль за їх ефективним використанням;

веде роботу з виробничої адаптації молодих фахівців та робітників;

здійснює добір кадрів і роботу з резервом на висування на посаду;

організовує атестацію фахівців і керівників на основі оцінювання їх професійних і особистих якостей;

здійснює аналіз соціально-демографічної структури, стану руху, щільності персоналу та дисципліни праці;

оформлює закордонні, нагородні та пенсійні справи — спільно з лабораторіями АСУ "кадри" та соціологічних досліджень.

Відділ підготовки кадрів:

здійснює прогнозування і планування підготовки та підвищення кваліфікації робітників, фахівців за професіями та спеціальностями, організує їх підготовку та підвищення кваліфікації, визначає джерела комплектування додаткової потреби в кадрах; ця робота виконується спільно з лабораторією соціологічних досліджень та плановою службою підприємства;

забезпечує необхідну навчально-виробничу і нормативно-методичну базу підготовки кадрів;

організує і проводить стажування молодих фахівців;

організує і здійснює роботу щодо професійної орієнтації, професійного добору та виробничої адаптації персоналу;

здійснює організаційно-методичне керівництво базовим (власним) професійно-технічним училищем.

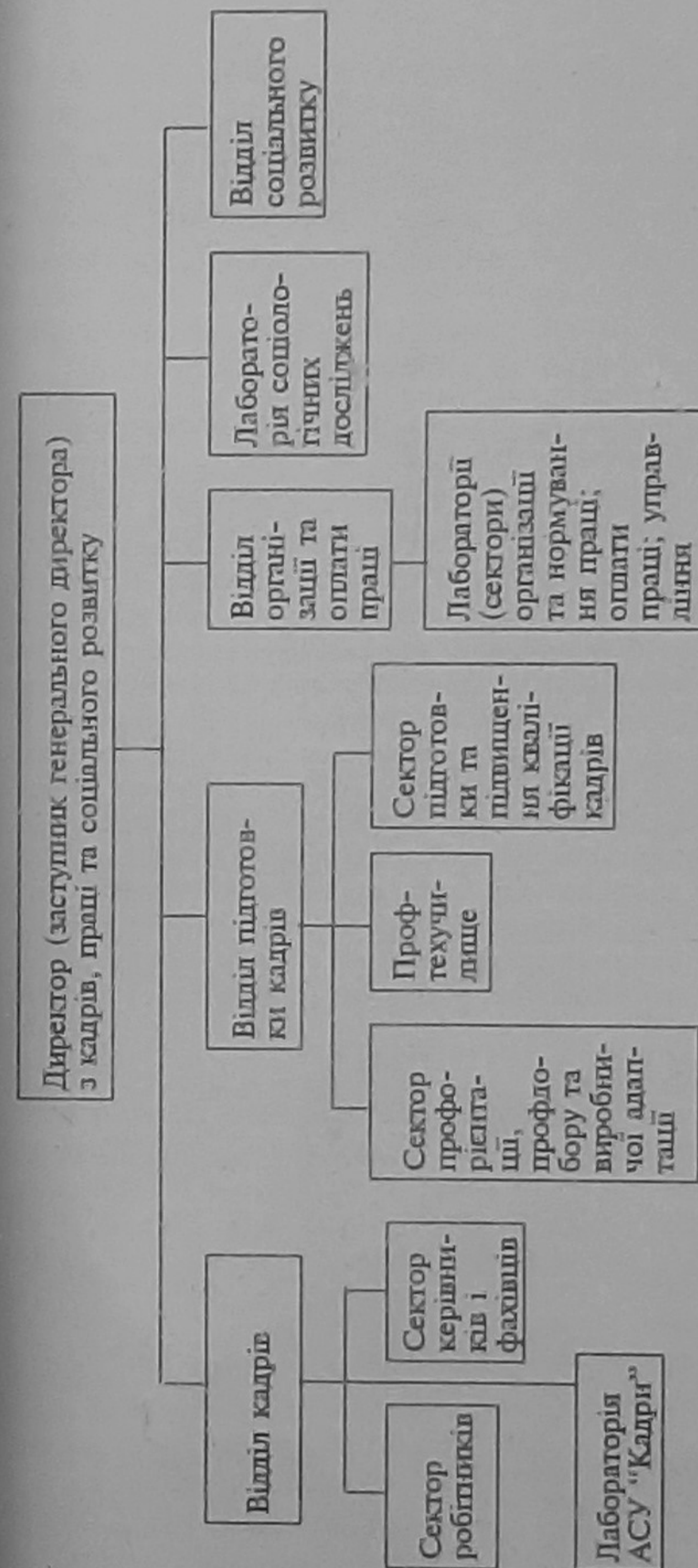


Рис. 3.1. Приблизна структура кадрової служби об'єднання

Відділ організації та оплати праці:

на основі законодавчих і нормативних актів державних органів управління країною розробляє положення, інструкції та інші нормативні та методичні положення з питань організації, нормування та оплати праці, управління виробництвом;

розробляє норми праці, проводить аналіз використання робочого часу різними категоріями персоналу;

організує і проводить роботу з формування фонду оплати праці, його використання, оплати праці та стимулювання персоналу.

Лабораторія соціологічних досліджень здійснює оперативний і соціологічний аналіз з питань стабілізації персоналу, дисципліни праці, соціально-психологічної чи конфліктної обстановки у трудовому колективі, ставлення працівників до змін форм управління виробництвом, організації праці та з інших питань, що входять у сферу діяльності кадрової служби.

Разом з сектором профорієнтації та профвідбору:

здійснює оцінювання ділових і особистих якостей керівників та фахівців під час укладання контрактів (трудових угод), атестації й оцінювання професійної діяльності; оцінювання психофізіологічних якостей робітників та їх відповідності до психофізіологічних вимог конкретної професії під час прийняття на роботу або зміни професії;

проводить профорієнтацію у загальноосвітніх школах, серед молоді, яка вступає до підприємства, надає організаційну і методичну допомогу вчителю шкіл у проведенні цієї роботи; лабораторія діє спільно з обласними центрами профорієнтації служби зайнятості та їхніми органами чи працівниками в міських і районних центрах зайнятості.

Відділ соціального розвитку:

здійснює організацію і розробляє план технічного, економічного та соціального розвитку підприємства на перспективний період (в умовах стабільної економіки — на один і п'ять років, у період переходу до ринкової економіки — на два-три роки) і на наступний за поточним рік. В його розробленні беруть участь усі підрозділи підприємства: виробничі структурні підрозділи, функціональні служби, науково-дослідні підрозділи підприємства. Для вирішення окремих питань до розроблення таких планів можуть залучатися науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади, що мають відповідних фахівців.

Працівники кадрової служби підприємств усіх форм власності у своїй діяльності керуються законодавчими актами України, а державні, крім того, наказами і розпорядженнями відповідних міністерств (відомств) та вищих господарських органів управління.

Функції працівників кадрової служби, як було вже засвідчено, досить широкі: комплектування кадрів робітників і фахівців з урахування змін в структурі виробництва, добір і розстановка керівників та фахівців на основі вивчення їх ділових якостей, розроблення поточних і перспективних планів потреби фахівців і робітників за фахом і професією та джерел їх комплектування, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, реалізація заходів і програм зайнятості тощо. Але на практиці не всі вони виконуються.

Як показали дослідження [4], кадровий склад відділів кадрів підприємств не відповідає сучасним вимогам до працівників відповідної служби і не може в повному обсязі і з високою якістю виконувати покладені на неї функції.

Нині в кадрових службах України більшість становлять інспектори, тобто виконавці звітних і облікових робіт та підготовки різних ділових паперів. 3-поміж працівників кадрових служб жінок становлять 80%. Майже половина інспекторів не мають спеціальної освіти. Серед керівників і фахівців цієї служби, за даними вибіркового обстеження, значна частина їх також не мають спеціальної освіти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

*Рівень освіти працівників кадрових служб
на промислових підприємствах і в будівельних організаціях*

Категорія працівників	Мають освіту		Не мають спеціальної освіти
	вищу	середню спеціальну	
Усі працівники	24,6	40,8	34,6
Керівники	58,7	33,3	8,0
Інженери	32,0	47,0	21,0
Техніки	9,0	50,9	40,1
Інспектори	11,0	41,6	47,4

Половина керівників і фахівців, які закінчили вищі та середні спеціальні навчальні заклади, мають інженерно-технічну освіту, 14% — економічну, 6% — юридичну [7].

У вугільній промисловості лише 50% керівників і 11,1% інших працівників мають вищу освіту [4], у промисловості та будівництві 26% працівників мають вищу освіту, а 28% — не мають ані вищої, ані середньої спеціальної освіти [8].

Більшість працівників цієї служби працювали в інших галузях народного господарства чи на інших некадрових посадах, в тому числі колишні військові, працівники партійних та інших управлінських

громадських структур. Усі працівники відділів кадрів не володіють методикою соціологічних досліджень кадрових і соціальних проблем (плідність персоналу, дисципліна праці, стосунки у трудовому колективі та ін.); більшість з них не володіють методами оперативного (поточного) аналізу (окрім підприємств військово-промислового комплексу).

Низький рівень кваліфікації працівників кадрової служби, а з огляду на це і незадовільне виконання покладених на них функцій зумовлені:

недооцінкою ролі кадрів і кадрової служби у суспільному виробництві з боку держави, органів управління економікою усіх рівнів і громадськості;

відсутністю підготовки фахівців в галузі організації управління персоналом як в минулі роки, так і в час переходу до ринкової економіки (тільки за останні 2—3 роки в окремих економічних вузах почали виставляти дисципліну "Управління персоналом");

низьким рівнем нормативного та методичного забезпечення працівників кадрової служби. У 80—90-ті роки в окремих галузях промисловості науково-дослідними організаціями було розроблено ряд документів методичного характеру. Наприклад, для вугільних підприємств методика щодо обліку, оперативного (поточного) і соціологічного аналізу руху персоналу і стану дисципліни праці; прогнозування та планування додаткової потреби в кадрах робітників і фахівців та перспективу (на кожний рік п'ятирічки); визначення ефективності форм підготовки та підвищення кваліфікації робітників; визначення оптимальних строків підготовки та підвищення кваліфікації робітників; організації професійної орієнтації і роботи з молодими робітниками на вугільних підприємствах; планування технічного, економічного та соціального розвитку підприємства та ін. Вони затверджувались Міністерством вугільної промисловості СРСР чи МВП УРСР. Низка методик використовувались на підприємствах металургійної, гірничорудної, газової та інших галузей промисловості [4].

З переходом до ринкової економіки, скороченням кількості міністерств і переглядом функцій діючих міністерств їх вплив на формування та ефективне використання персоналу знизився практично до нульового рівня. Розроблені раніше нормативні та методичні документи не враховують змін, що відбуваються в економіці перехідного періоду, нові, через економічну кризу, не розробляються, практично не ведеться статистична звітність з кадрових питань. Усе це погіршує і так невисокий рівень організації роботи кадрової служби на підприємствах України (меншою мірою це позначалось на роботі розглядуваних служб у ВПК).

3.2. Організація діяльності кадрової служби на зарубіжних підприємствах

Головним завданням керівників є організація роботи в такий спосіб, щоб підприємство працювало ефективніше і продуктивніше, ніж його конкуренти. Вплив керівників на продуктивність найбільшою мірою проявляється в галузі управління людськими ресурсами і безпосередньо виробничою діяльністю. Керівники міжнародної компанії ЗМ* (Мінесота, Майнінг енд Меньюфакчуринг) на запитання щодо ролі системи управління "людськими ресурсами" у розвитку ЗМ до 2000-го року відповіли: "Ефективне управління людськими ресурсами до 2000-го року висувається в ряд критичних чинників економічного успіху. У недалекому минулому конкурента боротьба була зосереджена в галузі технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, післяпродажного обслуговування... Ключовою складовою нашого бізнесу сьогодні є управління кадрами... В майбутньому лінійні керівники повинні брати на себе більшу відповідальність за підвищення кваліфікації кадрів, залучення персоналу для досягнення цілей компанії" [2, с. 10].

У передових країнах ринкової економіки давно дійшли висновку, що продуктивність праці, якість робіт і послуг залежить від людини, з огляду на що кадрові служби поступово перетворюються на центри для розроблення й реалізації стратегії праці у буквальному розумінні цього слова. Західна цивілізація є винахідником економічного зростання завдяки підвищенню продуктивності праці. За лідерство за цим критерієм точиться неперервна боротьба між провідними країнами світу. Так, першим лідером (1700—1785 рр.) була Голландія, другим (1785—1890 рр.) — Англія, третім лідером — США (з 1890 року), але темпи зростання продуктивності праці цієї країни сповільнені порівняно з іншими країнами. Так, Японія у 1973—1986 рр. розвивалась майже шістьох разів швидше, Франція і ФРН — вчетверо, Англія — втричі швидше, ніж США. Якщо ці тенденції збережуться, то Канада, Німеччина, Франція, Норвегія і Бельгія обженуть США за рівнем продуктивності праці вже в кінці нинішнього століття, а Японія — до 2003-го року. Причому остання, за прогнозом західних економістів, посіде місце економічного лідера у ХХІ ст. [3, с. 28, 86].

Боротьба за економічне лідерство зумовила в останні роки послідовне перетворення кадрової служби в центри по розробленню і реп-

* ЗМ — скорочено "три см".

лізації стратегії з питань праці. Змінюються і функції кадрової служби. Вже у 30-ті роки в США знаходять практичне застосування праці провідних економістів, присвячені людським взаєминам на виробництві. З 60-х років людський чинник набирає все більшої актуальності.

У США в 70-ті роки кадрові служби перетворено на служби людських ресурсів. Означені служби великих фірм є великими підрозділами з кількістю працівників понад 50 осіб. Дрібні й середні підприємства, які не мають великих кадрових підрозділів, користуються для добору персоналу послугами посередницьких фірм. В управлінні кадрів висококваліфіковані фахівці становлять 83%, а керівники служби є віце-президентами компанії [7].

У міжнародній компанії 3М (США) управління "Людські ресурси" очолює старший віце-президент компанії, йому безпосередньо підпорядкований функціональний віце-президент з поточного управління людськими ресурсами (рис. 3.2).

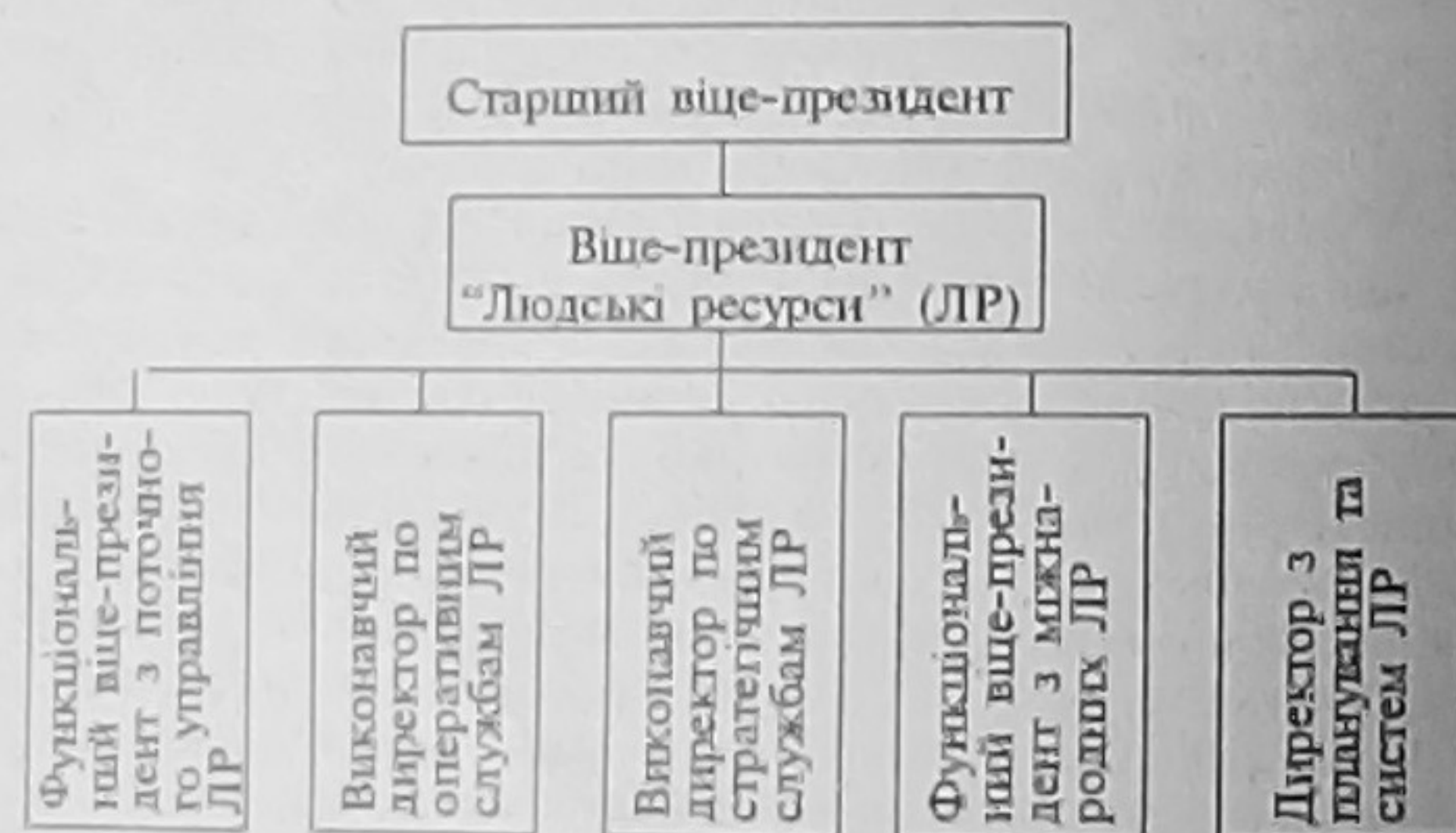


Рис. 3.2. Структура кадрової служби компанії 3М

Кожний керівник структурного підрозділу управління організує роботу щодо реалізації функцій управління персоналом виробничих підрозділів, служб контролю якості продукції, вищої управлінської ланки та ін.

Головними функціями кадрової служби є: забезпечення робочої сили високої якості, що включає планування, добір, наймання і звільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз структури і плінності кадрів тощо;

розвиток умінь і навичок працівників, профорієнтація і виробнична адаптація, підготовка і перепідготовка кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, оцінювання рівня кваліфікації та атестація, професійно-посадове просування та ін.;

удосконалення організації та стимулювання праці, мотивації і виробничих відносин, забезпечення техніки безпеки, охорони і умов праці, соціальні виплати;

участь у переговорах з профспілками при укладанні колективних договорів, у розгляді скарг, претензій, здійснення контролю за станом дисципліни праці тощо.

Посадову інструкцію менеджера наведено в дод. 2.

Велика увага приділяється інформаційному забезпеченню кадрової роботи. Вся інформація нагромаджується, зберігається й обробляється в комп'ютерній системі компанії. Початкова інформація отримується в процесі оформлення на роботу: із заяви-анкети (наш розширений листок обліку кадрів), результатів тестування та інтерв'ю. В анкеті, крім професійних, соціально-демографічних показників, адреси кандидат на роботу мусить дати відповіді на ряд запитань, а саме:

індивідуальні інтереси щодо майбутньої роботи: посада, на яку претендує кандидат, зацікавленість у розвитку кар'єри (посадове просування), передбачення щодо зарплати, вид зайнятості (постійна, тимчасова, неповна, сезонна);

дозвіл на роботу за наймом (відповідно до законодавства країни); який навчальний заклад закінчив, середній бал і статус диплому; додаткова інформація про освіту: академічні нагороди, почесні стипендії, членство в професійних асоціаціях, наявність наукових публікацій і патентів, прізвища викладачів вузів, які можуть дати особову рекомендацію кандидату;

дані про трудову діяльність на попередніх трьох місцях роботи, а саме адреса місця роботи, назва підприємства чи ім'я роботодавця, період зайнятості, заробітна плата і посада, зміст трудових функцій, причина звільнення;

чому надле перевагу кандидат щодо форми роботи (роботу по змінам, відрядження, територіальну мобільність тощо) джерело інформації щодо вакансій та ін.

Для окремих посад (професій) в анкеті передбачено додаткові запитання. Наприклад, для кандидатів на роботу до служби збуту — наявність посвідчення водія, для кандидатів на роботу в контору — швидкість машинопису, стенографії, навички роботи з диктофоном, комп'ютером.

На підприємствах західних країн чимало поширення набула практика побічного здобуття інформації про кандидата на роботу: з місць останньої роботи чи навчання, через "вербувальників", інші неформальні канали.

Щодо кандидатів на посадове просування нагромаджується така інформація: продуктивність праці, новаторська активність, розвиток трудового потенціалу, винагороди і додаткові виплати, участь у соціальних програмах, результати атестації, оцінки навчання, рекомендації-характеристики керівників.

Уся ця інформація уможлиплює добір потенційно ефективних працівників на ринку праці. У системі кадрової служби цим займаються підрозділи з питань наймання і добору робітників, учених та інженерів, працівників адміністративно-управлінського апарату тощо. Підрозділ з питань розвитку кар'єри займається "внутрішнім наймом" і переміщеннями всередині підприємства.

Про обсяги роботи з формування кадрів можна судити за даними компанії 3M. Щорічно вона отримує 35 тис. заяв з проханням прийняття на роботу (як правило, поштою). На першому етапі 94% бажаючих відмовляють (відсіюють). Решта проходить конкурсний відбір.

В європейських країнах менеджери кадрової служби спочатку здобувають економічну або вищу технічну освіту і повинні відпрацювати за фахом кілька років. Після набуття виробничого досвіду майбутній кадровик спеціалізується в цій галузі в межах конкретної професійної асоціації. Після навчання і складання іспитів він одержує сертифікат. У США фахівців в галузі управління трудовими ресурсами готують багато коледжів, випускники яких здобувають сертифікат на професійну підготовку.

У ході навчання майбутні фахівці кадрової служби вивчають функції та особливості цієї служби, наймання та добору персоналу, методи аналізу кадрових питань, нормативні документи і закони, методи оцінювання ділових і особистих якостей працівників, організацію підготовки та підвищення кваліфікації, оплату праці, діяльність центрів оцінювання персоналу, планування посадового просування керівників і фахівців, застосування ПЕОМ в управлінні персоналом, техніку безпеки та охорону праці, трудові конфлікти. Чимала увага приділяється питанням техніки усного виступу, складання ділових паперів, ведення ділових бесід та діловій етиці.

Досвід країн ринкової економіки заслуговує на його вивчення та широке використання працівниками кадрових служб підприємств, а також вищих навчальних закладів при підготовці фахівців з управління персоналом високої кваліфікації.

3.3. Основні напрями перебудови роботи кадрової служби

Кадрові служби підприємств зі своїми функціями та якісним складом працівників не відповідають завданням перебудови економіки на ринкових засадах. Їхня діяльність спрямована, як правило, на оформлення прийому та звільнення працівників, пенсійних справ, підготовку довідок, звітів з кадрових питань. Гасло 30-х років "Кадри вирішують все" залишилось нереалізованим, оскільки на передній план висувалась вимога ідейності, відданості справі КПРС, а вже потім розглядався професіоналізм як такий. Значне відставання від західних країн у рівні технічного оснащення, технології, організації та управління виробництвом внаслідок самоізоляції країни, оголошення генетики, кібернетики та інших прогресивних напрямів науки буржуазною наукою також не сприяли розвитку потреб суспільства у висококваліфікованих кадрах робітників, фахівців і керівників.

Усе це зумовило недооцінку кадрів як головного чинника економічного розвитку країни, конкурентоспроможності на світовому ринку товарів і послуг. І економічна криза в Україні, практична відсутність ринкових відносин зумовлені, на погляд деяких відомих економістів і політологів, кризою управлінських кадрів, тобто відсутністю висококваліфікованих керівників різного рівня управління як економікою, так і іншими сферами життєдіяльності держави. Ринкова економіка з її різними формами власності та господарювання, перебудова освіти сприятимуть формуванню кадрів високопрофесійних, творчих, ініціативних, цілеспрямованих, чесних. Змінюються і погляди — і держави, і громадськості — на кадри і кадрову політику, сприйняття місця людини в сучасному процесі виробництва. Кадрова політика як першорядне завдання стане насушною необхідністю з добре продуманою системою управління, про що й свідчить досвід передових країн ринкової економіки.

Необхідною є докорінна зміна структури кадрової служби та її функціональних обов'язків. Оскільки трудові ресурси є головним фактором виробництва, від трудової діяльності яких залежить ефективність праці, то й управління робочою силою має здійснюватись з одного центру. Таким центром повинна бути кадрова служба підприємства з підрозділами щодо наймання та звільнення працівників, підготовки та підвищення кваліфікації, професійної орієнтації, розвитку кар'єри (службового просування), організації та оплати праці, соціального розвитку, соціальних досліджень тощо. Мають змінитися і функції працівників кадрової служби в напрямі формування й ефективного використання персоналу, мотивації праці, стимулювання, вирішення соціальних проблем. Значна увага приді-

ляється аналізу кадрових питань, розробленню та реалізації заходів стратегічного й поточного значення.

Усе це зумовлює необхідність у кваліфікованих менеджерах з кадрових питань. Потрібно готувати таких фахівців в університетах чи інших навчальних закладах, викладати дисципліни з питань управління персоналом при підготовці фахівців технологічного профілю, оскільки саме вони в першу чергу стають керівниками різного рівня управління підприємством.

Для вирішення таких питань доцільно створити систему післядипломної освіти для фахівців, які працюють або бажають працювати в кадровій службі (магістратура, факультети навчання другої спеціальності на базі вищої освіти та ін.). При цьому чималу увагу слід приділяти оволодінню знаннями в галузі управління персоналом, економіки, соціології та психології праці, трудового законодавства, конфліктології, організації й методики поточного та соціологічного аналізу кадрових питань тощо.

Необхідним також є вивчення досвіду передових країн з ринковою економікою, де за десятиліття склалася ефективна система управління персоналом.

Розділ 4. ПІДГОТОВКА КАДРІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

4.1. Проблеми перебудови вищої освіти

Ринкові відносини, функціонування різних форм власності значно підвищують роль кваліфікації, компетентності, творчого потенціалу кадрів. Негативні тенденції в економіці країни значною мірою зумовлені відсутністю таких кадрів, фахівців нової формації.

У травні 1991 р. прийнято Закон про освіту, упровадження якого націлене на створення кадрового потенціалу для ринкової економіки. З урахуванням досвіду його застосування і обговорення запропонованих змін і доповнень 23 березня 1996 р. Закон "Про освіту" був прийнятий в новій редакції. Відповідно до цього Закону встановлено такі освітні рівні: професійно-технічна освіта, базова вища освіта, повна вища освіта.

Професійно-технічними закладами є професійно-технічне училище, училище-агрофірма, училище-завод, вище професійне училище, навчально-виробничий центр, центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів, інші типи закладів, що надають робітнику професію. Вищими закладами освіти є технікум (училище), коледж, інститут, консерваторія, академія, університет та інші.

Відповідно до Закону встановлено такі освітньо-кваліфікаційні рівні: кваліфікований робітник, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр.

За статусом вищих закладів освіти встановлено чотири рівні акредитації:

перший рівень — технікум, училище, інші прирівняні до них вищі заклади освіти; готують молодших спеціалістів;

другий рівень — коледж, інші прирівняні до нього вищі заклади освіти; готують бакалаврів;

третій і четвертий рівні (залежно від наслідків акредитації) — інститут, консерваторія, академія, університет; готують спеціалістів, магістрів.

Кваліфікація бакалавра присвоюється після захисту випускної роботи і складання іспитів за фахом. Бакалаври набувають базової вищої освіти за відповідним професійним напрямом з одержанням атестата. Вони можуть продовжувати навчання і дістати кваліфікацію фахівця з конкретної спеціальності та спеціалізації.

Для спеціалістів передбачено захист дипломної роботи, а для магістрів — магістерської роботи.

З числа магістрів здійснюється підготовка фахівців для здобуття наукового ступеня кандидата наук.

Така система дозволяє за п'ять років підготувати достатню кількість фахівців з вищою освітою. Наявність ступеня магістра дає змогу відібрати найкращих студентів для підготовки найкваліфікованіших фахівців, породжує конкуренцію у навчанні, а це сприяє поліпшенню якості підготовки кадрів для роботи в умовах ринкової економіки та різних форм власності.

Допільно вивчати іноземну мову на всіх ступенях і весь час навчання у вузі; запровадити спеціальність "Управління персоналом", курси "Економіка і організація підприємницької діяльності", "Мотивація праці", "Трудові конфлікти та методи їх розв'язання", інші дисципліни соціально-психологічного профілю.

Перебудова системи вищої освіти значною мірою стримується незатребуваністю висококваліфікованої праці фахівців (так само як незатребуваністю праці вищої кваліфікації робітників). Це зумовлено:

відсутністю значних перетворень в економіці на базі застосування новітніх засобів виробництва, найпрогресивніших технологій, передових форм організації управління, виробництва та праці;

зневажливым ставленням до інтелектуальної праці й освіти; злиденним фінансовим і матеріально-технічним становищем навчальних закладів усіх рівнів і типів;

консервативністю мислення керівних і науково-педагогічних кадрів.

Про значення кадрового потенціалу для ефективності виробництва свідчать такі дані: в Японії 48% валового національного продукту забезпечено за рахунок поліпшення якості робочої сили, 11% — збільшення її чисельності, 41% — технічного оновлення парку устаткування. Можна замінити техніку, збільшити чисельність працюючих, але без високого рівня кваліфікації кадрів ефекту не досягти.

У розвинутих країнах світу через кожні 5—7 років відбувається повне оновлення техніки та технологій. Швидко вирішення нинішніх проблем пояснюється високим рівнем кваліфікації, здатністю й умінням працювати в колективі.

Важливу роль у системі освіти відіграє середня школа. Якість підготовки фахівців визначається широтою і фундаментальністю освіти в середній школі. Об'єктивною необхідністю є зміна механізму навчання: від запам'ятовування, розуміння та уміння використовувати знання до здатності самостійно й оперативно вирішувати нові проблеми.

Для цього потрібні хороші бібліотеки, лабораторії з сучасним обладнанням, викладачі вищої кваліфікації, докорінні зміни в мотивації навчання. Сьогодні серйозний інтерес до навчання виявляють лише 3% школярів; 60% ходять до школи, щоб спілкуватися з однолітками.

Методологія викладання у вищих навчальних закладах (ВНЗ) за умов планової економіки була спрямована на навчання студентів для виконання певних посадових функцій відповідно до чинних інструкцій і положень. В умовах ринкової економіки студент вчиться діяти самостійно, вирішувати завдання нестандартними методами. Це визначає і мотивацію здобування знань студентом, і спосіб його мислення.

Через це необхідним є перехід до індивідуалізації підготовки фахівців для конкретних умов виробництва, що вимагає додаткових витрат, зміни навчальних планів, робочих програм. Така підготовка має здійснюватися на договірній основі і з чітким визначенням якості підготовки фахівця та вартості його навчання.

Замовник, оплачуючи індивідуальну підготовку свого майбутнього працівника, щорічно проводить його атестацію у формі міждисциплінарної співбесіди. Випускник повинен відпрацювати на підприємстві п'ять років. При звільненні його раніше означеного терміну він має повернути витрачені на його індивідуальну підготовку кошти.

Заслуговує на увагу досвід розвинутих країн світу, зокрема США. Управління змістом вищої освіти здійснюється при активній участі представників ділового світу з урахуванням конкретних потреб виробництва.

Підвищенню якості підготовки фахівців сприяє і система ротації професорсько-викладацького складу (робота в університеті, потім у фірмі або державній установі і знов в університеті). Це дозволяє викладачам ВНЗ добре вивчити вимоги до молодих фахівців, а також вносити корективи до змісту навчання, форм і методів передачі теоретичних знань і практичних навичок. Така система дозволяє викладачам працювати консультантами промислових фірм, науково-дослідних центрів, державних установ. Ефективність зв'язку вузів з виробництвом підтвердили проведені круглі столи, здійснені кафедрою економіки і соціології праці Одеського державного економічного університету в першій половині 90-х років разом з працівниками навчальних закладів і органів управління трудовими ресурсами та зайнятістю населення США і Англії.

Важливого значення набуває проблема розроблення вимог до фахівців для роботи за нових умов господарювання.

Доцільно розробити кваліфікаційні вимоги за кожною спеціальністю для умов ринкової економіки і різних форм власності. В них мають бути відображені всі типи виробничих завдань, проблемні ситуації, з якими матимуть справу випускники ВНЗ на підприємстві. Їх необхідно покласти в основу розроблення навчальних планів і програм основних і спеціальних курсів. Кваліфікаційні вимоги до фахівців за умов ринкової економіки є базою для формування фахівців широкого економічного профілю — фахівців, які, за висловом зарубіжних підприємств, вміють робити гроші. Вони повинні мати високий рівень знань в галузі організації виробництва і праці, менеджменту і маркетингу, аналізу господарської діяльності, фінансів, кредиту, соціально-психологічних проблем. Такі фахівці насамперед необхідні приватним, колективним, малим і середнім державним підприємствам, а також підприємствам інших форм господарювання.

Вбачаємо за доцільне підняти питання про розроблення методів оцінювання якості підготовки студентів з метою виявлення їх здатності ефективно виконувати функції керівника чи фахівця. Таке оцінювання варто проводити на стадії підготовки бакалаврів. Підготовку магістрів слід здійснювати за двома напрямками: керівники і фахівці.

Необхідно також провести дослідження та розробити модель керівника різних рівнів в управлінні (від майстра до генерального директора), схеми їх посадових переміщень у часі по горизонталі і вертикалі. Це дозволить формувати кадри керівників вищої кваліфікації, здатних вирішувати економічні завдання в нових умовах господарювання.

Законодавчим органам необхідно суттєво змінити порядок фінансування освіти, зокрема вищої. Витрати на освіту в розрахунку на душу населення становили в колишньому СРСР 163 крб., у США — 1375 дол., на одного учня середньої загальноосвітньої школи — відповідно 303 крб. і 5245 дол.; на одного студента — 800 крб. і 15000 дол. На одного студента в США витрачається в 5,4, в Японії — в 4,7, у Великобританії — в 5,8 рази більше коштів, ніж витрачалось у колишньому СРСР. На сьогодні ці показники ще гірші*.

На підвищення кваліфікації в США великі корпорації витрачають від третини до половини річного прибутку. У Франції відповідно до законодавства фірми відшкодовують на підвищення кваліфікації своїх працівників не менше 1% фонду зарплати.

* Нові конкретні дані, на жаль, відсутні.

Деякі компанії ("Ксерокс", IBM) на підвищення кваліфікації щороку виділяють понад 2000 дол. на кожного працівника, не враховуючи зарплати і преміальних, а в нашій країні — 23 крб.

Для підвищення престижності викладацької праці заробітку плагу професорсько-викладацького складу доцільно збільшити в 3—4 рази порівняно із середньою в промисловості.

Забезпеченню якісного добору студентів сприятимуть застосування тестового оцінювання знань учнів середньої школи, співбесіди викладачів випускаючих кафедр, контроль знань студентів представниками підприємств, які оплачують підготовку фахівців.

Підвищенню престижу вищої освіти і ВНЗ, стимулюванню студентів сприятимуть відрахування усіх невикладаючих студентів і таких, що не виявляють інтересу до знань, проведення поточного письмового контролю. Відсів студентів у процесі навчання становить в США і Італії до 60—70%, у Франції, Німеччині і Англії — до 50%, Японії — до 40%.

Реалізація викладених пропозицій дасть змогу значно поліпшити якість підготовки фахівців, сформувати кадровий потенціал, здатний успішно працювати за умов ринкової економіки з різними формами власності.

4.2. Система управління обранням професії (фаху)

Обрання професії (фаху), як економічна категорія, є відносинами людей з приводу успіхів у праці, оскільки в кінцевому підсумку від правильного обрання професії (фаху), яка найбільшою мірою відповідає психофізіологічним якостям людини, залежить результативність праці (обсяг і якість продукції, задоволеність обраною сферою трудової діяльності). З огляду на це керівники і спеціалісти повинні володіти теоретичними знаннями і практичними навичками організації роботи в сфері управління обранням професії працівниками, особливо молоддю, яка вперше здійснює такий вибір.

Необхідність управління обранням професії об'єктивно зумовлена формами поділу праці. Різні види праці, виробничі операції вимагають від виробника товарів різних здібностей. К. Маркс писав, що в одному випадку виробник має розвивати більше сілу, в другому — більше спритності, в третьому — більше уважності і т. д., але один і той самий індивідум не володіє усіма цими якостями однаковою мірою. Після поділу, відокремлення за ізолювання різних операцій робітники поділяються, класифікуються і групуються відповідно до їхніх переважних здібностей [17, с. 361]. Наведені методологічні положення покладені в основу обґрунтування й успішного функціонування

системи управління обранням професії (фаху), впровадження якої дає змогу здобути значний економічний і соціальний ефект.

Науково обгрунтоване управління обранням професії є засобом підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції і робіт, зниження аварійності, виробничого травматизму та плинності кадрів. У табл. 4.1 наведені дані, що характеризують соціально-економічну ефективність професійного відбору в країнах ринкової економіки.

Таблиця 4.1

Соціально-економічні показники ефективності професійного відбору*

Категорія робітників	Продуктивність праці, од.	Заробіток, дол. за годину	Частка робітників, які мають високі показники праці, %	Плинність кадрів, %	Вартість навчання робітника, дол.
Робітники, дібрані за результатами тестових іспитів	543	0,88	88,8	2,2	6,1
Робітники, які не проходили тестових іспитів	452	0,78	42,6	4,9	18,2
Різниця (±), раз	+1,2	+1,1	+2,1	-2,2	-3,0

* Таблиця складена за даними І. Я. Кисельова [10, с. 54—57].

Продуктивність праці молодих робітників, які пройшли профвідбір, на 10—12% вища, ніж у тих, котрі профвідбору не проходили, плинність кадрів в 2,2 раза і виробничий травматизм на 40—50% нижчі.

Тим часом ще й дотепер система управління обранням професії (фаху) не дістала наукового обгрунтування. Деякі елементи (стадії) обрання професії розглядаються відокремлено, ізольовано один від одного. Так, у 30—40-ві роки в СРСР основна увага приділялась питанням професійного відбору на транспорті і у вугільній промисловості. Е. Клапаред упроваджує поняття "орієнтація", але розглядає її як проблему обрання того чи іншого заняття для даного індивіда [11], тобто, по суті, розглядає питання професійної консультації. А. А. Смирнов виділяє три самостійних етапи обрання професії: профорієнтацію, профконсультацію і профвідбір [26]. Але за своїм змістом усі вони є методами професійного відбору.

У 70-ті роки головна увага приділялась питанням профорієнтації та профвідбору. Ю. Гільбух розглядає три форми "поєднання" людини і професії: професійна орієнтація, основу якої становить профконсультація; психологічна професійна класифікація (розстановка) та

психологічний професійний відбір [4, с. 93]. Тут правильно, як з нашого погляду, розглядається профконсультація як складова частина профорієнтації. Проте неправомірно ототожнювати професійну класифікацію і розстановку кадрів, оскільки вони мають різні цілі, завдання, зміст і методи реалізації. Немоżliво також здійснювати профвідбір з урахуванням лише психологічних критеріїв. На практиці враховуються фізіологічні, медичні, демографічні та інші показники.

І. І. Назімов [21] наводить узагальнене поняття профорієнтації як системи, що містить такі елементи: профінформацію, профконсультацію, профвідбір і професійну адаптацію. В. В. Новиков і Є. М. Фетісов виділяють такі стадії профорієнтації, як профосвіта, що містить профінформацію, професійне самовизначення, профконсультація; працевлаштування, профвідбір, профадаптація, удосконалення професійної майстерності. Точніше, на наш погляд, дає таке визначення Ю. П. Аверичев: профорієнтація — це "система науково обгрунтованих заходів, спрямованих на підготовку молоді до обрання професії (з урахуванням особливостей людини і потреб народного господарства у кадрах), на подання допомоги молоді в професійному самовизначенні..." (підкреслено нами) [1, с. 418].

Профорієнтацію невинятково визначають як компас у світі професій. Вона покликана подавати допомогу молоді у відборі з багатьох професій тієї, яка найбільше відповідає інтересам, нахилам, психофізіологічним якостям людини, а також потребам народного господарства регіону (підприємств) в конкретних професіях. Інші завдання вирішують профвідбір і профадаптація.

Професійна орієнтація (переорієнтація) є процесом ознайомлення молоді (безробітних, інших непрацевлаштованих громадян) з різними видами професійної діяльності і суспільного впливу на неї з метою спрямування інтересів і індивідуальних нахилів людей (безробітних та ін.) на певний (визначений) вид трудової діяльності, підведення їх до свідомого обрання професії (фаху).

Людина як особистість з певними психофізіологічними якостями формується під впливом сукупності суспільних відносин, соціальної інформації, яку вона отримує в сім'ї, школі, на виробництві, в культурно-освітніх закладах тощо. Звідси випливає, що професійна інформація є складовою професійної орієнтації. Остання можлива на основі психофізіологічного обстеження особи як суб'єкта майбутньої професії з подальшим наведенням пропозиції на підставі таких обстежень, тобто на основі професійної консультації.

Таким чином, професійна інформація є процесом ознайомлення учнів (безробітних і незайнятого населення за умов ринкових відносин) з різними видами трудової діяльності, економічним і соціальним значенням професій, їх психофізіологічними особливостями, умовами трудової діяльності, можливостями професійного навчання тощо.

Професійна консультація є процесом всебічного психофізіологічного обстеження особи, особливо, якщо вона не визначилась у виборі професії (фаху), процес визначення її професійних інтересів, нахилів і спроможностей, а також подання допомоги у виборі сфери трудової діяльності з урахуванням придатності, підготовки особи до конкретної професії та потреб даного регіону.

Професійна консультація ґрунтується на вивченні психофізіологічних вимог, які ставить професія до працівника, психофізіологічних якостей особи; стану попиту та пропозиції на ринку праці даного економічного району (регіону) на окремі професії (фахи) в поточному та перспективному періодах.

Кожна людина володіє якісно своєрідним гармонійним поєднанням в структурі особистості спроможностей і інтересів, які зумовлюють особливо успішну трудову діяльність з конкретної професії (фаху). Успішне оволодіння професією (фахом) і досягнення високих економічних показників у праці можливе лише тоді, коли психофізіологічні якості людини і професії найбільшою мірою відповідають одна одній. Ступінь такої відповідності визначається в процесі професійного відбору. Тобто основним завданням профвідбору є оцінювання професійно значущих здібностей і особистих психофізіологічних якостей кандидатів на професію.

Професійний відбір є процесом обрання із групи кандидатів на певну професію тих, психофізіологічні якості яких найбільшою мірою відповідають вимогам, що ставить професія до особи, і від яких в основному можна чекати успішного оволодіння і ефективного виконання трудових функцій за професією (фахом).

Важливе значення для обрання професії має (крім профорієнтації і профвідбору) виробнича адаптація робітників (фахівців), особливо молодих, у конкретних умовах підприємства. Від цієї роботи значною мірою залежить закріплення кадрів на виробництві. Отже, молодий робітник (фахівець) з моменту вступу на підприємство переживає складний період адаптації — вживання у виробничий колектив і характер виконуваної роботи, тобто відбувається процес виробничої адаптації. Окремі автори використовують поняття "професійна адаптація" [22]. Вони визначають її як процес залучення підростаючого покоління до трудової діяльності і розбивають його на чотири періоди: 1) підготовка до праці в загальноосвітній школі; 2) обрання професії; 3) професійна підготовка; 4) початок трудової діяльності. Професійна адаптація розглядається розширено без взаємозв'язку з профорієнтацією, хоча за своїм змістом передбачає її. Не розглядають також вони і соціально-психологічні проблеми вживання в трудовий колектив, що є надзвичайно важливим для формування стабільних кадрів на підприємстві.

Виходячи із змісту розглянутого соціального процесу, доцільно визначити його як виробничу адаптацію. Остання має дві важливі відносно самостійні сторони: адаптацію до обраної професії (фаху), тобто професійну; адаптацію до колективу і умов виробництва, праці і побуту, тобто соціально-психологічну.

Виробнича адаптація є процесом пристосування людини до конкретного виду трудової діяльності в конкретних соціально-виробничих умовах. Вона включає професійну та соціально-психологічну адаптацію.

Професійна адаптація є процесом адаптації до професії (фаху), характеру і умов праці (навчання в професійному навчальному закладі, робота з досвідченим фахівцем, самостійна робота за фахом).

Соціально-психологічна адаптація є процесом адаптації до системи взаємин у конкретному трудовому колективі (відділ, цех, підприємство).

Система управління обранням професії (фаху) містить такі підсистеми: професійну орієнтацію (підсистеми другого рівня: професійна інформація та професійна консультація), професійний відбір, виробничу адаптацію (підсистеми другого рівня — професійна і соціально-психологічна адаптації) (рис. 4.1).

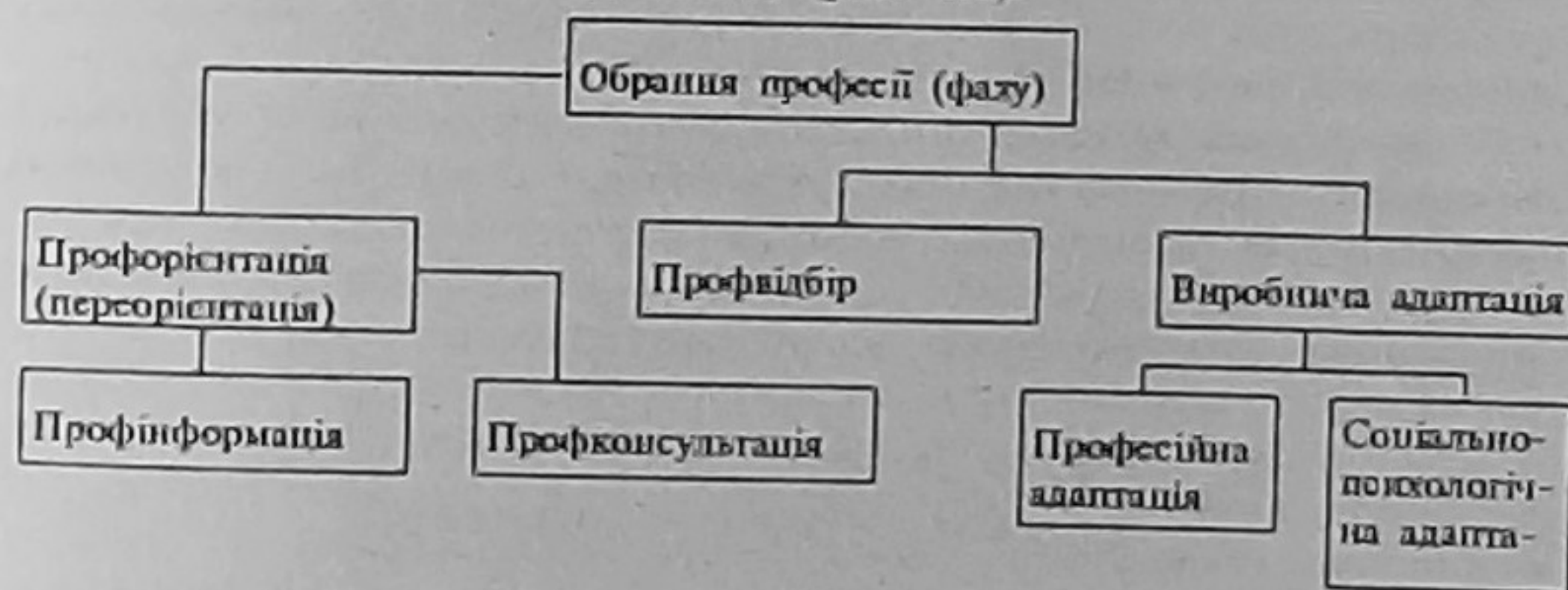


Рис. 4.1. Система управління обранням професії у послідовності виконання її елементів

Реалізація цієї системи передбачає послідовне проведення заходів з кожної з підсистем, що дає змогу індивіду свідомо і обґрунтовано обрати сферу трудової діяльності (професію, фах).

Обрання професії містить такі аспекти: економічний, соціальний, психологічний, фізіологічний і педагогічний. Через це названу проблему слід вирішувати комплексно за участю економістів, соціологів і психологів з праці, фізіологів і досвідчених педагогів.

Система управління обранням професії реалізується загальноосвітніми школами, органами з праці та зайнятості населення держадміністрації області (района), службою зайнятості області (района), підприємствами (об'єднаннями, корпораціями та ін.). Однак вирішують вони різні завдання. Профінформацію проводять усі ці органи під організаційним і методичним керівництвом обласного центру зайнятості. У школах така робота здійснюється вчителем-фахівцем в цій галузі занять і вчителями під час проведення навчальних занять; органи з праці і державна служба зайнятості — через обласні відділи професійної орієнтації, мікрайонні та районні профконсультативні пункти; підприємства (об'єднання та ін.) — через фахівців у цій галузі знань кадрової служби. Загальноосвітні школи, органи з праці та служби зайнятості проводять профінформацію про всі професії, в яких виникає потреба даного економічного району (регіону) у поточному та перспективному періодах, тобто здійснюється орієнтація на всіх. Підприємства (об'єднання та ін.) проводять профінформацію з професій (фахів), в яких виникла потреба в даний період і в перспективі, тобто здійснюється орієнтація на себе. Переорієнтацією безробітних і незайнятого населення на вакантні робочі місця в умовах ринкової економіки займаються служба зайнятості і підприємства (об'єднання та ін.). Останні проводять переорієнтацію на вакансії на своєму підприємстві.

Профконсультація проводиться обласними центрами зайнятості, фахівцями-профконсультантами районної служби зайнятості, об'єднаннями (асоціаціями та ін.), самостійними центрами кадрової служби та ін., виробничі адаптація — навчальними закладами, підприємствами (корпораціями, об'єднаннями та ін.) [12—13].

4.3. Прогнозування потреби у кадрах за умов переходу до ринку

4.3.1. Методологічні аспекти раціоналізації професійно-посадової структури кадрів

Перехід до ринкової економіки характеризується такими закономірностями: утворення різних форм власності (державна, колективна, акціонерна, змішана, приватна та ін.); упровадження прогресивнішої техніки та технології (переважно західної), організації виробництва, управління та праці; інтенсифікація виробничих процесів, а на цій основі і праці; підвищення якості продукції (послуг), а значить, і якості праці.

З розвитком зростає праці, предметів праці, а також людини, як головного елемента продуктивної сили суспільства, між ними виникає різноманітний взаємний вплив, який виявляється у зміні

характеру та змісту праці, професійно-кваліфікаційної структури сукупного працівника, його ролі в процесі виробництва. Ці відмінності ґрунтуються на функціональній неоднорідності видів трудової діяльності, зумовленій нерівномірністю розвитку технічної бази і технології виробництва галузей промисловості. Як і раніше, різноманітні робочі місця, їх позиції у професійно-кваліфікаційній структурі зайнятості не тільки передбачають різні знання, ступінь розвитку здібностей, а й створюють умови для відтворення робочої сили різної якості.

Ринкові відносини, створення малих і середніх підприємств, поряд з науково-технічним прогресом, розширюють зміст праці, сприяють формуванню робітників широкого професійного профілю, котрі за своєю теоретичною підготовкою, трудовими навичками та виробничим досвідом можуть виконувати усі або більшість операцій з виготовлення кінцевого продукту. Досвід розвинутих країн ринкової економіки засвідчує, що робітники володіють, як правило, двома-трьома професіями, і це підвищує їх конкурентоздатність на ринку праці, є певним захистом від безробіття.

Аналіз доводить, що на вугільних шахтах, наприклад, під впливом науково-технічного прогресу (заміна врубових машин широкозахватними, потім упровадження вузькозахватних комбайнів, очисних механізованих комплексів з гідрофікованим кріпленням та гідропересувним конвеєром, кількість робітничих професій скоротилася з 139 у 1933 р. до 47 нині, тобто втричі. В перспективі з переведенням на комплексну автоматизацію процесів видобування вугілля кількість професій зменшиться ще втричі. Подібні зміни відбуваються і в інших галузях промисловості, особливо в машинобудівному комплексі.

Якісні зміни у змісті праці, професійно-кваліфікаційній структурі кадрів зумовлюють об'єктивну необхідність в удосконаленні системи підготовки та підвищення кваліфікації робочої сили. Дані соціологічних досліджень доводять, що одним з головних факторів ефективності виробництва є якість робочої сили (29,3% відповідей). Однак 69% респондентів вказали на відставання рівня кваліфікації від вимог виробництва.

В Японії 48% ВВП створюється завдяки високій якості робочої сили. У нашій країні перехід до ринкової економіки дедалі більше виявляє недоліки нашої системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів робітників і фахівців. Щоб її удосконалити, необхідні докорінні зміни у методах прогнозування та планування підготовки й підвищення кваліфікації персоналу промислових підприємств.

Головною ланкою господарчого механізму планомирного формування професійної і посадової структури кадрів є її прогнозування за фахом, професіями й посадами та планування на цій основі їх добору, підготовки та підвищення кваліфікації на поточний і перспективний періоди. Головним їх завданням є формування опти-

маленьких кількісних і якісних пропорцій у структурі персоналу залежно від виконуваних трудових функцій та їх ролі у виробничому процесі (робітники, технічні виконавці, фахівці, керівники), адекватних вимогам ринкової економіки.

Методи, суть прогнозування раціональної професійної та посадової структури персоналу підприємств за умов централізованої планової економіки, адміністративно-командної системи управління і переходу до ринкової економіки мають принципові відмінності. У першому випадку прогнозування структури персоналу ґрунтується на стабільній економіці, планових показниках упровадження нової техніки, раціональної технології, досконалішої системи управління, організації виробництва та праці; статистичних даних про зміни фахово-кваліфікаційної структури кадрів за минулі роки (десятки років); наявності науково-дослідних інститутів і методів прогнозування. За умов переходу до ринкової економіки перелічені фактори практично не діють. Варто шукати нові методичні підходи у прогнозуванні професійної та посадової структури персоналу підприємств (робітників, фахівців та керівників) з урахуванням змін у структурі економіки та формах власності, постійної зміни у попиту на товари і послуги, попиту та пропозиції на ринку праці.

Чимало авторів відзначають суттєві недоліки у методах і практиці організації визначення додаткової потреби у кадрах та плануванні їхньої підготовки [2—8].

Вивченням літературних джерел, методів обліку кадрів і планування їхньої підготовки на 36 підприємствах і в 10 навчальних закладах України, методичних і директивних матеріалів міністерств і відомств встановлені такі недоліки:

не проводиться облік чисельності робітників, фахівців, керівників за професіями (фахом, посадами), кваліфікаціями, формами підготовки, рівнем загальної та фахової освіти, віком і стажем роботи, очікуваного вибуття працівників за причинами звільнення; не обчислюються баланси робочих місць, структура яких є основою визначення кількісних і якісних параметрів перспективних потреб у кадрах окремих професій і спеціальностей;

не обчислюються поточні та перспективні баланси кадрів на підприємствах (об'єднаннях та ін.);

плани підготовки кадрів, які розробляються міністерствами і відомствами, не враховують реальної потреби підприємств у кадрах конкретних професій і спеціальностей; під час розроблення поточних планів підготовки кадрів на підприємствах кількісна і якісна фахова та посадова структури кадрів не обґрунтовуються техніко-економічними розрахунками, внаслідок чого чимало працівників використовуються не за фахом (спеціальністю).

Економічна криза, низький рівень роздержавлення власності і приватизації практично зупинили процес планування потреби у кадрах робітників і фахівців. Підприємства зайняті переважно пошуками шляхів утримання кваліфікованих робочих та фахівців з тим, щоб забезпечити роботу підприємства після стабілізації економіки. Однак багато підприємств і за цих умов підвищують ефективність виробництва і навіть виходять зі своєю продукцією на зовнішній ринок. На таких підприємствах у складний період переходу до ринкових відносин здійснюються активна робота кадрової служби і адміністрації щодо забезпечення виробництва кадрами високої кваліфікації.

Потреба у поповненні кадрів робітників, фахівців і керівників зумовлена змінами у структурі виробництва, номенклатурі продукції (послуг), збільшенням обсягів виробництва (послуг), необхідністю компенсування чисельності вибулих працівників внаслідок переходу на пенсію, на навчання з відривом від виробництва, звільнень за власним бажанням та з інших причин.

Забезпечення відповідності професійно-посадової структури робочої сили об'єктивним факторам виробництва досягається шляхом удосконалення методів прогнозування і планування з урахуванням умов переходу до ринкової економіки.

Нормативноутворюючими факторами потреби в конкретних професіях і спеціальностях виступають кількісні та якісні техніко-економічні показники виробництва, що визначають особливості трудової діяльності робітників, фахівців і керівників, витрати їхньої праці та чисельність, а саме:

техніко-технологічні показники, що характеризують упровадження нової техніки та передової технології, сприйнятливість працівників до нововведень у виробництво;

організаційно-економічні, що характеризують рівень організації управління, виробництва і праці; рівень ефективності виробничої діяльності окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому, конкурентоздатність продукції (послуг) на внутрішньому та зовнішньому ринках;

соціально-психологічні, що визначають рівень оплати праці, соціальний захист персоналу, умови трудової діяльності, мотивацію праці, психологічний клімат на підприємстві.

Узагальнюючим показником результатів праці робітників і спеціалістів, усього колективу підприємства є комерційний успіх підприємства і конкурентоздатність продукції, обсяг її реалізації на зовнішньому ринку (оптових ярмарках, аукціонах, біржах), прибуток, фінансова стійкість, платоспроможність і рентабельність підприємства. Ці ж показники характеризують якість праці персоналу, і є

основною визначення реальної поточної та перспективної потреби у робітниках і фахівцях.

Зарубіжний досвід доводить, що раціоналізація структури персоналу підприємства, планування потреби у робітниках і фахівцях повинні бути складовою усієї підприємницької діяльності — тактичної і стратегічної: надати людям робочі місця у потрібний момент, у необхідній кількості, відповідно до їх здібностей, підготовки та нахилів.

Планування кадрового забезпечення на Заході передбачає послідовне вирішення таких завдань планування:

- потреби у робочій силі;
- залучення або скорочення персоналу;
- використання кадрів;
- розвитку кадрів;
- витрат на утримання персоналу.

Ці завдання та етапи їх вирішення характерні для дрібних, середніх та великих підприємств усіх форм власності. Відмінність полягає лише в обсязі планування виробничих і кадрових показників. Однак в окремі роки необхідність у вирішенні деяких завдань може відпасти. Наприклад, за умов незмінного обсягу виробництва і стабільності кадрів немає потреби планувати залучення або скорочення персоналу.

Вихідною базою для прогнозування потреби в кадрах є розрахунок необхідного числа робочих місць за професіями та фахами (посадами) з метою забезпечення обсягу виробництва (послуг) відповідно до державного замовлення і договорів постачання із споживачами різних форм власності та на зовнішній ринок (під час введення в дію нового підприємства); для діючого підприємства — розрахунок змін у наявності робочих місць внаслідок змін (збільшення чи зменшення) обсягу виробництва (послуг), номенклатури продукції (за роками періоду, який планується).

Прогнозування у зміні професійно-посадової структури персоналу підприємства передбачає обов'язкову наявність обліку нових (додаєткових) робочих місць робітників, фахівців і керівників. Щодо робочого місця необхідно мати такі дані: спеціалізація (вид робіт або трудових функцій), професія (фах, посада), вид обладнання на робочому місці, вимоги до рівня кваліфікації, психофізіологічні вимоги, організація й умови праці, оплата праці та пільги.

За кожною категорією персоналу (робітники, в тому числі кваліфіковані, технічні виконавці, службовці, керівники) враховуються такі показники:

- соціально-демографічні;
- змінюваності та плинності кадрів за причинами звільнення;

зайнятості за видами: первинна, вторинна (за сумісництвом), часткова (неповний робочий день або тиждень);

змінного режиму роботи.

Соціально-економічна ефективність реалізації структури персоналу підприємства визначається низкою показників, а саме:

поліпшенням техніко-економічних і соціальних показників роботи підприємства та виробничих структурних підрозділів;

підвищенням рівня насичення підприємства (структурних підрозділів і функціональних служб) кваліфікованими робітниками та фахівцями з вищою освітою; цей показник визначається за формулами:

а) щодо робітничих кадрів:

$$K_n = \frac{Q_o}{Q_{сп}} 100, \quad (4.1)$$

де Q_o — чисельність робітників, які пройшли навчання у ПТУ, навчальних центрах підприємств та ін. з відривом від виробництва (на підприємствах термін навчання не менший ніж 6 міс), чол.; $Q_{сп}$ — середньоспискова чисельність робітників, чол.,

б) щодо фахівців:

$$K_{ф} = \frac{Q_{во}}{Q_n} 100, \quad (4.2)$$

де $Q_{во}$ — фактична чисельність фахівців з вищою освітою, чол.; Q_n — число посад за штатним розписом, що вимагає такого фаху, чол.

Важливе значення для раціоналізації професійно-посадового складу персоналу підприємств має визначення наукових методів прогнозування його кількісної та якісної структури.

Ринкові відносини вимагають законодавчого розмежування форм власності та чіткого визначення прав власника, а також державних гарантій можливості їх реалізації. Засоби виробництва і предмети праці належать конкретному власнику (державі, колективу, приватній особі та ін.), через що попит на робочу силу, тобто об'єкт власності окремої людини, визначається потребою в ній з боку власників засобів виробництва. Це положення має важливе методологічне значення. Для практичної його реалізації необхідне розроблення типових методичних положень раціоналізації (на основі прогнозування і планування) професійно-посадової структури кадрів за умов переходу до ринкової економіки.

4.3.2. Методи прогнозування структури персоналу підприємства*

Структура персоналу підприємств визначається специфікою галузі промисловості та продукції (послуг), яку вона виробляє, типовими рекомендаціями щодо управління виробництвом, організації виробництва і праці. Відповідно до номенклатури продукції та структури управління формуються робочі місця робітників, технічних виконавців, фахівців і керівників. Робочі місця визначають фахову і посадову структуру персоналу підприємства. Рационалізація цієї структури, підвищення якості робочої сили — важливі завдання підприємства будь-якої форми власності для підвищення свого рейтингу на ринку товарів і послуг. Основою рационалізації є прогнозування змін у структурі персоналу через сукупність факторів, що впливають на неї, планування потреби в робочій силі в поточному та перспективному періодах.

У практиці планування підготовки робітничих кадрів на промислових підприємствах використовують переважно метод простої екстраполяції, без економіко-математичних розрахунків (планування від фактично досягнутого рівня за минулі п'ять років), з частковим врахуванням змін потреби у кваліфікованих робітниках внаслідок упровадження нової техніки.

Цей метод застосовувався і на рівні об'єднань і міністерств, нерідко без врахування замовлень окремих підприємств. Показовим є такий приклад. На шахтах виробничого об'єднання "Донецьквугілля" були впроваджені методичні рекомендації щодо планування підготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів у вугільній промисловості (розробник — кафедр економіки та соціології праці Донецького державного університету, керівник НДР — професор І. Д. Крижко). Розрахунок плану підготовки робітників на п'яти шахтах об'єднання дав змогу зменшити кількість робітників (на 585 чол.) порівняно з плановим завданням Мінвуглепрому України [14].

Недоліком методу екстраполяції, який застосовується на практиці, є те, що він не враховує особливостей переходу до ринкових відносин; впливу соціально-економічних факторів на величину планових показників, що діють у планованому періоді. Одержані таким методом планові показники характеризують загальні закономірності, які можуть не збігатися з показниками, встановленими з

врахуванням дії конкретних технічних, економічних та інших факторів виробництва.

За умов стабільної економіки успішно використовувався балансовий метод прогнозування фахово-кваліфікаційної структури робочих кадрів. Він є основним і найбільш розробленим у методологічному та процедурному відношеннях. З його допомогою вирішують такі завдання:

встановлення кількісної та якісної структури кадрів;

визначення додаткової потреби у робітниках і фахівцях, чисельності працівників за професіями і фахом, які вивільняються;

встановлення джерел задоволення додаткової потреби в кадрах і основних напрямів використання вивільнених працівників;

обґрунтування розвитку системи професійної та фахової освіти Міністерства освіти України і галузей промисловості (підприємств, концернів, фірм і т. д.).

Вихідними матеріалами для розроблення плану потреби у робітничих кадрах є:

професійно-кваліфікаційна структура робітничих кадрів за попередні 10 років (форма 2 пром. ЕШ). З'ясовують закономірності зміни складу робітників за професіями та кваліфікаціями та фактори, що впливають на них виникнення нових професій, зростання чисельності робітників одних професій (як правило, механізованої й автоматизованої праці) і скорочення інших (некваліфікованої та малокваліфікованої праці), формування професій широкого профілю та ін.;

плани упровадження нової техніки і технології, структури управління, організації виробництва і праці;

плани виробництва продукції за обсягами та номенклатурою;

результати досліджень змін у характері та змісті праці робітників під впливом техніко-технологічних і організаційно-економічних факторів.

Застосовувати цей метод для рационалізації професійної структури робочих кадрів за умов переходу до ринкових відносин у повному обсязі не можна через відсутність перелічених вихідних матеріалів минулого періоду і періоду, що планується. До того ж цей метод не враховує особливостей переходу до ринкової економіки. Однак при визначенні банку вихідної інформації для розрахунків потреби в кадрах робітників і фахівців його можна буде застосувати за сучасного стану економіки України. Така інформація (хоча і не в повному обсязі) є лише на підприємствах. Для використання цього методу необхідно:

обґрунтувати облікову документацію за професіями, фахами і посадами з необхідними для планування даними;

* Написано за участі Т. І. Богданової.

сформулювати моделі розробки плану підготовки робітників і фахівців, професійно-посадового просування персоналу; визначити організаційну структуру та процедуру раціоналізації професійно-посадової структури персоналу за умов переходу до ринкової економіки.

К. Іванов і Р. Тарашкевич в основу методики визначення потреби кадрів на рівні регіону поклали моделі "Предметно-функціональних груп професійної діяльності (ПФГПД) та "Функціонально-діяльних груп управління" (ФДГУ).

Схема прогнозування потреби у кадрах для підприємства (установи та ін.) включає десять етапів: визначення чисельності; коригування здобутих результатів і визначення пропорцій робітників і службовців; виходячи з чисельності робітників встановлення чисельності фахівців, керівників і технічних виконавців; експертне визначення моделей ПФГПД та ФДГУ і на їх основі розрахунок чисельності робітників і фахівців для конкретної моделі; визначення додаткової потреби персоналу; прогноз вибуття фахівців; прогноз потреби даного підприємства у кадрах робітників і фахівців за роками планованого періоду, формування замовлення на їх підготовку [9]. Рекомендації латвійських вчених мають такі недоліки: громіздкість і повторюваність розрахунків; відсутність викладу їх методів (формул, вихідних даних, процедури визначення чисельності та ін.).

У монографії О. Селезньова, А. Ягодінського, О. Янкового [24] при прогнозуванні потреби у фахівцях вперше враховуються особливості перехідного до ринкової економіки періоду: воно здійснюється на рівні підприємства (об'єднання, фірми і т. д.). Такий підхід за умов стабільної економіки, запропонований І. Д. Крижко, дістав назву методу прогнозування і планування потреби у робочій силі, починаючи з нижчого рівня управління (виробництва). План додаткової потреби у робітниках і фахівцях окремих професій (спеціальностей) на рівні промислового об'єднання укладається шляхом підсумовування даних за окремими підприємствами, які входять до складу об'єднання, і далі цим методом встановлюється чисельність за галузями, територіями, по країні [14].

Автори монографії виділяють два види кадрових прогнозів: дослідницький і нормативний. Завдання дослідницького прогнозу полягає в тому, щоб дати розгорнуту характеристику можливого стану кадрового забезпечення виробництва, враховуючи позитивний досвід і тенденції минулого. Водночас існує необхідність оцінювання раціональності існуючого режиму відтворення кадрів. Прогноз не можна формувати, не пов'язавши його з критичним аналізом стану справ у цій сфері суспільного життя, для чого автори рекомендують використовувати нормативний, програмно-цільовий прогноз. Ефектив-

ність рішень суттєво зростає, якщо елементи дослідницького і нормативного прогнозу використовувати в комплексі.

Стосовно джерел інформації використовують три взаємодоповнюючих методи прогнозування. Це експертний метод, заснований на попередньому збиранні та обробці статистичної (чи іншої) інформації відносно поставленого завдання; екстраполяції чисельності з метою вивчення характеру розвитку системи кадрів в минулому та визначення можливостей перенесення закономірностей цього розвитку на майбутнє; моделювання структури і складу кадрів на основі пошукових і нормативних моделей (нормативних залежностей) з урахуванням очікуваних або намічених змін у складі та структурі кадрів, у змісті їхньої діяльності.

Пропозиції авторів заслуговують на увагу. Однак вони не враховують тієї обставини, що нині на підприємствах відсутні статистичні дані про чисельність персоналу за професіями і спеціальностями за минулий й сучасний періоди: дані штатного розпису та інші техніко-економічні показники, необхідні для прогнозування, становлять комерційну таємницю.

В. Головач, Є. Жильцов та інші автори для оцінювання перспективної потреби кадрів, переважно на рівні країни, рекомендують методи насиченості фахівцями, економіко-математичного моделювання, факторного аналізу. Суттєві недоліки цих методів:

здатність оцінити лише досягнутий рівень забезпеченості економіки фахівцями, а не реальний рівень поточної і перспективної потреби;

метод насиченості (коефіцієнт насиченості) дозволяє визначити загальну кількість фахівців, без деталізації за спеціальностями, в умовах інтенсифікації економічних процесів при переході до ринкової економіки він не враховує рівня насичення фахівцями, який постійно змінюється [5, с. 96—97].

В основу галузевих методик визначення потреби у фахівцях покладені методи насичення, нормативний та штатно-номенклатурний. Інструментом їх реалізації служать укрупнені нормативи чисельності, керованості, обслуговування, показники насиченості. Інформаційна база — це статистичні дані про чисельність промислово-виробничого персоналу, рівень освіти окремих його категорій.

До недоліків вказаних методів належать такі:

чинні нормативи не відбивають вимог ринкової економіки, а дають змогу визначити лише загальну чисельність фахівців;

діюча номенклатура спеціальностей (посад) за умов командно-бюрократичної системи непомірно зросла (зокрема, через введення інженерних посад з метою підвищення заробітної плати, працевлаштування "потрібних" людей) і не відбиває фактичної структури поділу праці на виробництві.

На рівні підприємства (фірми, об'єднання та ін.) оцінювання потреби у кадрах має пов'язуватись з результатами господарювання при різних формах власності, визначати комерційний успіх. Цьому можуть сприяти: розроблення штатного розпису; номенклатура посад, які заміщені фахівцями; застосування методів порівняння, аналогії, експертних оцінок. Ці методи можуть бути використані при раціоналізації фахово-посадової структури кадрів за умов переходу до ринкової економіки. При цьому використовуються нормативи чисельності, коефіцієнти насиченості, які визначаються для різних функцій управління виробництвом. Коефіцієнт насиченості на рівні підприємства обчислюють як відношення чисельності фахівців, які фактично мають дану спеціальність за освітою, до числа посад за штатним розписом, що вимагають такої спеціальності. Перспективні розрахунки кадрової потреби ведуться за всіма посадами і спеціальностями, за структурними підрозділами та функціональними службами. При цьому слід використовувати досвід малих і середніх підприємств, змішаних компаній щодо застосування штатних розписів, в яких взаємоузгоджені висока ефективність роботи підприємства з чисельністю і складом персоналу, рівнем його освіти та кваліфікації, з реальними кінцевими комерційними результатами діяльності всього колективу. На цих підприємствах здійснюється принцип реальної оплати за реальну працю, а не за диплом про вищу освіту.

Вчені-економісти В. М. Маневич і В. С. Симонов пропонують власну концепцію досліджування структури фахівців у сучасних умовах розвитку різних форм власності [16]. Визначальним у теперішній час стає; не окреме робоче місце, а підприємство в цілому, на рівні якого відбуваються процеси по перетворенню форм власності. Ці процеси не дозволяють нині оцінити характер і якість використання фахівців на рівні окремого робочого місця. Новий погляд на проблему використання фахівців пов'язаний також з тим, що синтетичним показником успішності господарської діяльності підприємства та його підрозділів стає не ступінь виконання плану, а рівень доходу.

Поступово розвиваються галузеві пріоритети умов діяльності працівників підприємства. Переходячи на нові форми господарювання, підприємства розширюють предмет своєї діяльності, займаючись, окрім основної діяльності, комерцією, фінансовими операціями тому, що від цього значною мірою залежить їхня економічна і соціальна стабільність. Через це розвиток підприємства і комерційної діяльності вносить певні додаткові функції до змісту праці фахівців.

Нерідко робоче місце, яке займається, вже не розглядається фахівцем як об'єкт, що гарантує соціальний статус, безпеку й економічну стабільність. Як показують соціологічні дослідження, понад 60% працюючих фахівців у промисловості оцінюють своє місце

переважно за одним-двома параметрами: рівнем заробітної плати та можливістю мати додатковий прибуток. Важливим у наш час є й те, що, наприклад, особи середнього та старшого віку психологічно не підготовлені до успішної роботи на нових робочих місцях.

Науково-дослідним центром з проблем зайнятості та ринку праці НАН і Міністерством праці України для працевлаштування працівників на нові робочі місця рекомендується використовувати метод експертної оцінки [20]. Цей метод є одним з головних у прогнозуванні змін у структурі кадрів підприємств різних форм власності.

Проблеми перспективного прогнозування потреби в кадрах фахівців розглядається Є. В. Долговим, В. М. Мерцаловим, М. В. Шаленко, В. В. Васильченко, В. В. Оніженко та іншими вченими, пропозиції яких щодо використання методів розрахунку і зауваження щодо окремих існуючих недоліків аналогічні щойно наведеним.

Таким чином, формування різних форм власності поряд з НТП приводить до формування професій (спеціальностей) широкого профілю, скорочення їхньої кількості, підвищує вимоги до якості робочої сили.

Провідною ланкою господарського механізму формування раціональної професійної та посадової структур кадрів є їх прогнозування за професіями, спеціальностями та посадами і на його основі — планування їхньої підготовки на поточній і перспективній періоди.

Колишня система управління кадрами вже практично не діє, а нова ще не сформувалась. Внаслідок цього перспективними проблемами формування кадрів підприємства майже не займаються за винятком небагатьох, керівники яких самостійно вирішують питання пошуків постачальників сировини і комплектуючих виробів і поновлення колишніх економічних зв'язків.

Раціоналізація фахово-посадової структури кадрів передбачає вирішення таких послідовних завдань:

- прогнозування потреби у робітниках і фахівцях на період, що планується (поточний і перспективний);
- планування додаткової потреби у робітниках і фахівцях;
- планування залучення (джерел комплектування додаткової потреби) або скорочення персоналу.

Базою для прогнозування кадрів є:

обсяг виробництва (послуг) відповідно до замовлень держави і договорів поставок з іншими споживачами (функціонуючими на основі різних форм власності) і на зовнішній ринок (у базовому році і в тому, що планується), номенклатура виробів, тип і кількість обладнання, яке застосовується, нормативи його обслуговування і режим роботи; нормативи з праці, продуктивність праці; фактична чисельність робітників і фахівців за професіями (спеціальностями) і вибуття їх за певними причинами протягом останніх 3—5 років;

дані щодо обліку робочих місць і кожної категорії персоналу (соціально-демографічні показники, види зайнятості та ін.);

показник насиченості структурних виробничих підрозділів і функціональних служб кваліфікованими робітниками та фахівцями;

метадичні рекомендації щодо прогнозування зміни у фахово-посадовій структурі кадрів;

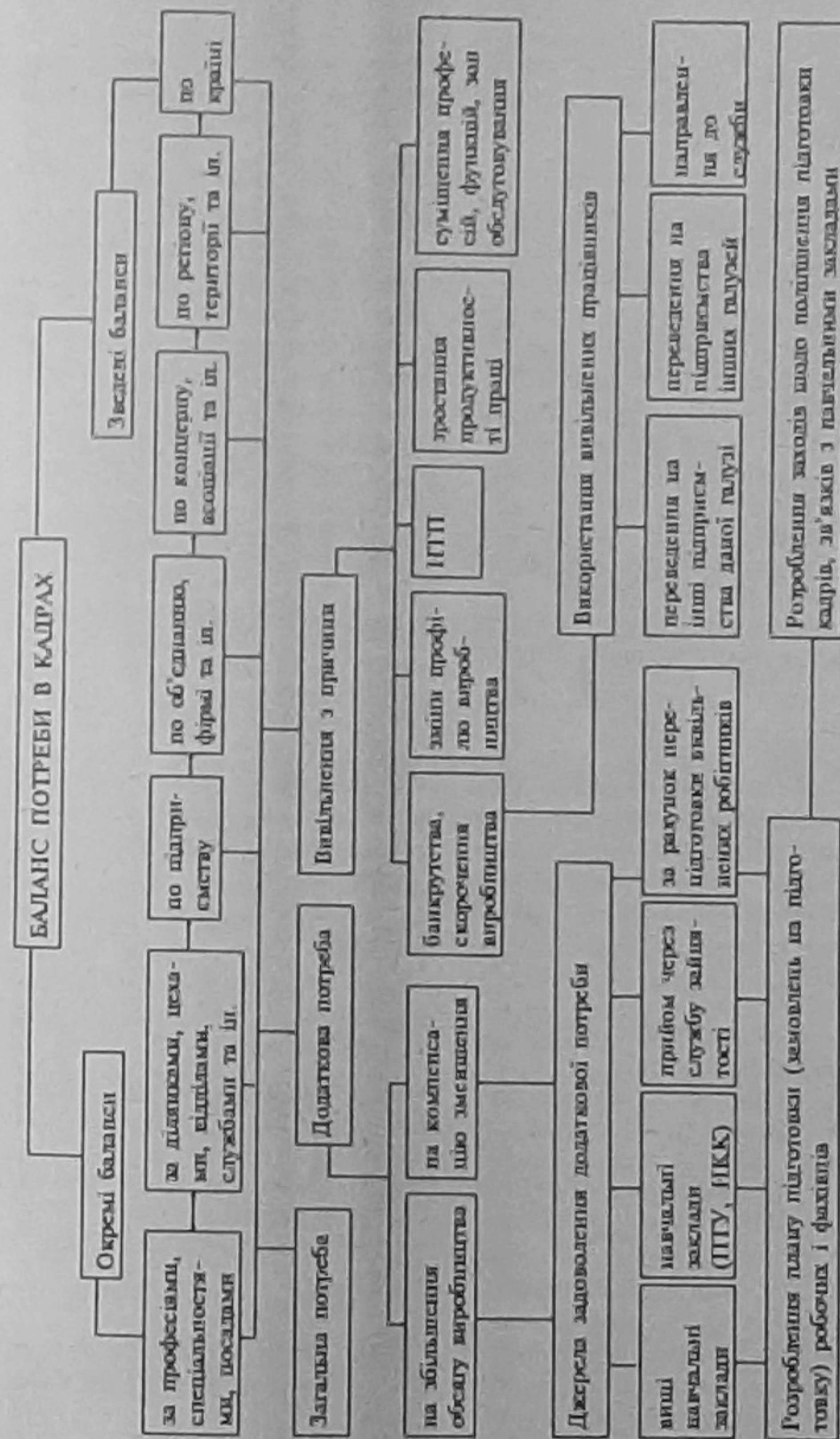
організаційна структура і процедура прогнозування раціональної фахово-посадової структури кадрів в умовах переходу до ринкової економіки.

Така інформація є лише на підприємствах. З огляду на це вихідним рівнем управління, на якому здійснюється прогнозування фахово-посадової структури кадрів, є підприємство. По об'єднанню (території і т. д.) прогнозування здійснюється на основі підсумовування додаткової потреби за підприємствами, окремими професіями та спеціальностями.

Для прогнозування фахово-посадової структури кадрів за умов переходу до ринкової економіки доцільно використати такі методи: балансовий, порівняння і аналогій, експертний, факторного аналізу.

Розроблення балансу фахівців (керівників, кваліфікованих робітників) включає: розрахунок чисельності фахівців (керівників, кваліфікованих робітників) на обсяг виробництва (послуг), що планується; визначення зміни їхньої чисельності на приріст (зменшення) обсягу виробництва відповідно до договорів поставок на внутрішній і зовнішній ринок і державних замовлень; розрахунок звільнення фахівців (керівників, кваліфікованих робітників за окремими спеціальностями, посадами, професіями), яке передбачається; визначення додаткової потреби у фахівцях (керівниках, кваліфікованих робітниках) окремих спеціальностей (посад, професій); визначення чисельності вивільнених працівників за окремими спеціальностями (посадами, професіями); визначення джерел забезпечення потреби у персоналі (фахівцях, керівниках, робітниках); визначення напрямів використання персоналу, який вивільняється.

Модель розроблення плану підготовки персоналу на основі балансового розрахунку потреби в кадрах зображено на рис. 4.2. Відповідно до прийнятої моделі розрахунок чисельності робітників, фахівців і керівників за окремими професіями, спеціальностями і посадами йде за ділянками (цехами, відділами, службами) з використанням штатно-нормативного та експертного методів шляхом прямого обліку за робочими місцями. Цьому передуює аналіз фактичного використання цієї категорії працівників на основі аналітичного методу нормування праці працівників (аналіз і проектування раціонального складу трудових функцій і витрат часу на їх виконання).



Загальна потреба у робітниках за окремими професіями, пов'язаними з працею на машинах (верстатах тощо), визначається за формулою

$$П = О Н_n P K_{сп}, \quad (4.3)$$

де $П$ — чисельність робітників професії, яка визначається у плановому році, чол.; $О$ — планова кількість одиниць машин (обладнання) даного виду, яке обслуговується робітниками певної професії; $Н_n$ — плановий норматив обслуговування, чол. (визначається за діючими нормативами чисельності штату робітників; якщо вони відсутні, це здійснюється за розстановкою по робочих місцях); P — кількість змін роботи обладнання, яке планується; $K_{сп}$ — коефіцієнт спискового складу робітників (визначається окремо для кожної категорії робітників з урахуванням різної тривалості відпусток і інших запланованих невиходів на роботу з різних причин).

Обчислення здійснюється за кожним роком періоду, який планується. За умов переходу до ринкової економіки — на 1—2 роки, прогноз — на 3—5 років.

За відсутності нормативу обслуговування обладнання чисельність робітників визначають за формулою

$$П = \frac{q_{ф} I_o I_{зм} K_{сп}}{I_{по}}, \quad (4.4)$$

де $q_{ф}$ — фактична спискова чисельність робітників даної професії у базисному році (який передувє плановому), чол.; I_o — індекс кількості обладнання у плановому році; $I_{зм}$ — індекс змінності роботи обладнання; $I_{по}$ — індекс продуктивності обладнання.

Індекс визначають за формулою

$$I = \frac{C_n}{C_{n-1}}, \quad (4.5)$$

де C_n — відповідний показник року, що планується; C_{n-1} — показник попереднього року.

За професіями, пов'язаними із застосуванням ручної праці, планову чисельність робітників окремих професій визначають з урахуванням змін у період, який планується, обсягів виробництва (послуг) за відповідними професіями і можливого зростання продуктивності праці робітників цих професій за формулою

$$П = \frac{q_{ф} I_p K_{сп}}{I_{пр}}, \quad (4.6)$$

де I_p — індекс обсягу виробництва (надання послуг) за даною професією у плановому році; $I_{пр}$ — індекс продуктивності робітників даної професії у плановому році.

Зміна чисельності робітників окремих професій через приріст (зменшення) обсягу виробництва (послуг)

$$П_1 = П_n - П_{пр}, \quad (4.7)$$

де $П_1$ — зміна чисельності робітників у плановому році, чол.; $П_n$ — чисельність робітників у плановому році, чол.; $П_{пр}$ — чисельність робітників у попередньому році, чол.

Додаткова потреба у кваліфікованих робітниках окремих професій

$$П_2 = П_1 + П_{зв}, \quad (4.8)$$

де $П_{зв}$ — очікуване звільнення робітників, чол.;

Структуру балансу фахівців (керівників) наведено у додатку 3.

Потребу фахівців (керівників, робітників) за спеціальностями (посадами, професіями) розраховують на малих і середніх підприємствах відповідно керівник (заступник керівника) підприємства і фахівців з кадрових питань, на великих — кадрова служба спільно з економічною службою.

Для цієї роботи можуть залучатися Центри (асоціації) управління персоналом, науково-дослідницькі організації та вищі навчальні заклади, де є відповідні структурні підрозділи (фахівці).

4.4. Підготовка кадрів для народного господарства

В основі ефективного використання робочої сили лежить економічний закон відповідності рівня кваліфікації кадрів характеру та рівню розвитку засобів виробництва. Рівень освіти та професійної кваліфікації кадрів справляє визначальний вплив на ефективність роботи підприємства, його комерційний успіх на ринку праці та послуг. Існує пряма залежність між рівнем професійної підготовки кадрів і продуктивністю праці, якістю продукції.

Процес виробництва споживчих вартостей забезпечується на основі сполучення об'єктивних (речових) та суб'єктивних (особистих) чинників виробництва. Між ними існує постійний причинно-наслідковий зв'язок, характерний для всього процесу поширеного відтворення. Якісні зміни у характері та змісті праці, структурі персоналу зумовлюють об'єктивну необхідність удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації робочої сили.

4.4.1. Підготовка робітничих кадрів

До початку 30-х років підготовка робітничих кадрів здійснювалась, як правило, на підприємствах індивідуальним методом. З сере-

днини 30-х років починає формуватись система професійно-технічної освіти. Організаційною її основою є фабрично-заводські училища (ФЗУ) та ремісничі училища (РУ). Вони відіграли певну роль у формуванні професійних кадрів для народного господарства. Наприкінці 40-х років ФЗУ і РУ перетворюються на професійно-технічні училища (ПТУ) і технічні училища (ТУ). У технічних училищах проходять професійне навчання випускники загальноосвітніх шкіл (10—11-х класів). Строк навчання становив 1—2 роки. В ПТУ він становив 1—2 роки і 3—4 роки — залежно від складності професії. Учні 3—4-річних ПТУ здобували професійну освіту з професії і загальну середню освіту. Створюються навчально-курсова сітка (НКС) галузей промисловості, яка включає навчально-курсові комбінати, навчальні пункти, відділи професійного навчання, центри підготовки та інші форми. В НКС здійснювалось і підвищення кваліфікації робітників.

У 1984 р. за рішенням колишнього ЦК КПРС у системі професійно-технічної освіти створюються єдині середні професійно-технічні училища з відповідними відділеннями за професіями і строками навчання залежно від рівня загальної освіти вступників. Передбачено також професійне навчання учнів в загальноосвітніх школах на базі навчально-виробничих комбінатів, але вони не справили будь-якого впливу на обсяг підготовки кадрів через низький рівень виробничо-матеріального, організаційно-методичного та кадрового забезпечення навчального процесу. Випускники шкіл отримували посвідчення про закінчення професійного навчання, але на роботу їх приймали, як правило, після відповідної підготовки за цією професією на підприємстві. Для організації професійного навчання на рівні країни були утворені республіканські комітети професійно-технічної освіти, а в областях — відповідні обласні управління в структурі облдержадміністрації; у галузях народного господарства в структурі міністерств — управління кадрів і навчальних закладів. На рівні об'єднань (підприємств та ін.) утворюються відповідні кадрові служби. Названі органи управління професійною освітою відіграли позитивну роль у формуванні кадрового потенціалу для народного господарства.

За даними 1970—1985 рр. у системі професійно-технічної освіти відбулися значні зміни. Збільшилися терміни навчання робітників (до 3—4 років), кількість навчальних закладів (на 42,5%), розширився контингент учнів (на 58,4%), збільшився випуск кваліфікованих робітників (на 52,5%). Для вугільної промисловості випуск робітників збільшився в 1,7 раза. Але частка цієї системи в підготовці кадрів для Мінвуглепрому в колишньому СРСР становила за цей період близько 9%. В інших галузях промисловості система професійно-технічної освіти забезпечує підготовку кадрів від 10 до 29% загальної

потреби в робочій силі у галузі. Підготовка недостаючої потреби в кадрах здійснюється в навчально-курсовій мережі міністерств і відомств.

Перехід до ринкової економіки за умов розриву єдиного економічного простору на терені колишнього СРСР спричинився до глибокої економічної кризи в Україні. Усе це не могло позитивно впливати на систему професійної освіти. Ліквідація республіканського комітету професійно-технічної освіти і передача його функцій Міністерству освіти України значно знизили якість управління цією галуззю діяльності. Спад виробництва, масове вивільнення робітників значно зменшили потреби в підготовці кадрів — як у системі профтехосвіти, так і безпосередньо на виробництві.

Але зміни, що проходять в економіці України (формування різних форм власності, запровадження передових західних технологій, наочний приклад ефективної роботи спільних підприємств з високим рівнем матеріального забезпечення працівників та ін.) об'єктивно вимагають перебудови системи професійної освіти в державі.

Існують такі види професійного навчання робітників: підготовка нових робітників, перепідготовка (перенавчання) їх, навчання робітників других (суміжних) професій, підвищення кваліфікації робітників.

Підготовка нових робітників — це початкове професійне навчання осіб, які раніше не мали професії. Насамперед — це молодь, яка вступає у працездатний вік (випускники загальноосвітніх шкіл та ін.). Перепідготовка кадрів — це процес здобуття робітником нової професійної освіти з нової професії, близької за змістом з тією, якою він уже володіє (наприклад, при переході токаря на роботу на токарний станок з програмним управлінням). Навчання суміжних і других професій є професійним навчанням іншої професії з метою виконання робіт за сумісництвом, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Підготовку кадрів здійснюють у професійно-технічних училищах і безпосередньо на виробництві. На навчання направляють на основі профвідбору осіб з урахуванням їх нахилу та психофізіологічних особливостей. Термін навчання в ПТУ сягає 3—4 років, на виробництві — 6 міс, а складних професій — 12 міс.

Головними формами підготовки нових робітників на підприємствах є індивідуальна, колективна (групова) і курсова. Під час індивідуальної підготовки робітник вивчає теоретичний курс самостійно і в разі потреби консультується у викладачів і фахівців (керівників дільниці, цеху). Виробниче навчання проходить індивідуально під керівництвом невивільненого від основної роботи кваліфікованого робітника-інструктора виробничого навчання.

При груповій (колективній) підготовці робітників об'єднують в групи 10—30 чол. для оволодіння теоретичними знаннями, практичні знання проводять у складі виробничої бригади на робочих місцях.

Ефективнішою формою підготовки робітників є курсова. Теоретичне навчання здійснюють в навчальних групах чисельністю 10—30 чол. Виробниче навчання здійснюють спочатку в навчальному цеху чи дільниці (при їх наявності) під керівництвом майстра виробничого навчання. На заключному етапі професійної освіти виробниче навчання проводять безпосередньо на робочих місцях індивідуально або групами, куди входять не менше 10 чол. У першому випадку навчання проводить кваліфікований робітник-інструктор виробничого навчання, в другому — звільнений майстер (інструктор) виробничого навчання.

У 1970—1985 рр. спостерігалися певні позитивні структурні зміни: скоротилася підготовка за менш ефективною індивідуальною формою професійного навчання (втричі) і значно зросла роль курсового навчання (в 2,8 раза), особливо з відривом від виробництва [2, с. 132]. Ці форми підготовки мають такі недоліки:

професійне навчання на виробництві проводять керівники дільниць і цехів, як правило, за сумісництвом, внаслідок чого 40% занять зривається;

викладачі (керівники) і майстри (інструктори) виробничого навчання не мають спеціальної викладацької освіти, а багато з них і достатнього досвіду викладацької роботи, що відбивається на якості професійного навчання;

робітники-інструктори виробничого навчання разом з передовими методами праці передають учневі і вади своєї роботи, оскільки такому робітникові треба виконувати виробничі завдання, щоб отримати зарплату, навчання зводиться до такого методу: дивись, як я працюю, і сам так роби; мені треба заробляти гроші;

низький рівень матеріально-виробничого, навчально-методичного забезпечення та організації навчального процесу.

Якісніше професійне навчання здійснюється у ПТУ. Про це свідчать результати дослідження ефективності форм підготовки кадрів в ПТУ і по курсовій формі у вугільній промисловості [14]. Для цього використані об'єктивні показники (якість підготовки кваліфікованих робітників, ступінь закріплення випускників професійних навчальних закладів на виробництві, вартість підготовки робітників), експертна оцінка та соціологічні дослідження.

Якість підготовки визначає не тільки рівень особистої продуктивності праці робітника, а й використання виробничих можливостей на відповідній ланці технологічного процесу. Вона визначається теоретичними знаннями, умінями та практичними навичками робітни-

ка. Якість підготовки кількісно можна охарактеризувати приростом кваліфікаційного розряду (з початку і в процесі його трудової діяльності за певний період або на момент аналізу) та частотою підвищення кваліфікації; кваліфікаційний розряд характеризує рівень теоретичної та практичної підготовки; частота підвищення кваліфікації — з точки зору її широти і фундаментальності, що дозволяє освоювати нову техніку і технологію без спеціальної перепідготовки (наприклад, токаря навчають прашувати на одному типі токарного верстата, які є на підприємстві; заміна його на верстат з ЧПУ змушує токаря підвищувати кваліфікацію або йти на перепідготовку).

На якість підготовки впливають також навчально-виробнича база, навчально-виробниче забезпечення, склад викладачів.

Ступінь закріплення K_3 (%) робітників, які здобули професійну освіту $Ч_n$, характеризує скільки з них залишилося працювати на підприємстві — $Ч_0$.

$$K_3 = \frac{Ч_0}{Ч_n} \cdot 100. \quad (4.9)$$

У табл. 4.2 наведені дані, які характеризують приріст кваліфікаційного розряду і стаж роботи за професією після навчання.

Таблиця 4.2

Приріст кваліфікаційного розряду у робітників провідних професій вугільної промисловості

Навчальний заклад	Професія			
	машиніст комбайна		електрослюсар	
	приріст розряду, %	стаж роботи, років	приріст розряду, %	стаж роботи, років
Навчальний пункт	0,8	6,9	5,1	6,0
Навчально-курсовий комбінат об'єднання (НKK)	0,6	5,6	4,1	5,4
Професійно-технічне училище	0,5	6,7	2,3	6,1

Як видно з табл. 4.2, приріст розряду вищий (з урахуванням меншого стажу роботи) у випускників НKK.

Частота підвищення кваліфікації робітників, завдяки ширшій і фундаментальнішій професійній підготовці, в 2,7 раза менша у випускників ПТУ.

У системі професійної освіти, як показали дослідження [14, с. 137—138], працюють кваліфікованіші викладачі та майстри виробничого навчання. У табл. 4.3 наведені якісні показники по ПТУ Донецької області. У навчально-курсових комбінатах Мінвуглепрому України в 1984 р. у штаті навчально-педагогічного персоналу 49,1% працівників

мали вищу освіту, решта — середню спеціальну. Але безпосередньо на підприємствах (вугільних шахтах) у навчальних пунктах викладачами працювали керівники дільниць без відриву від основної роботи.

Таблиця 4.3

Якісний склад викладачів і майстрів виробничого навчання ПТУ
Донецької області, %

Посада	Рік	Освіта		
		вища	середня спеціальна	практики
Викладач	1966	34,4	61,5	4,1
	1984	99,8	0,2	—
Майстер виробничого навчання	1966	1,8	64,9	33,3
	1984	17,7	73,4	8,9

Слід зазначити, що система професійно-технічної освіти менше забезпечена новими видами техніки порівняно з навчальними закладами галузей народного господарства, що негативно впливає на рівень використання кваліфікованих робітників після закінчення професійного навчання (закріплення їх на підприємствах). Як видно із наведених у табл. 4.4 даних, якісніше використовують випускників навчально-курсівських комбінатів (НKK) об'єднань.

Таблиця 4.4

Використання кваліфікованих робітників за професією після закінчення професійного навчання

Професія після навчання	Вид навчального закладу	Фактично використовуються	
		за професією	% від чисельності підготовлених
Машиніст комбайна	ПТУ	Машиніст комбайна	63,6
		Гірник вибою	34,1
		Інші професії	2,3
	НKK об'єднання	Машиніст комбайна	78,8
		Гірник вибою	16,5
		Прохідник	4,7
Електрослюсарі	ПТУ	Електрослюсар	95,8
		Машиніст підземних установок	4,2
	НKK об'єднання	Електрослюсар	97,5
		Інші професії	2,5

Вартість підготовки робітників у ПТУ у 1984 р. за чотири роки навчання становила 2630 крб., в НKK за 6 міс. навчання — 1164 крб. Понад 60% випускників ПТУ за перші 1—3 роки за різними причинами залишають підприємство (при цьому слід брати до уваги те, що знання з багатьох професій робітники не зможуть застосувати в інших галузях промисловості; наприклад, машиніст гірничого комбайна у вугільній промисловості, сталевар, прокатник у металургійній промисловості). З урахуванням плинності випускників ПТУ вартість їх підготовки збільшується в 2,9 раза, що перевищує вартість підготовки гірничого інженера. Як засвідчили розрахунки, економічно доцільно готувати в ПТУ гірничого профілю кваліфіковані кадри із молодих робітників, які мають стаж праці у вугільній промисловості 1-2 роки. Без загальноосвітнього циклу дисциплін підготовку робітників можна здійснити за один рік. Поєднання широти й фундаментальності підготовки у системі професійно-технічної освіти з можливостями навчально-курсівської мережі галузі промисловості щодо комплектування контингенту учнів і забезпечення добрих практичних навичок з професії значно підвищить якість підготовки, поліпшить використання та закріплення кадрів на підприємствах, підвищить їх конкурентоздатність на ринку праці.

За умов ринкової економіки, як доводить досвід передових країн Заходу, необхідна докорінна перебудова системи професійної освіти робітничих кадрів — так само, як і кадрів фахівців і керівників. В її основу покладено розширення професійних знань, підвищення кваліфікації, неперервне самовдосконалення, формування нових моральних цінностей і мотивації праці. У колишньому СРСР незалежно від системи (професійно-технічна чи галузева) і виду навчального закладу (ПТУ, НKK та ін.) всі випускники, маючи посвідчення про оволодіння конкретною професією, проходять доучування практичних навичок в процесі роботи на робочому місці (наслідки тих недоліків у матеріально-технічному, навчально-методичному, організаційному і кадровому забезпеченні навчального процесу, про які йшлося раніше).

У країнах ринкової економіки, а також в колишніх країнах так званого соціалістичного табору (ПНР, ЧРСР, НДР та ін.) здійснюється підготовка робітників широкого виробничого профілю у професійних училищах, центрах професійної підготовки, які є, як правило, структурними підрозділами підприємств. Через це вони мають хорошу навчально-виробничу базу. Термін навчання становить 3—4 роки, усі робітники одержують спеціальну та загальну середню освіту. Починаючи з другого року навчальний процес поєднує теоретичне навчання й оволодіння практичними навичками, виготовляючи конкретні вироби, відповідні профілю підприємства. Такий підхід забезпечує

високий рівень кваліфікації випускників і виключає доукомплектування робітників на робочих місцях якості робіт (продукції, послуг), продуктивності праці. Він є гарантом високої конкурентоздатності робітників на ринку праці. Поєднання навчання з випуском продукції забезпечує самоокупність підготовки кадрів.

4.4.2. Підготовка фахівців

Підготовку фахівців з вищою освітою в Україні здійснюють 146 вищих навчальних закладів, 12 загальнотехнічних факультетів. У 1986—1987 рр. у ВНЗх навчалось 850,7 тис. чол., з них за денною формою навчання — 450,1 тис. чол. (53%). Існує два типи ВНЗх: багатoproфільні і профільні. Перші здійснюють підготовку фахівців за широким колом спеціальностей. До них належать університети, академії. Так, Донецький держуніверситет здійснює підготовку хіміків, біологів, юристів, математиків, фізиків та ін. Профільні ВНЗх ведуть підготовку фахівців за окремою групою спеціальностей (медичні, педагогічні, юридичні) чи для однієї з галузей народного господарства (гірничі, металургійні, транспортні, інженерно-будівничі).

ВНЗх були підпорядковані як Міністерству вищої та середньої спеціальної освіти (56 ВНЗів, або 38,4% усіх ВНЗів України), так і іншим міністерствам та відомствам України (59 ВНЗів) і колишнього СРСР (31 ВНЗ).

На терені України сформовано 9 територіальних ВНЗівських центрів. Кількість ВНЗів в центрі коливається від 4 (Ужгородський) до 28 (Харківський). Розміщення ВНЗів здійснюється з урахуванням концентрації галузей матеріального виробництва. Це дозволяє готувати кадри з місцевого населення, що поліпшує закріплюваність та використання фахівців, зменшує витрати на будівництво гуртожитків тощо.

Аналіз закріплюваності фахівців у Запорізькій області засвідчив, що із загальної кількості молодих фахівців, які прибули на місце призначення 1979 р., випускники місцевих ВНЗів становили 49,6%, з інших областей — 50,4%. Серед тих, хто виїхав із Запорізької області у 1979—1982 рр., випускники місцевих ВНЗів становили 31,2%, інших областей — 63,8%. Закріплюваність випускників ВНЗів Запорізької області на підприємствах і в організаціях області — 70,8%, ВНЗів інших галузей — 34% [2].

Головними формами підготовки фахівців з вищою освітою є денна (стаціонарна з відривом від виробництва), вечірня і заочна (без відриву від виробництва). Випускники всіх форм навчання одержують дипломи за єдиним зразком без вказівки на форми навчання і мають рівні права на працевлаштування. Через це

спеціальності, навчальні плани та програми в частині змісту є єдиними для всіх форм навчання.

Усе це дозволяє достатньою мірою забезпечити народне господарство кваліфікованими спеціалістами. Так, у 1970 р. в розрахунку на 1000 чол., зайнятих у народному господарстві, 668 чоловік було з вищою освітою, а в 1986 р. їх стало вже 899 чол. Однак використовувались фахівці не завжди раціонально. Так, близько 500 тис. фахівців, які закінчили університети та педагогічні інститути, працюють в торгівлі, житлово-комунальному господарстві, побутовому обслуговуванні та в інших сферах. А це 13,2% загальної кількості випускників цих ВНЗів. 44% всіх фахівців сільськогосподарського профілю з вищою освітою (близько 270 тис. чол.) працюють поза сферою сільського господарства.

Значна частина фахівців працює на посадах, які не вимагають вищої освіти (у 1983 р. — 4,9% загальної чисельності фахівців, зайнятих в народному господарстві України, 1980 р. — 3,3%). В ряді областей ці показники ще вищі: Дніпропетровській — 8,2%, Кримській і Донецькій — по 7,2%. У Мінчорметі України 25% фахівців працювали не за своїм профілем, Мінторзі — 21,8% [2].

Серед молодих фахівців, зайнятих на посадах, що не вимагають вищої освіти, інженери становлять 58,9%, економісти й товаровознавці — 28%, випускники університетів і педВНЗів — 8,1%. Понад 60% загального зменшення фахівців припадає на перший рік роботи. Тут є різні причини: бажання залишитись працювати в столиці чи обласному центрі, незадовільні умови праці та побуту на підприємстві, низька заробітна плата, сімейні та інші умови. Так, дуже часто фахівці витрачають від 10 до 60% робочого часу на роботи, які не відповідають їхній кваліфікації. У працівників економічних служб витрати часу на аналітичну роботу (аналіз інформації, виявлення виробничих резервів, розроблення пропозицій і заходів щодо підвищення ефективності виробництва) становить 15—17% фонду робочого часу.

Престиж роботи фахівців знизується через низьку оплату їхньої праці. Так, у 1940 р. середня зарплата ІТП була у 2,5 раза вищою від оплати робітників, у 1965 р. — в 1,5 раза, нині не перевищує 10%.

Підготовка фахівців з вищою освітою відповідно до закону України "Про освіту" від 23.03.96 р. здійснюється в університетах, академіях, інститутах, консерваторіях, коледжах, технікумах (училищах) та ін. Підготовка здійснюється з відривом (стаціонар) і без відриву (вечірня та заочна форми) від виробництва, екстерном.

Встановлено такі наукові ступені і звання: наукові ступені — кандидат наук і доктор наук відповідного фаху;

вчені звання — старший науковий співробітник, доцент і професор.

Наукові ступені кандидата і доктора наук, після захисту кандидатської або докторської дисертації, присуджуються спеціалізованими вченими радами ВНЗів за встановленим ВАКом України порядком.

Вчені звання доцента, професора, старшого наукового співробітника присуджуються вченими радами вищих навчальних закладів і затверджуються у встановленому порядку Міністерства України.

Підготовка фахівців здійснюється відповідно до типових навчальних планів Міністерства України. У них за спеціальностями визначено перелік гуманітарних, загальнонаукових, загальноінженерних (загальноосвітніх) дисциплін, дисциплін фундаментальної підготовки за фахом і дисциплін спеціалізації.

Для підвищення якості підготовки фахівців останнім часом удосконалювалась організація навчального процесу за такими напрямками:

організація на провідних підприємствах філіалів кафедр, залучення для викладацької роботи досвідчених господарських керівників і провідних фахівців;

участь вчених ВНЗів у розробленні науково-технічних і соціально-економічних проблем підприємств;

виконання студентами реальних курсових і дипломних робіт на замовлення підприємства.

Тим часом така робота не набула системного цілеспрямованого характеру і проводилась окремими ентузіастами ВНЗів і підприємств.

За умов переходу до ринкових відносин здійснюється перебудова організації навчального процесу, а саме:

змінені назви спеціальностей, переглянуті кваліфікаційні характеристики спеціальностей і спеціалізацій з урахуванням змін характеру та змісту трудових функцій;

у навчальних планах переглянуті: перелік основних і спеціальних дисциплін з урахуванням вимог ринкової економіки та різних форм власності; співвідношення лекційних і практичних занять на користь останніх, збільшено кількість виробничих практик;

поширено застосування економіко-математичних методів, персональних комп'ютерів, ділових ігор, конкретних виробничих ситуацій;

набуває все більшого поширення написання дипломних робіт на замовлення підприємств з виконанням конкретної практичної тематики;

під час укладання договорів з підприємствами на підготовку спеціалістів навчальний план (в частині дисциплін спеціалізації) погоджується з їхніми керівниками.

Проте стереотип мислення, що склався за багато років, психологічна настанова переважної кількості керівників і фахівців підприємств, професорсько-викладацького складу ВНЗів і студентів не призвели до суттєвих змін щодо якості підготовки фахівців для народного господарства.

Соціологічними дослідженнями встановлені головні недоліки у роботі ВНЗів. Дослідження здійснювались у 6 ВНЗах Донецької області (політехнічний і медичний інститути, університет в м. Донецьку, Маріупольський металургійний, Краматорський машинобудівний і Макіївський інженерно-будівельний інститут, Одеський політехнічний та Хмельницький технологічний інститути). Опитані 38 професорів, 333 доцента та 146 асистентів, 406 студентів.

Головними напрямками підвищення якості підготовки фахівців, за оцінками викладачів, є (за ступенем значущості тут і далі): навчання студентів практичних навичок роботи (69,8% відповідей), комп'ютерне навчання (51,2%), нагромадження нових теоретичних знань у галузі ринкової економіки і різних форм власності (46,5%), вивчення зарубіжного досвіду (46,5%).

Слід, однак, зазначити, що за умов економічної кризи чимало підприємств відмовляються приймати на практику студентів; новими персональними комп'ютерами в необхідній кількості ВНЗи не забезпечуються.

Головними факторами, які знижують якість підготовки фахівців, за нашими дослідженнями, є низька оплата праці викладачів (74,7%, серед асистентів — 100%), відсутність нормальної матеріально-технічної бази навчання, особливо персональних комп'ютерів (60,5%), відсутність сучасної літератури, в тому числі зарубіжної за спеціальностями (48,8%), незадовільне забезпечення ВНЗів законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами (25,6%), низька якість підготовки випускників середніх шкіл (25,6%).

Відсутність нової літератури, нормативних і інструктивних матеріалів знижує якість робочих програм з дисциплін, що читаються, і рівень підготовки. Так, на запитання про відповідність програм навчання умовам роботи в ринковій економіці отримані такі відповіді викладачів і студентів: переважно відповідає (46,5%), рідко відповідає (42,2%), повністю відповідає (30,7%), утруднилося відповісти (10%).

Отже, переважна більшість викладачів і студентів не відмічають такої відповідності програм умовам ринкових відносин.

Лише 7,7% чисельності доцентів відмітили хорошу організацію навчального процесу, 18,6% викладачів (з числа асистентів — 75%) назвали її слабкою, 37,3% викладачів вважають, що включення викладачів випускаючих кафедр до складу приймальних комісії значно піднесе якість набору студентів. Необхідно також організувати профорієнтаційну роботу в школах за вузівськими спеціальностями. Відсутність такої роботи призводить до неправильного вибору майбутнього фаху. За даними опитування студентів, значній їх кількості (23,4%) фах не подобається. Насторожує той факт, що обраний фах не подобається студентам V курсу стаціонару (40,9%). Звідси випливає байдуже або недобросовісне ставлення студентів до навчання (40,7%), а близько 15% навіть утруднилися щось відповісти; у студентів V курсу стаціонару — відповідно 68,2 та 13,6%. За їхніми оцінками, чинниками, які знижують якість підготовки фахівців, є: відсутність сучасної літератури (51,8%), персональних комп'ютерів (37,7%), відсутність навчального обладнання (27,1%), поганий добір викладачів (24,6%).

За оцінкою студентів, якість підготовки фахівців залежить від вирішення таких питань: матеріальне забезпечення студентів (56,3%), зв'язок процесу навчання з практичною діяльністю на підприємстві (53,8%), якість викладання (49,2%), його комп'ютеризація (34,7%), забезпечення сучасною навчальною літературою (34,2%), побутові умови (32,2%). Швидко та раціональне вирішення цих питань сприятиме підвищенню якості підготовки фахівців.

4.5. Підготовка фахівців у передових країнах ринкової економіки

Затребуваність інтелектуальної праці у країнах ринкової економіки зумовлена вимогами ринку товарів і послуг. Їх задоволення вимагає постійного оновлення техніки та технологій, вирішення економічних, організаційних і управлінських завдань. Без цього неможливо вистояти у жорсткій конкурентній боротьбі. За цих умов об'єктивно формується інтеграція промисловості і вищої освіти, яка є постачальником висококваліфікованих інтелектуальних кадрів. Цьому взаємообміну діяльністю надається дедалі більшого значення. З 1960 р. система вищої освіти провідних країн Заходу (США, Японія, Франція, Великобританія, Німеччина) зазнала суттєвих змін. Ці зміни викликані започаткуванням процесу оновлення традиційних виробництв на базі нових технологій і створення нових наукоємних галузей промисловості.

За останні 25 років професійна підготовка кадрів у країнах з ринковою економікою стала одним з важливих швидкозростаючих напрямів економіки.

Витрати на професійну підготовку у США становили понад 100 млрд. дол., з них 60 млрд. дол. витрачається на університети та коледжі, 40 млрд. дол. — це витрати фірм і корпорацій на внутрішньофірмову підготовку.

У країнах Заходу чималого розвитку набула система випереджувальної фахової освіти, тобто пріоритет теоретичних знань і практичних навичок за фахом над поточними потребами виробництва. Спеціаліст з вищою освітою швидко втрачає свої професійні якості, якщо перестає поновлювати свої теоретичні знання та практичні навички. Постійно зростає значення кадрів, здатних вирішувати завдання майбутніх потреб ринку товарів і послуг.

Усі наші вищі навчальні заклади готують лише 1800 управлінців за рік. У США, за нормальних ринкових відносин, 1100 вищих шкіл і центрів готують щороку 60 тис. менеджерів. Республіка Корея у період здійснення реформ наприкінці 80-х років збільшила кількість навчальних закладів у 23 рази, а кількість тих, хто навчався в них, у 94 рази. Китай за п'ять років створив 400 нових університетів і направив десятки тисяч фахівців на перепідготовку у найкращі університети світу.

Основу системи вищої освіти до 60-х років становили університети та вищі навчальні заклади університетського рівня. Структурні зміни в економіці спричинили суттєві кількісні й якісні зміни у сфері освіти, особливо вищої. НТП поставив вищу школу перед необхідністю модернізації її традиційних структур. Західні країни пішли шляхом професіоналізації університетської освіти та створення у межах системи вищої освіти так званого неуніверситетського сектору. У Великобританії створена мережа трирічних політехнічних коледжів (нині в них навчається понад 300 тис. студентів), у Франції створені дворічні університетські технологічні інститути, у Німеччині — на базі середніх інженерних шкіл — створена мережа вищих професійних шкіл (де навчається понад 320 тис. студентів). У США та Японії спостерігається швидке зростання кількості студентів у дворічних коледжах. У США понад 1300 таких навчальних закладів з кількістю студентів 4,5 млн. чол. (36% загальної кількості студентів), в Японії близько 400 тис. студентів (20%).

В університетах Швеції створений спеціальний сектор вищої освіти з підготовки інженерів для сфери промислового виробництва.

При цьому темпи зростання кількості студентів неуніверситетського сектору вищої освіти значно перевищують темпи зростання в університетах і вищих навчальних закладах університетського рівня: у США в дворічних коледжах вдвітьє разів, а в університетах та чотирирічних коледжах — вдвічі. Приватні фірми надають дворічним

коледжам вагому допомогу в обладнанні їх сучасним устаткуванням і технікою.

Водночас вища школа капіталістичних країн швидко відреагувала на потребу виробництва у фахівців вищої кваліфікації (докторах наук, магістрах). Збільшилась кількість шкіл післядипломного навчання, значно зросли темпи підготовки докторів наук.

У ряді престижних університетів США кількість студентів післядипломного навчання (аспірантів) перевищує контингент студентів дипломного навчання (Каліфорнійський і Стенфордський університети, Массачусетський технологічний інститут та ін.).

Останнім часом у США шороку присуджується ступінь доктора філософії 33 пошукачам (аналог нашого ступеня кандидата наук), у колишньому СРСР було до 4 тис. пошукачів ступеня кандидата наук.

Структурні зміни вищої освіти західних країн дали їм змогу:

1) забезпечити ринок праці фахівцями, в яких є потреба на виробництві;

2) за рахунок створення неуніверситетського сектору вищої освіти, поширення навчання без відриву від виробництва на базі вищих навчальних закладів, що поглинали масові потоки абітурієнтів, зберегти високі стандарти якості підготовки в університетах і вищих навчальних закладах університетського рівня;

3) за рахунок підготовки фахівців середньої ланки в системі вищої освіти, використання вузівської матеріально-технічної бази і професорсько-викладацьких кадрів забезпечити високий рівень навчання і тісніший зв'язок між підготовкою інженерів і техніків;

4) демократизувати систему вищої освіти, розширити доступ до неї (нехай навіть на рівні дворічного коледжу) значної частини випускників середніх шкіл.

З початком переходу до ринкової економіки система вищої освіти країн також набуває структурних (хоча і повільних) змін. Ринок праці, як і будь-який інший, підвладний кон'юнктурним коливанням, з огляду на що вища школа буде змушена вчасно реагувати на фіксований ринком праці попит. За цих умов підприємства замовлятимуть підготовку спеціалістів (за кількістю та якістю) строго відповідно до потреб виробництва.

Вже нині при переході на орендний підряд (акціонування) підприємства звільняються від зайвої кількості фахівців. Так, на Донецькому ВО "Точмаш" при переході на орендний підряд звільнено 40% фахівців з вищою та середньою спеціальною освітою.

Структурна перебудова вищої освіти західних країн висунула завдання переосмислення освіти взагалі, її функцій, ролі та місця в суспільстві. Був сформульований висновок, що за умов НТП змагання держав у економічній сфері проявляється як їх змагання у розвитку

науки, техніки. А розвиток науки і техніки зводиться до змагання в галузі освіти.

Ринкова економіка справляє відчутний стимулюючий вплив на розвиток науки, яка значною мірою фінансується приватними фірмами (частка державного фінансування становить від 27% в Японії до 50% у США).

В Україні фінансування освіти здійснювалось і здійснюється не з позиції пріоритетності, а за залишковим принципом. Законом про освіту в Україні (березень 1996 р.) передбачене бюджетне фінансування у розмірі не менш як 10% національного прибутку, але вузи цього не відчувають.

За умов ринкової економіки проблема фінансування освіти і насамперед вищої загострюється. Досвід передових країн показує, що держава бере на себе витрати щодо забезпечення фінансовими ресурсами обов'язкової освіти високої якості. Фінансування після обов'язкової освіти повинно забезпечуватись, окрім державного республіканського бюджету, бюджетами обласних і місцевих органів влади, коштами підприємств і організацій, особистими коштами громадян. У США частка федерального уряду у фінансуванні вищої освіти становить 12,6%, уряду штатів — 30%, муніципальних органів управління — 2,2%, приватних джерел — 55,2% (з них 25—30% становить плата за навчання).

Специфічні закони ринкової економіки змушують підприємців постійно вирішувати проблеми підвищення освітнього та фахового рівнів свого персоналу, розвитку наукових досліджень у своїй галузі, швидкого упровадження їх наслідків у виробництво, без чого в умовах гострої конкурентної боротьби не зможе вижити жодна фірма. Проте діловий світ не одразу усвідомив важливість розвитку освіти та науки. Лише усвідомивши це, він почав вкладати капітали у ці сфери.

У нашій країні, за умов переходу до ринкової економіки, доцільність капіталовкладень у людський фактор не одразу набуває свого практичного втілення. Економічний механізм взаємозв'язку освіти та виробництва не може запрацювати водночас, ніби за помахом чарівної палички.

В умовах ринкової економіки виникає одна з важливих соціальних проблем: регулювання ринку праці та працевлаштування молодих спеціалістів. Уже нині, в перехідний до ринку період, система обов'язкового розподілу випускників на підприємства і в організації припинила свою дію. Вельми часто така система не враховувала інтереси підприємств, не сприяла творчому зростанню молодого спеціаліста. До того ж вона не зацікавлювала підприємства, бази студентської виробничої практики в якійсь її організації.

У західних країнах системи планового розподілу молодих спеціалістів не існує. Самостійний пошук роботи після закінчення навчального закладу стимулює молодь у відповідальнішому підході до обрання фаху, професії, засвоєння теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків. Практично немає і проблем з працевлаштуванням, яке багато в чому гарантується високою якістю підготовки фахівців, які відповідають вимогам виробництва. Так, у США на момент закінчення вищого навчального закладу знаходять роботу 83% випускників інженерних вузів і 38% — гуманітарних коледжів; за три місяці — відповідно 94 і 74% і за дев'ять місяців — 98 і 94%. Вирішення проблеми працевлаштування багато в чому забезпечується завдяки добре налагодженій системі об'єктивної інформації про перспективи працевлаштування в різних сферах промисловості та послуг. У переважній більшості штатів США функціонують автоматизовані інформаційні системи, які видають відомості про робочі місця. Активно здійснюють пошук місця роботи студенти вищих навчальних закладів. Фірми самі дають оголошення про вакансії: звертаються до приватних і державних служб зайнятості. Наявність вакансій широко висвітлюється в газетах і журналах.

В Україні проблеми працевлаштування і досі не знайшли належного вирішення. Через це не всі влаштовуються за фахом або ж на роботу, що вимагає вищої освіти.

Висока якість підготовки спеціалістів у країнах з ринковою економікою забезпечується за рахунок тісних відносин вищих навчальних закладів з майбутніми роботодавцями та із сферою виробництва загалом. Воно забезпечується за такими напрямками:

1) по лінії визначення змісту освіти. У розробленні навчальних планів і програм активну участь беруть представники ділового світу, підприємці. У США їх включають до складу опікунських рад вищих навчальних закладів. Функціонує також постійнодіюча конференція президентів університетів і фірм, на засіданнях якої обговорюють питання змісту навчання за певними спеціальностями з урахуванням конкретних потреб виробництва;

2) у цих країнах широко розвинена консультативна служба. Викладачі вищих навчальних закладів виступають як консультанти промислових фірм, науково-дослідних центрів, державних установ;

3) зміцнення зв'язків вузів з виробництвом забезпечується системою ротатії професорсько-викладацького складу (робота в університеті, потім у фірмі або державній установі і знову в університеті). Керівний склад фірм і досвідчені фахівці запрошуються до читання окремих університетських дисциплін;

4) у розвинутих країнах світу досить ефективні зв'язки вищих навчальних закладів з виробництвом у розвитку науки. Фундамен-

тальні дослідження зосереджені переважно в університетах (у США — 60%, Японії — 55%, Німеччині — 60%, Франції — 90%, Великобританії — 95%), і фірми зацікавлені в тому, щоб мати доступ до результатів наукових досліджень. З цією метою при вищих навчальних закладах створюються технологічні центри, діяльність яких фінансується приватними фірмами, федеральним урядом і університетом. В їх роботі беруть участь вчені промислових лабораторій. Щодо вчених університету, то вони можуть працювати в секторі промислової науки;

5) вищі навчальні заклади беруть участь у підвищенні кваліфікації та перепідготовці фахівців підприємств. Викладачі вищих навчальних закладів розробляють програми для навчальних центрів фірм, читають лекції. Підрозділи для підвищення кваліфікації створюються при вищих навчальних закладах безпосередньо.

Особливу увагу слід приділяти досвіду підготовки економістів, оскільки від їх діяльності багато в чому залежить ефективність економіки країни.

Світовий економічний досвід охоплює не тільки сферу підприємницької діяльності, а й галузь підготовки фахівців. Кожна країна має свої особливості, свою специфіку, проте підготовка економістів має загальні основи. Насамперед це добре налагоджена ринкова система й інтернаціональна за своєю природою освіта. Така система у всьому світі вимагає однакових знань.

Для України може бути корисним досвід Німеччини з її давно відпрацьованою системою підготовки економістів. Найстаріші її університети створені ще на початку XIV ст. Високий рівень розвитку ремесла й торгівлі вже з найдавніших часів зумовлював необхідність у відпрацюванні методики навчання ділових людей, комерсантів. Цьому сприяли також такі риси німецької нації, як працелюбність, цілеспрямованість, педагогічність.

На думку фахівців, американські університети, на відміну від німецьких, менш однорідні за рівнем: є найкращі в світі, є й такі, що не відповідають високому рівню.

Система економічної освіти Німеччини побудована на таких принципах.

Перший принцип — освіта необхідна передусім людині й особистості. І тільки по тому ставиться питання про потреби народного господарства. Через це економічну освіту може здобути будь-який громадянин країни. Таке положення закріплене в конституції країни.

Під час вступу до університету вступні іспити не проводяться. При прийомі враховуються оцінки шкільних атестатів абітурієнтів;

заповнені під час вступу анкети, що вимагають багатьох подробиць від відповідаючого. В цих анкетах майбутній студент повинен перерахувати основні та додаткові курси, які він хотів би вивчати; дати короткий огляд своїх майбутніх намірів і способів використання набутих знань.

Економічні факультети Німеччини переповнені. На найпрестижніші існують черги (замість нашого конкурсу). Якщо цього року не пройшов, то можна поступити в наступному році. З середини 70-х років розподіл місць здійснюється централізовано. Заповнені документи направляють у спеціальну організацію, яка стежить за кількістю заявок, їх змістом і наявністю вільних місць в університеті. Абитуриєнтові поштою направляють повідомлення про виділене місце в одному із університетів країни. Звичайно студенти живуть окремо від батьків, знімають кімнату або квартиру. Через це переїзд в інше місце і пошуки житла не відіграють вирішальної ролі.

Другий принцип — широка самостійність університетів. Держава визначає загальні умови, але у стінах університету спостерігається цілковита свобода дій. Наприклад, міністерство фінансів тієї чи іншої землі здійснює фінансування, на підставі якого університет формує свій бюджет. У межах виділеної суми він сам визначає статті витрат. Аналогічне положення і стосовно навчальних програм. Міністерство культури землі може схвалити лише основні напрями факультетів, а структури всіх курсів визначає сам університет.

Третій принцип — спрямованість загальної економічної підготовки давати студентові широку чи вузьку економічну освіту. Проблему вирішують у такий спосіб: спрямованість визначає університет (ректор, деканат і орган студентського самоуправління) і почасти міністерство культури. За таким самим принципом вирішується питання про розподіл економічної підготовки з двох—трьох укрупнених спеціальностей. У більшості університетів здійснюється підготовка фахівців для народного господарства та економістів підприємств. Менш поширеною є підготовка економістів у галузі торгового бізнесу та економістів-інспекторів. Студенти обирають одну із спеціальностей.

Підготовка економістів народногосподарського рівня передбачає поглиблене вивчення економічної теорії, а не функцій державних чиновників. Випускники переважно працюють у відділах по роботі з загальноекономічною інформацією (загальне планування фірми, міжнародні зв'язки тощо). Частина їх навчається в докторантурі (щось подібне до нашої аспірантури).

Для набуття конкретніших знань з економіки в навчальній програмі передбачений широкий набір конкретних дисциплін (студент, обравши певну їх кількість, повинен прослухати їх і скласти усний чи письмовий іспит). Комбінацію предметів він обирає сам.

Спеціалізацію у навчанні розпочинають на III-IV курсах. Вона є гнучкою, оскільки кожний студент обирає комбінацію предметів за своїм алгоритмом. Завершується процес спеціалізованої підготовки підсумковим поглибленням знань за попередні один-два роки. Один обирає податкову політику, інший — економіку харчування і т. ін. Вибір здійснюється на основі уподобання і почасти — вивчення кон'юнктури праці.

Четвертий принцип — установка на роль особистості, на її широкі права і разом з тим високу відповідальність.

Для викладачів чинне таке правило: професор володіє правом будувати внутрішню структуру курсу з економіки самостійно, керуючись своїми поглядами. Сторонні позбавлені права контролю за його діяльністю. Діставши місце в університеті, тим самим він поступив на державну службу, одержавши гарантію стабільного місця роботи. Звільнити його ніхто не має права. Проте це не знижує стимулу до якісної роботи. Гарантія такого — порядок прийому на роботу на основі конкурсу. На посаду професора викладач того ж університету не може бути прийнятим: вимоги до знань такої людини можуть бути послабленими. При прийомі на роботу велику роль відіграють письмові рекомендації інших вчених країни, знайомство з публікаціями претендента, участь у роботі конференцій, особливо міжнародних.

Інший механізм, що сприяє якості викладацькій роботі — самоконтроль високоосвіченої і кваліфікованої людини. Велике значення тут має престиж. Кожен прагне мати до 3—8 щорічних публікацій в середньому, видавати свої монографії, брати участь у різних конференціях.

Особистість студента також відіграє значну і відповідальну роль. Він має чималу свободу у виборі дисциплін, вибирає час для відвідування занять, складання іспитів. Однак за таку свободу студент "розраховується" високим почуттям відповідальності. Процес навчання економістів відбиває типову поведінку людини за умов ринкових відносин. Університет не продумує до дрібниць весь хід освіти за студента. В нього є багато варіантів. І він мусить взяти на себе відповідальність за вибір дисциплін, їх структуру (компоновку) на поточний семестр та й на наступні семестри. Студент самостійно складає графік відвідування занять найбільш раціональним способом. Його ніхто не підганяє щодо вивчення окремих дисциплін і складання іспитів. Та водночас діє жорстке правило: якщо студент впродовж перших двох років не встигає прослухати певні курси, написати письмові роботи і скласти належну кількість іспитів, він втрачає право вчитися далі. З огляду на це вільний від занять час видається не таким вже й вільним. Насамперед він витрачається на підготовку необхідних письмових наукових робіт.

До останнього часу в нас все було зарегламентовано до дрібниць: скільки часу на вивчення конкретної теми, конспектування першоджерел. Навіть викладачеві за так званою технологічною схемою читання лекцій вказувалося: що читати, скільки часу відводити на паузи тощо, не говорячи вже про контроль за усім, аж щодо думок людини.

Організація навчального процесу. У навчальному процесі два семестри: зимовий і літній. Перший триває з жовтня по квітень, другий — з квітня по жовтень. Літній період входить у поняття семестру. Початок семестру — на місяць раніше від читання лекцій. У цей час студенти працюють в бібліотеці, готують письмові реферати. Безпосередній контроль за ними не здійснюють. Студент може цей місяць використати для відпочинку або працювати в бібліотеці. Все на його совісті. Практично канікулярні поїздки закінчуються в серпні—вересні. Важливим принципом навчання студентів є поєднання лібералізму в контролі за ходом занять студентів й строгої перевірки знань за підсумками вивчення дисциплін. Відсутній і прямий контроль за відвідуванням занять. Лише з деяких предметів (з яких передбачене відвідування занять не менше від визначеної кількості) студент, прийдшовши на заняття, повинен в спеціальному груповому журналі зробити позначку про відвідування.

У ході практичних занять, наукових співбесід оцінки студентам не виставляють. Останнім необхідно прослухати курс, виконати практичні завдання, навчитися виконувати певні розрахунки. За завершенням курсом (чи в ході семінарських занять) студент пише реферат. Таких письмових робіт значно більше, ніж у наших вузах; за реферат у вигляді наукової доповіді оцінка не ставиться, однак за підсумковою домашньою роботою її ставлять. Велика увага приділяється рефератам: вони розвивають у студентів навички наукової роботи.

Іспити бувають усні і письмові, практикується також їх поєднання. Письмові іспити здебільшого проводять у формі економічних тестів (переважно на перших двох курсах для закріплення основних понять, категорій, закономірностей). На письмовий іспит відводиться не більше трьох годин (студент одержує роздрук з умовами 30—40 задач і запитань). Вказується, яка мінімальна кількість є межею, нижче від якої знання оцінюються як незадовільні.

Завдання, що сформульовані стисло і лаконічно, складені так, що відповісти на них можна, лише добре знаючи матеріал. За відгуками студентів, інтенсивність перевірки вельми висока, довго роздумувати чи сподіватися "виїхати" на припущеннях неможливо.

Наприклад, наводиться графік і ставиться питання: яку закономірність, зв'язок він відображає? За записом алгебраїчної формули чи за назвою відомої закономірності студент має зобразити криву графіка у відповідних координатах. Або з багатьох варіантів студент

повинен обрати правильний. Інший варіант. Наводиться визначення відомого економіста. Дається початок, а студент має його дописати. Активно використовуються матриці таблиць, де вказано назви параметрів (показників): масштаби виробництва, зайнятість, співвідношення валют тощо. Студентові треба вписати у відповідні клітинки таблиці цифри.

Як доводить досвід, складання такого іспиту вимагає від студента добрих знань, повної віддачі. Необхідно враховувати і високі вимоги: не одержавши мінімальної кількості балів, студент позбавляється права перездачі. Знову взяти участь в іспиті можна, лише прослухавши курс вдруге.

Економічна освіта в Німеччині має таку характерну особливість: курс навчання розподіляють на два рівні. Перший рівень охоплює чотири семестри (два роки); він називається базовою освітою. Цей період чітко фіксований у часі. Другий рівень поширюється на наступні 5—6 семестрів, тобто до закінчення університету, і нелімітований у часі.

Вважається, що перший рівень (ступінь) необхідний студентові для засвоєння "арифметики" економічної науки. Без цього неможливо досягти "вищу математику". Такий підхід у всіх країнах, в тому числі і в нас. Однак у нас відсутній тісний зв'язок дисциплін 1—2-х курсів з наступними курсами. У Німеччині власне економічні дисципліни поділяються на два напрями: наука про народне господарство і теорія підприємства. Кожний із напрямів має два рівні складності: перший і другий.

Протягом перших двох семестрів студенти вивчають науку про народне господарство та теорію підприємства. В наступні роки навчання знову охоплює ці предмети, але вже в більш повному, глибшому обсязі. Кожний з них містить значну кількість блоків, свого роду невеликих курсів. Починаючи з V семестру, студент має право вибирати з даних курсів ті, з яких він хотів би спеціалізуватися. Кількість їх повинна бути не меншою від визначеного числа.

Така постановка навчання є раціональною. Спочатку студент засвоює загальні підвалини економіки, базові поняття й явища загальної економічної та виробничої науки. У цей період від студента вимагається наполегливість і терпіння.

Цікавішим є другий період навчання. Студент занурюється в багатовимірний світ економічного аналізу. Його варіантів, підходів до рішень тощо. На цьому етапі з'являється можливість обирати предмети за своєю вузькою спеціалізацією. Багато часу витрачається на підготовку письмових доповідей, рефератів. Усе це вимагає знайомства з великим обсягом публікацій. Змінюється і характер іспитів. Вони проводяться у формі розгорнутих відповідей з проблеми.

В основу навчання покладено правило: навчати тільки того, що справді необхідно для всебічного оволодіння професією. Решту знань (філософія, етика, релігія, історія) студенти, якщо є інтерес до них, можуть вивчати на суміжних факультетах.

Західна економічна освіта містить величезний масив економічних відкриттів, висновків, аналітичних досягнень та нових понять, що постійно запроваджуються.

Західний підручник із загальної економічної теорії, науки про народне господарство, не допускає найменших неточностей, фраз, позбавлених конкретного значення, прагнення видати бажане за реальне. Навчальний матеріал орієнтує студента на роздум, прищеплює здатність до вибору варіантів, аналізу їх. Усе це диктується самим життям. Західні фахівці працюють в океані варіантів, а ринок спрямований на безперервний вибір найефективнішого рішення.

Економічній освіті в Україні була властива надмірна політизація. З огляду на це провідною дисципліною була політекономія, тобто зведення ідеологічних висновків, яке практично не давало знань господарчого механізму. Через це завданням багатьох конкретних економічних дисциплін в умовах надмірно централізованої і регламентованої економіки була підготовка таких працівників, які вміли кваліфіковано виконувати інструкції вищих органів. Тому навчальні курси значною мірою являли собою перероблені у навчальний текст інструкції. Наприклад, аналіз господарської діяльності орієнтований на вивчення причин відхилень виробництва від плану. За умов ринкової економіки аналізуються поведінка фірми (компанії) на ринку товарів і послуг, прийняття найефективніших рішень, методи перевірки різних балансів.

Економічна освіта на Заході тісно пов'язана з правовими питаннями. Економічні знання можна набувати лише у взаємозв'язку з правовими. Механізми ринкових відносин — це, по суті, взаємодія мільйонів конкурентів, партнерів, постійних зіткнень економічних інтересів. З огляду на це все господарське життя має регламентуватися системою юридичних правил і умов. Без цього ринок перетвориться у хаос. Студентам читаються фундаментальні курси: приватне, публічне, договірне, комерційне право тощо.

Відсутність ринкових відносин у нашій економіці об'єктивно привело до незатребуваного глибокого правового забезпечення господарчої діяльності підприємства.

Кардинальний напрям змін в економічній освіті — навчити фахівців працювати в умовах ринку; математичні знання подавати в тісному взаємозв'язку з економікою. Математична освіта економістів повинна мати за мету навчити розмовляти мовою економіки, що включає подвійне тлумачення, давати кількісну оцінку економічних процесів. Необхідно істотно підвищити роль права в підготовці економістів.

4.6. Підвищення кваліфікації персоналу

4.6.1. Підвищення кваліфікації робітників

Підвищення кваліфікації є процесом безперервного оновлення і розвитку теоретичних знань, практичних навичок і умінь з професії, по якій працює робітник, що зумовлені постійними змінами кон'юнктури на ринку товарів і послуг, а також в техніці і технології виробництва, організації праці. Означений процес — об'єктивна необхідність для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

Типовим положенням щодо професійної освіти робочих на виробництві, затвердженим колишнім Державним комітетом з професійно-технічної освіти СРСР і ВЦРПС у 1980 р., встановлені такі форми підвищення кваліфікації робітників: виробничо-технічні курси (ВТК), курси цільового призначення (КЦП), школи по вивченню передових прийомів і методів праці (ШВПМП), навчання других (суміжних) професій. У 1988 р. колишні Держкомпраці СРСР, Держкомпрофосвіти СРСР і ВЦРПС затвердили типові положення про безперервне професійне й економічне навчання кадрів народного господарства. В ньому вперше в колишньому СРСР передбачені якісно нові підходи щодо організації та змісту підготовки робітників, підвищення їх кваліфікації і перепідготовки. Різні види та форми навчання дозволили забезпечити диференційований підхід до професійного навчання робітників з урахуванням інтересів виробництва і кожного слухача, реальних потреб у їх теоретичній і практичній підготовці. Типовим положенням передбачалось безперервне професійне й економічне навчання робітників протягом усієї їх трудової діяльності. Безперервне навчання має на меті послідовне розширення й поглиблення знань, підвищення майстерності робітників відповідно до вимог НТП, удосконалення господарського механізму. Безперервне навчання здійснюється в навчальних закладах (підрозділах) системи підвищення кваліфікації і безпосередньо на підприємствах. Безперервність навчання забезпечується також шляхом систематичної самоосвіти, масового виробничо-економічного навчання, використання гуртків якості, лекцій, відвідування виставок та інших форм масової виробничої пропаганди. Були внесені зміни у форми підвищення кваліфікації: виробничо-економічні курси (ВЕК), школи соціалістичного господарювання КЦП, ШВПМП, курси бригадирів.

Найбільш важливою та масовою формою є виробничо-економічні курси. В галузях важкої промисловості на них підвищували кваліфікацію від 31 до 43% чисельності робітників. Такі курси створюються для комплексного поглиблення та розширення знань, умінь і навичок робітників, для отримання вищих тарифних розрядів, відповідних

складності фактично виконуваної роботи. Це єдині курси, які дають можливість, згідно з типовим положенням, здобути більш високі кваліфікаційний розряд і тарифну ставку. Строк навчання на БЕК встановлюється до 3 міс з відривом від роботи і до 6 міс без відриву від роботи. Якщо робітники обслуговують складну техніку і технологію, вони проходять і стажування на робочих місцях підприємства терміном до 3 міс понад встановлений строк навчання на курсах. У період стажування робітникам виплачується заробітна плата за фактично виконану роботу. Після закінчення виробничо-економічних курсів і стажування, якщо воно необхідне, робітники складають кваліфікаційні екзамени. Після закінчення навчання видається посвідчення про закінчення курсів і присвоєний кваліфікаційний розряд.

Як довели наукові дослідження, вимоги типового положення про безперервне професійне й економічне навчання значною мірою не виконуються. Виявлені такі недоліки:

на підприємствах практично відсутня система безперервного професійного й економічного навчання;

кваліфікаційні розряди підвищуються без навчання на виробничо-економічних курсах наказом керівника підприємства з типовим формулюванням: "Враховуючи тривалий стаж праці і систематичне перевиконання встановленої норми виробітку токарю III розряду цеху № 3 Петренку В. І з 15 липня 1995 р. встановити IV кваліфікаційний розряд";

не витримується встановлена періодичність підвищення кваліфікації (один раз у 5 років); на курси направляють насамперед робітників, які не відіграють вирішальної ролі при виконанні планового завдання цеху чи дільниці (наприклад, допоміжних професій). Внаслідок такого підходу один робітник впродовж року може пройти 2—3 рази підвищення кваліфікації на різних курсах, інші, як правило, високої кваліфікації — один раз у 10—15 років.

Школи господарювання забезпечують поліпшення економічної та правової підготовки робітників, розширення й поглиблення професійних знань, умінь і навичок. Вони вивчають питання господарського розрахунку, прогресивних форм організації й оплати праці, самофінансування і самоуправління трудових колективів, підвищення якості продукції, економії ресурсів тощо. Головним завданням шкіл є економічне навчання робітників. На теоретичне навчання з цих проблем пропонується 65—70% навчального часу. Навчання проводиться протягом 3—6 міс. Закінчується воно співбесідою, на якій оцінюється рівень знань слухачів.

На курсах цільового призначення робітники вивчають нову техніку, устаткування, технологічні процеси, нові методи господарювання,

форми організації праці. На ці курси направляють також кваліфікованих робітників, які перейшли працювати сюди з інших підприємств. Вони проходять короткотермінове навчання в початковий період роботи на підприємстві. Метою його є вивчення особливостей технологічних і трудових процесів, організації, оплати і умов праці, ознайомлення з вимогами щодо якості продукції та виконаних робіт.

Термін навчання, зміст навчальних програм, порядок підбиття підсумків навчання визначаються підприємством залежно від його мети і конкретних виробничих потреб.

Школи передових прийомів і методів праці створюються з метою масового оволодіння методами праці передовиків і новаторів виробництва та трудових колективів, які домоглися високих техніко-економічних показників.

Навчання в школах включає в себе теоретичні заняття, які проводять фахівці, наукові працівники, і практичні заняття, які ведуть передовики і новатори виробництва. Практичні заняття проводяться безпосередньо передовиками на своєму робочому місці чи на робочому місці робітників, які прагнуть оволодіти прогресивними методами праці. При створенні нової колективної форми організації праці передачу досвіду таким самим методом здійснює вся бригада чи окремі її ланки залежно від конкретних умов виробництва. Навчання в школах закінчується підсумковим заняттям і прийняттям рекомендацій щодо поширення розглянутих прийомів і методів праці на інші підприємства.

Курси бригадирів створюють з метою підвищення кваліфікації бригадирів (ланкових) і підготовки їх резерву. Особливу увагу приділяють вивченню внутрішньовиробничого господарського розрахунку і підряду, орендних відносин, методів підвищення ефективності виробництва і якості продукції, аналізу результатів роботи бригади, законодавства про працю, управління трудовим колективом.

Періодичність навчання встановлена не менш ніж один раз за п'ять років. Навчання здійснюється як з відривом, так і без відриву від роботи. Навчання на курсах бригадирів може завершуватися підготовкою випускної роботи з визначеної проблеми, захистом реферату або складанням заліків.

Слід зауважити, що при навчанні на цих курсах не вирішене питання про оплату бригадирам за період навчання (3—6 міс) з відривом від роботи. Виплачувана стипендія менше на 30—50% їхньої заробітної плати. Через це бригадири з високим рівнем оплати не погоджуються на навчання на курсах. Нерідко на них направляють робітників, які за своїми даними не зможуть успішно керувати брига-

тою (за даними наших досліджень — 14—21 % у вугільній промисловості).

Застуговує на увагу досвід спільних підприємств щодо підвищення кваліфікації робітників і фахівців. Нові західні технології вимагають від працівника принципово нових теоретичних знань і практичних навичок, творчої ініціативи, відповідальності. На спільних підприємствах підготовку й підвищення кваліфікації кадрів здійснюють, як правило, фахівці із західного підприємства. Саме там вони проходять і стажування на робочих місцях.

4.6.2. Підвищення кваліфікації фахівців і керівників.

Прискорення технічного переозброєння виробництва, прискорення зміни асортименту продукції, що випускається, упровадження більш прогресивної технології, нових організаційних форм праці і управління зумовлюють об'єктивну необхідність постійно оновлювати теоретичні знання і практичні навички персоналу підприємства.

Має місце і зворотний зв'язок, оскільки кваліфікаційний потенціал керівників і фахівців сприяє розробленню й упровадженню у виробництво нових, більш досконалих технічних, технологічних і організаційних рішень.

За оцінкою американських фахівців, набуті знання у сфері управління вичерпуються через 10 років [4].

Набуття нових теоретичних знань і вироблення практичних навичок за фахом забезпечуються підвищенням кваліфікації. Терміни і форми навчання наведені в табл. 4.5.

Підвищення кваліфікації — це навчання, спрямоване на отримання додаткових теоретичних знань і практичних навичок за наявним уже фахом (посадою), які обумовлені вимогами, кон'юктурою ринку товарів і послуг, що постійно змінюється. Воно має забезпечити підвищення і втілення в реальній трудовій діяльності здібностей особистості. Засобом розвитку здібностей є програми, які постійно удосконалюються. Вони включають теоретичне навчання, практичну підготовку, поради консультантів.

У колишньому СРСР була відсутня єдина загальнодержавна система підвищення кваліфікації керівників і фахівців. Наприкінці 80-х років прийняте рішення про створення системи безперервного навчання трудящих для забезпечення ефективності підприємств (об'єднань та ін.); забезпечення високого рівня компетентності керівників і фахівців, творчої ініціативи, сучасного економічного мислення, оволодіння новими методами господарювання, навичками роботи за умов нового господарського розрахунку і демократизації усіх сфер життя суспільства.

Таблиця 4.5

Терміни і форми навчання керівників і фахівців у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів

Категорія працівників	Форма навчання	
	Підвищення кваліфікації	Перепідготовка
Керівники і працівники апарату управління	До 2 міс з відривом і до 6 міс без відриву від роботи	5 міс з відривом від роботи
Фахівці з вищою освітою	До 3 міс з відривом і до 6 міс без відриву від роботи	До одного року з відривом і до 2 років без відриву від роботи
Фахівці з середньою спеціальною освітою	До 3 міс з відривом і до 6 міс без відриву від роботи	До 7 міс з відривом і до 9 міс без відриву від роботи

З пріоритетних напрямів науки і техніки термін підвищення кваліфікації фахівців міг сягати 4 міс з відривом і 10 міс без відриву від роботи. Короткочасне навчання проводилось тривалістю до 3 тижнів з відривом від роботи.

Описана система підвищення кваліфікації персоналу не була реалізована через ліквідацію СРСР і значний розрив економічних зв'язків між колишніми республіками.

Чинна система підвищення кваліфікації має такі недоліки:

відсутність системного підходу у формуванні висококваліфікованого персоналу з урахуванням комплексного впливу технічних, технологічних, організаційно-економічних і соціально-демографічних факторів;

відсутність наукового підходу в плануванні дедалі зростаючого рівня кваліфікації персоналу з урахуванням фактичних потреб виробництва; переважувало централізоване планування (на рівні міністерства, вольовим методом чи від досягнутого рівня без урахування реальних потреб підприємств);

основна маса персоналу підвищує кваліфікацію через курси підвищення кваліфікації і при навчальних пунктах (91,4%) без відриву від виробництва (93,3%);

низький рівень кваліфікації викладачів, залучених у систему підвищення кваліфікації (після опитування викладачів було з'ясовано, що до навчального закладу на підприємстві працювало лише 10%, в НДІ і вузах — 50%, в організаціях — 30%, решта — 10%).

Цілковита відповідність фахові, набутого в вузі, профілю дисциплін, що читаються в системі підвищення кваліфікації, виявлено у

20% респондентів, часткова відповідність — 70%, не відповідає — у 10%.

Аналогічній відповіді одержано на запитання щодо відповідності практичного досвіду роботи профілю дисциплін, які читаються. Працювали на підприємстві (в організації, НДІ) за фахом, набутих у вузі, 50% респондентів. Така сама кількість проводить наукові дослідження за профілем дисциплін, що читаються. Добре знають зарубіжний досвід (переважно за літературними публікаціями) лише 10% респондентів, 30% — зовсім не знайомі з ним, решта — знає про це мало;

низький рівень забезпеченості сучасною матеріально-технічною базою (насамперед ПЕОМ), сучасними підручниками, навчальними посібниками та монографічною літературою;

слабкий інтерес слухачів до нових знань; лише 10% опитаних викладачів відмітили суттєве стремління слухачів до знань, відповідь: "не завжди проявляли інтерес" зафіксовано у 70% респондентів;

недоліки в організації навчального процесу. За даними соціологічного опитування керівників і фахівців, які навчалися в системі підвищення кваліфікації, встановлено такі вади: погані організації навчання, добір викладачів і відсутність ПЕОМ — 28,6% загального числа респондентів, брак методичних матеріалів і підручників — 14,2%. Навчальними програмами задоволені лише 28,6% респондентів, швидше задоволені ніж ні — 57,1%, не задоволені — 14,3%; задовольняє, влаштовує кваліфікації викладачів — 42,9% респондентів, таке ж число не зовсім влаштовує, а 14,2% — не влаштовує. Половина опитуваних керівників і фахівців вказали на відрив теорії від практики.

Перехід до ринкової економіки, формування різних форм власності значно посилив інтерес суспільства до проблем підвищення кваліфікації персоналу, особливо з боку підприємницьких і комерційних структур. І це пристоно, адже стара адміністративно-командна система не створювала зацікавленості в творчій високопродуктивній праці.

Питома вага заробітної плати працівників у валовому національному продукті (ВНП) є одним із найважливіших індикаторів матеріального добробуту трудящих. В більшості розвинутих країн ринкової економіки на зарплату робітників і службовців припадає близько 55% ВНП. Отже, з кожного долара, одержаного шляхом продажу продукту, трудящі отримують у вигляді зарплати близько 55 центів (в промисловості — близько 65 центів). У СРСР частка зарплати становила 36% ВНП, у США — 62%, Японії — 58%, Великобританії — 53%, що відповідно в 1,7, 1,6, і 1,5 раза вище порівняно з СРСР.

Як відомо, мірилом праці є витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції. Тому правомірним є зіставлення часу праці, необхідного для купівлі певної кількості (чи одиниці) продукції (чи послуг). Так, щоб купити буханець хліба в 1988 р. у Великобританії середня працююча сімейна пара мусить відробити 4 хв, в СРСР — 28 хв, 20 сигарет — відповідно 13 і 91 хв, 10 г розчинної кави — 14 і 98 хв, квиток у кіно — 18 і 128 хв. Відповідно до оплати формується і ставлення до праці, її ефективність за принципом "Праця дорівнює оплаті праці". Така ситуація підтверджується результатами соціологічних досліджень (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Структура соціальних груп стосовно праці (індивідуальна оцінка),
% чисельності кожної соціальної групи [32, с. 28]

Ставлення до праці	Соціальні групи			
	Робітники	Керівники	Фахівці	Усього
Працюють не на повну силу, без інтересу	62	73	71	67
Працюють на повну силу без захоплення й інтересу	22	9	16	18
Працюють не на повну силу, але з захопленням і зацікавленістю	9	10	8	9
Працюють на повну силу з захопленням і інтересом	7	6	5	6

Ставлення до праці, врешті-решт, впливає на організацію праці і рівень його продуктивності. Соціологічні дослідження засвідчують, що ці показники найкращі на підприємствах з колективною і приватною власністю (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Якій формі власності припинанні
найкраща форма організації та найвища продуктивність праці
(% чисельності кожної соціальної групи) [32, с. 29]

Форма власності	Робітники	Інженери	Усього
1	2	3	4
Державна (усі засоби виробництва і доходи належать державі)	3,1	0,9	3,1
Суспільна, колективна (усі засоби виробництва і доходи належать колективу підприємства)	41,5	30,1	36,0

Завантаження табл. 4.7

1	2	3	4
Акціонерна (засоби виробництва належать акціонерному підприємству, доходи розподіляються між власниками акцій)	12,1	17,3	14,7
Кооперативна, дрібногруппова (засоби виробництва і доходи належать невеликій групі — членам кооперативу)	3,2	5,8	4,5
Змішана (на підприємстві водночас функціонує державна, акціонерна, кооперативна, приватна власність)	10,2	17,5	13,3
Приватна (засоби виробництва і доходи належать одному власникові — приватній особі)	20,5	26,1	23,2
Не спроможна відповісти	7,4	2,9	3,2

Отже, перехід до різних форм власності справляє значний вплив на стан організації праці, продуктивність, мотивацію та ставлення до праці. Стимулюючим фактором формування кваліфікованих кадрів є відсутність достатнього фінансування на перепідготовку кадрів. В колишньому СРСР лише 7% керівників мали економічну освіту, а витрати на їх перепідготовку становили 5 крб. на рік на людину. У США і Японії відповідно 94 і 89% керівників мають університетську освіту, в галузі управлінських чи економічних наук — 32 і 34%, соціальних наук — 9 і 24%.

У ФРН витрати на перепідготовку кадрів становлять 25 тис. марок на людину, а в передових фірмах — 50—60 тис. Усе це об'єктивно впливає на підвищення зацікавленості у вищому рівні кваліфікації кадрів. Перехід до ринкової економіки зумовив появу нових форм підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів. І чим більше в Україні розвиватимуться ринкові відносини, тим більше трудові колективи розумітимуть, що результати їхньої праці та матеріальне благополуччя прямо залежать від того, наскільки кваліфіковано ними керують. "Усе більше й більше утверджується думка, що ефективно функціонуючий керівник — це курка, яка несе золоті яйця" [30].

Сьогодні підвищення кваліфікації та перепідготовку керівників і фахівців здійснюють державні навчальні заклади, комерційні факультети при них, а також різноманітні комерційні центри, школи, курси. З 1989 р. з ініціативи кафедри економіки та соціології праці Донецького державного університету вперше в Україні розпочато підготовку фахівців в галузі економіки та соціології праці з урахуванням ринкової економіки зі скороченням терміну навчання (3 роки) на базі вищої технічної освіти. За договорами з Донецьким металургійним заводом і Донецьким виробничим об'єднанням "Точмаш" на комерційній основі проходять підготовку майстри, начальники дільниць та їх заступники, головні фахівці, робітники, зараховані до резерву на вищу посаду. З 1990 р. таку підготовку розпочато і за іншими спеціальностями (в галузі менеджменту, маркетингу, регіональної економіки) з прийняттям усіх бажаючих. Випускникам видається другий вузівський диплом за обраним фахом.

Перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів для ринкової економіки здійснює й низка інших навчальних закладів: Київський і Харківський державні університети, Одеський економічний університет, Кіровоградський інститут сільгоспмашинобудування, Донецький політехнічний університет та ін.

Поряд з вищими навчальними закладами підвищення кваліфікації і перепідготовку керівників і фахівців здійснюють школи бізнесу й кооперативи і нерідко такі, що не мають нічого, крім бланків та печатки. Малоєфективними є також бізнес-круїзи на пароплавах і навчання у різних центрах Заходу. Такі поїздки здебільшого організовують туристичні організації.

Відомий американський професор, директор програми управління із країн СНД Майкл Ченін так оцінює численні семінари, пов'язані з бізнесом: "До нас приїждять чимало ваших бізнесменів з туристичними цілями. А за все платять їх підприємства. В Америці плодяться створені емігрантами із СНД курси під гучними назвами "Міжнародні академії", які практично не дають ніяких знань" [29].

Тим часом слід визнати, що за умов глибокої економічної кризи, розпаду структури влади, прагнення якомога швидше "вкусити солодкого пирога", назва якого — ринкова економіка багато виробників, комерційні організації-початківці, не вагаючись, фінансують навчання своїх працівників в сумнівних центрах, малих підприємствах, на курсах.

З-поміж недоліків відмітимо такі:

в переважній більшості навчальних закладів різного типу (інститути, центри, школи бізнесу та ін.) дисципліни читають викладачі, котрі мають лише уяву про ринкову економіку на рівні популярних

статей і методик і інструкцій, що видаються централізовано; не володіють теорією і практикою функціонування ринку товарів та послуг; підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів здійснюються безконтрольно, без визначення їх доцільності, за приписом; дивись щось і виїде;

низький рівень витрат на підвищення кваліфікації кадрів (за цим показником колишній СРСР посідав місце після Венесуели);

відсутній тісний взаємозв'язок навчальних закладів і виробництва;

у розробленні навчальних планів і програм перепідготовки і підвищення кваліфікації не беруть участі керівники та головні фахівці підприємств і комерційних структур (роботодавці).

Добре зарекомендувала себе литовська система підготовки та підвищення кваліфікації керівників усіх ланок управління. Основу її становлять модульні програми, які забезпечують індивідуалізацію професійного розвитку тих, хто навчається, на базі аналізу рівня його знань і потреб. Навчальний план розробляється виключно на посадових функціях керівників, теоретичні знання подаються обов'язково з урахуванням цих функцій.

Програма містить 36 окремих модулів. Кожен модуль відбиває певну посадову функцію чи аспект діяльності. Перші чотири модулі передбачають вивчення системи управління підприємством (об'єднанням і т. д.) і усвідомлення місця керівника кожного рівня управління в цій системі. Отже, це такі модулі:

- 1) підприємство як організаційно-технічна система;
- 2) виробничу систему підприємства;
- 3) систему управління підприємством;
- 4) місце керівника на підприємстві.

Решта модулів відзеркалюють три головні сфери діяльності керівника, а саме:

- 1) сфера організаційної діяльності;
- 2) управління колективом;
- 3) індивідуальний стиль і методи роботи.

Кожний модуль містить низку умовно самостійних елементів (від 5 до 20), які відображають певний вид діяльності (посадову функцію) керівника. Це банк інформації з теорії і практики здійснення певної діяльності (функції).

Навчання в модульному режимі передбачає імітацію умов конкретної виробничої ситуації, участь у дискусіях, обстоювання особистих поглядів (пропозицій, рішень) на основі всебічного, теоретичного та методичного їх обґрунтування.

Однією із проблем в організації системи післявузівського навчання фахівців є розроблення навчальних планів і програм. Це зумовлено

різним рівнем підготовки слухачів. Для визначення оптимального змісту підготовки фахівців доцільно розробляти модель профілю фахівців, що відповідає фахові (керівника відповідного рівня управління), який відбиває:

- сфери і головні напрями діяльності;
- види виконуваних робіт;
- зміст посадових функцій;

вимоги до рівня теоретичних знань і практичного досвіду роботи, до занять, умінь і навичок, психофізіологічних і особистісних якостей.

Перехід до ринкової економіки посилив природний інтерес до проблем формування кадрів високого рівня кваліфікації у передових країнах Заходу. Серед навчальних центрів, що здійснюють підготовку професійних керівників, провідне місце посідає найстаріша та найпрестижніша в США Гарвардська школа бізнесу (при університеті). Її засновано у 1908 р. — у період бурхливого економічного піднесення в Америці. Проведені опитування засвідчують, що вона входить до числа трьох найкращих шкіл бізнесу в Америці. Школа знаменита своїми випускниками і викладачами, науковими дослідженнями, є родоначальницею розроблення та використання методу конкретних ситуацій. Про престижність Гарвардської школи бізнесу свідчить те, що її випускники одержують початкову заробітну плату в середньому в півтора рази більшу порівняно з випускниками інших шкіл.

У школі навчаються фахівці, які мають вищу освіту у найрізноманітніших сферах діяльності і стаж роботи не менший двох років. Навчання — два роки, платне — 27,6 тис. дол. на рік. Школа готує фахівців для роботи як функціональних керівників для будь-якої галузі бізнесу. Щорічний випуск становить близько 800 чол. Випускники дістають диплом магістра ділової адміністрації.

Метою програми навчання є розвиток у випускників якостей, необхідних керівникові, а саме:

здатність визначати місце підприємства (організації) в оточуючому діловому світі і сприймати його як єдине ціле;

аналітичні й інтеграційні навички: здатність розбиратися в запутаній ситуації і сформулювати проблему, розробити альтернативні варіанти її вирішення та реалізувати обраний варіант;

технічні й функціональні навички, тобто компетентність в таких галузях діяльності, як виробництво, маркетинг, фінансовий аналіз;

вміння поєднувати особисту ділову етику з успішною діяльністю в галузі управління виробництвом (фірмою, компанією);

професійну зрілість, навички спілкування та взаємодії з людьми, вміння спокійно прашовати в атмосфері конкуренції.

Програма МДА (магістра ділової адміністрації) містить програми для навчання чи підвищення кваліфікації вже діючих керівників і програми підготовки докторів наук за спеціальностями "Ділова адміністрація", "Економіка", "Організаційна поведінка".

У школі вивчають такі дисципліни, як економіка і управління, маркетинг, управління виробництвом, організаційна поведінка, управління персоналом, контроль, фінанси, міжнародна економіка, конкуренція і стратегія, інформаційні технології. Діє кілька програм для підвищення кваліфікації керівників залежно від рівня управління. Це:

програма для вищих керівників AMP. Приймаються працівники, що мають не менш як 15—22 років досвіду управлінської роботи на посадах керівників чи заступників керівників компаній або відділів компанії з оборотом не меншим від 100 млн. дол. на рік;

міжнародна програма для керівників вищої ланки, вимоги до слухачів аналогічно до програми AMP, проте акцент робиться на діяльності на міжнародному ринку. Навчаються переважно іноземні керівники транснаціональних компаній;

програма для розвитку керівників (РМД). Призначена для підготовки функціональних керівників великих акціонерних компаній до зайняття посад перших керівників (спочатку, зрозуміло, лише окремих філій цих компаній). Приймаються працівники зі стажем практичної управлінської роботи не меншим від 10 років;

програма для президентів, які водночас є й власниками своїх компаній (ОМР). Навчаються керівники і власники невеликих, переважно приватних компаній, з числом зайнятих від 40 до кількох сотень осіб і обсягом продажу від 5 до 100 млн. дол.

Термін навчання підвищення кваліфікації становить 8 тижнів для програм ОМР і AMP і до 12 тижнів — для РМД.

Інтенсивність навчання за кожною із програм вельми висока. Як реалізується програма для вищих керівників (AMP)? Її метою є:

вивчення підходів, необхідних для інтеграції та координації різних підрозділів фірми відповідно до її стратегії;

розвиток ширшого погляду на себе з метою підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках;

відпрацювання техніки дії першого керівника в галузі раціонального використання ресурсів, управління компаніями, відносин з державою, вироблення ефективного стилю керівництва.

Набір слухачів здійснюється на основі ретельного добору і лише за рекомендацією компанії, яка передплатує навчання. Критеріями добору є:

довгострокові зв'язки компанії з Гарвардською школою бізнесу; Індустріальний банк Японії, наприклад, вже впродовж 20 років на кожну програму направляє одного із керівників високого рангу;

репутація компаній; фірма з поганою репутацією практично не має можливості направити свого представника на навчання;

взаємодоповнюваність слухачів; програма носить міжгалузевий характер, через що найбільший ефект досягається за рахунок збалансованості компаній у різних сферах діяльності (промислові, фінансові, страхові, транспортні).

Керує програмою один із найавторитетніших професорів школи, який має серед учнів і бізнесменів найвищу репутацію, серед підприємців і викладачів.

Програма AMP містить такі дисципліни:

"Загальне управління" (інтегруючий курс): зміна системи управління компанією, зміна залежно від обраної стратегії, реалізація на практиці змін в стратегії, забезпечення рівня централізації залежно від зовнішніх умов; усе навчання будується на прикладах діяльності конкретних компаній;

"Стратегічне управління" (аналіз галузі і конкурентів): аналіз успіхів і невдач різноманітних компаній, наявні стратегії конкурентної боротьби залежно від зовнішніх умов, сильні і слабкі сторони діяльності компаній, особливості галузі та конкурентної компанії;

"Управління фінансами" компанії: ефективне використання фінансів компанії, найкраще використання власного і позиченого капіталу компанії, кредитів, стан фінансових операцій і операцій з цінними паперами;

"Бухгалтерський облік і аналіз господарської діяльності": аналіз бухгалтерського балансу компанії та відділів, структурний аналіз собівартості;

"Управління виробництвом і якість": організація виробництва, забезпечення і оцінювання якості стосовно промисловості, сфери послуг, фінансів;

"Міжнародна економіка": взаємовідносини бізнесу і держави (японо-американське суперництво), стратегія економічного зростання Японії на різних стадіях її розвитку, конкуренція з США в галузі мікроелектроніки і автомобілебудування, проблеми торгового балансу США і Японії, взаємодія компанії з державними та місцевими органами влади;

"Інформація, організація і контроль": інтегрування систем вимірювання результатів компанії в різних сферах діяльності (промисловість, послуги, фінанси) за умови досягнення загальних дій, сучасні

інформаційні технології і нові можливості розвитку систем управління та контролю;

“Керівництво”: зміст праці у керівника, відмінність між управлінням (менеджментом) і керівництвом, розвиток в собі навичок лідерства.

Тривалість кожного курсу — 26—30 год кожний. Заняття проводяться потоками чисельністю 75—80 чол., 80% занять присвячені аналізу конкретних ситуацій. У школі додержуються припущення, що дорослі люди теорію в чистому вигляді не сприймають. Вони не схильні слухати різноманітні істини.

До сприйняття та реалізації на практиці будь-яких ідей люди повинні дійти самі. Ситуацію аналізують, виходячи з вислків діяльності компанії. Для публікації та використання у навчальному процесі необхідно дістати підтвердження (візу) керівництва відповідної фірми.

Розділ 5. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗА НОВИХ УМОВ ПРАЦІ

5.1. Характер і специфіка праці керівників і фахівців

Перехід до ринкової економіки можливий за умов приватизації державної власності, формування її різних форм. В умовах ринку головним джерелом підвищення ефективності виробництва, забезпечення високої якості продукції та послуг є НТП і кадри високої кваліфікації. Причому вирішальну роль відіграють кадри, людський чинник (фактор), оскільки тільки людина є творцем нової техніки, удосконалює й використовує її у процесі виробництва споживчих вартостей.

За умов ринкової економіки значно посилюється роль і значення додержання вимог економічного закону відповідності рівня розвитку робочої сили характеру та рівню розвитку засобів виробництва. Засоби виробництва визначають характер і рівень розвитку робочої сили. Між ними встановлюється складний діалектичний взаємозв'язок і взаємозумовленість, порушення яких або зменшення ролі кожного з цих чинників призводить до зниження ефективності виробництва. Засоби праці є уречевленою формою розвитку та практичного використання досягнутого суспільством знання. Вони відбивають рівень пізнання законів природи та ступінь їх реалізації безпосередньо в процесі виробництва споживчих вартостей. Розвиток і удосконалення засобів виробництва відбувається на основі пізнання та використання людиною законів природи, постійного нагромадження знань і застосування їх для удосконалення знарядь і предметів праці.

Робоча сила (або здатність до праці) характеризується кількісно (число носіїв здатності до праці) і якісно (здоров'я, фізична підготовка, освіта, кваліфікація). Вона виступає у діалектичній єдності двох сторін: як головний елемент продуктивної сили і як форма виявлення виробничих відносин (щодо використання здатності до праці).

За структурою робочу силу поділяють на просту та кваліфіковану, а витрати цієї робочої сили — на просту і кваліфіковану працю. Кваліфікована праця має вищий рівень якості і вимагає спеціальної підготовки. Через це кваліфікація є найважливішою характеристикою робочої сили. Іншою важливою характеристикою є характер праці:

розумовий або фізичний. Відокремлення розумової праці, праці фахівців у матеріальному виробництві зумовлене заміною ремісничого виробництва кооперацією праці та виникненням одиничного виробництва. Розвиток фабричного й великого машинного виробництва значно підсилює цей процес. Поряд з робітниками у процесі виробництва виникає чисельно незначний персонал, який здійснює контроль за роботою усіх машин, за їх ремонтом (інженери, механіки), підготовку й організацію виробництва, його координацію та контроль технологічного процесу (менеджери, технологи та ін.).

Удосконалення засобів виробництва сприяло поділу праці на розумову та фізичну, формуванню особливої групи персоналу — фахівців. З числа фахівців формуються також керівники підприємств (установ) та їхніх структурних і функціональних підрозділів. За своєю функціональною спрямованістю праця не є однорідною за змістом. Це може бути управлінням, підготовкою та забезпеченням виробництва. Управління виробництвом здійснюють керівники дільниць, цехів і підприємств. Функції щодо підготовки та забезпечення виробництва здійснюють керівники та фахівці виробничих, технологічних, економічних, конструкторських, дослідницьких та інших функціональних служб підприємств.

Праця керівників і фахівців має специфічні особливості і відрізняється від праці робітників:

1) за місцем у системі суспільного поділу праці: проста робоча сила є здатною до фізичної праці; робоча сила найвищої кваліфікації характеризує здатність до розумової праці;

2) за своїми функціями в системі одиничного поділу праці робітники безпосередньо впливають на засоби виробництва, керівники і службовці — опосередковано. Вони виведені із безпосереднього процесу виробництва, але є його інтелектуальною передумовою (процесу виробництва);

3) за характером праці. Праця керівників і службовців — розумова, а у робітників — фізична. Проте при сучасному стані розвитку засобів виробництва робітниками все більше виконуються функції розумової праці (запам'ятовування, відбір, підрахунок, переробка інформації). Безпосередніми спостереженнями можна встановити переважно фізичні дії робітника. З огляду на це при аналізі праці робітників розрізняють трудові функції переважно розумової чи переважно фізичної праці. Перші характеризуються суттєвішою роллю розумової праці і зумовлюють необхідність у підвищенні вимог до рівня теоретичних знань і практичної підготовки робітників;

4) за формами підготовки. Фахівців готують в університетах, інститутах, академіях, технікумах, коледжах; робітників — безпосередньо на виробництві, у ПТУ;

5) за оцінкою результатів праці. Праця робітників підлягає прямому кількісному вимірюванню. Праця керівника може бути оцінена опосередковано за результатами діяльності колективу, яким він керує, а праця конструктора — за ефективно розробленими технічними рішеннями;

6) за предметом праці. Предметом праці робітників є матеріально-речові елементи виробництва, у фахівців — різні законодавчі і нормативні документи, накази, проекти тощо. Праця фахівців пов'язана з інформацією: одержання, добір, обробка, передача, використання. Робітник теж має справу з інформацією (кресленнями, нарядами, інструкціями), проте в значно меншому обсязі. Для керівників об'єктом дії є насамперед люди, очолюваний ними трудовий колектив, організаторами праці яких вони виступають;

7) за нормуванням робочого дня. Робітники, керівники і фахівці мають однакову тривалість робочого дня (залежно від умов праці: 8, 6 і менше годин за зміну). Проте у робітників робочий день суворо нормований (початок і кінець зміни, обідній і внутрішньозмінні короткочасні перерви). Чимало працівників апарату управління, служб адміністрації мають ненормований робочий день. Тривалість ненормованого робочого дня визначається обсягом покладеної на цю категорію працівників праці, він може бути неоднаковим у різні дні. Працівники, які мають ненормований робочий день, розподіляють час роботи на власний розсуд — залежно від обставин.

Зайві витрати часу (переробки) компенсуються додатковою відпусткою (12 днів за рік).

5.2. Особливості організації праці керівників і фахівців

5.2.1. Розподіл і кооперація праці

Діяльність виробничого колективу підприємства за умов переходу до ринкових відносин відповідає певному ряду груп функцій.

Перша група містить функції щодо організації маркетингу. Маркетинг — це система заходів щодо вивчення ринку товарів і послуг, активного впливу на споживчий попит даної продукції (послуг) з метою забезпечення її збуту. Означена функція формується на основі аналізу існуючого стану ринку та організації комерційної діяльності. Вона включає вивчення попиту на товари й послуги, які виробляються підприємством (фірмою та ін.) з урахуванням

кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього (при виробництві конкурентоздатної на світовому ринку продукції) ринку, аналіз ціноутворення, рекламна діяльність, залучення замовників, укладення договорів і контрактів, організацію спільних підприємств, формування портфеля замовлень та ін.

Друга група функцій — це планування діяльності колективу підприємства, а саме:

розроблення довготермінових прогнозів і планів економічного та соціального розвитку підприємства, його структурних підрозділів;

розроблення поточних планів за обсягом випуску продукції і надання послуг на основі вже існуючих виробничих потужностей і замовлень.

Третя група функцій — це організація фінансування, тобто забезпечення підприємства необхідними фінансовими коштами (включаючи валютні) на придбання нової техніки та технології (в тому числі прогресивнішої зарубіжної), реконструкцію виробництва, заробітну плату, соціальну сферу. При цьому використовуються як власні кошти (прибуток), так і банківські кредити. За станом фінансів можна судити про економічний стан підприємства.

Четверту групу функцій становлять організація й стимулювання використання засобів виробництва. Вони охоплюють діяльність щодо формування та використання матеріально-речових елементів виробництва: прискорення розвитку техніки й технології для підвищення обсягів і якостей продукції, її конкурентоздатності; забезпечення сировиною, матеріалами, запасними частинами та ін.; реалізацію продукції на внутрішньому і зовнішньому ринку; використання й розвиток нових форм власності.

П'ята група функцій — це організація й оплата праці, її стимулювання. Реалізація цих функцій забезпечує формування й ефективне використання головної продуктивної сили — персоналу, людського фактору; комплектування персоналу, його кількісного і якісного складу (робітників, керівників, фахівців та інших категорій); організацію раціонального добору, розміщення, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; формування сталих виробничих колективів з урахуванням соціально-психологічних факторів; застосування раціональних форм розподілу і кооперації праці, форм і систем її оплати; створення оптимальних умов праці на кожному робочому місці; координацію трудової діяльності усіх учасників спільної праці; організацію самоуправління у трудових колективах, вирішення соціально-економічних проблем праці.

Шосту групу функцій становлять інформаційне забезпечення та облік: надання фахівцям і керівникам, усьому персоналу необхідної науково-технічної, організаційно-економічної, правової та іншої

інформації; оперативне ведення бухгалтерського обліку, статистичний облік і звітність; фінансово-комерційну діяльність.

Сьома група функцій включає контроль, регулювання і оцінювання результатів діяльності підприємства: контроль за ходом використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів; внесення необхідних змін у діяльність окремих структурних підрозділів або підприємства з метою своєчасного та якісного виконання замовлень на товари й послуги у встановлених обсягах і термінах постачання.

Відповідно до вказаних функцій формуються структурні підрозділи підприємств: служби маркетингу, технологічні, кадрові, конструкторські, ремонтні, економічні, контрольні та ін.

Реалізація вказаних функцій визначає основні напрями організації праці службовців (керівників, фахівців, технічних виконавців), а саме:

поділ праці, її кооперацію у межах окремих структурних підрозділів (ланок управління) або підприємства;

відбір, розміщення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оцінювання професійної діяльності, посадове просування;

організацію трудового процесу діяльності службовців у складі виробничого колективу, інженерно-технічне та організаційно-економічне забезпечення й управління колективом;

організацію, обладнання і планування робочих місць керівників і фахівців;

створення оптимальних умов праці службовців.

Головним елементом організації праці службовців (як і робітників) є поділ і кооперація їхньої праці.

Поділ праці керівників і фахівців — це обґрунтування трудових функцій щодо управління та інженерного забезпечення виробництва.

Кооперація праці — це спільна участь працівників в одному чи кількох пов'язаних між собою процесах управління або забезпечення виробництва.

Основним завданням поділу і кооперації праці службовців є забезпечення ефективного та якісного використання покладених на них функцій. Досягається це за рахунок найраціональнішої спеціалізації персоналу з урахуванням інтересів працівників і трудового колективу, чіткого розмежування сфери їх компетенції, прав і відповідальності, встановлення необхідної взаємодії всіх учасників спільної праці, включаючи бригадирів, виконуючих функції управління первинним трудовим колективом, та органи самоуправління (рада бригад, РТК та ін.).

На основі розвитку самоуправління у трудових колективах відбуваються зміни у поділі та кооперації праці керівників і фахівців. Так, у зарубіжних державах (Японія, США, ФРН та ін.) комплектування

виробничих бригад здійснюється за активної участі членів бригад: добір, ознайомлення з характером роботи, умови праці тощо. В цих умовах функції відділів кадрів змінюються. Бригади самостійно вирішують й інші питання: контроль якості продукції (послуг) і дисципліни, оплата праці (розподіл заробітку), проектування змісту та методів праці. За рахунок передачі відповідних прав і обов'язків власне виробничим бригадам функціональний персонал, зайнятий плануванням, підготовкою виробництва та контролем якості, скорочується на 30%. Фахівці вказаних служб стають консультантами, методистами бригад. Необхідною умовою ефективного участі робітників у виконанні функцій управління є підвищення їх кваліфікації у цій сфері. Такий досвід особливо корисний в умовах ринкової економіки.

Регламентация поділу та кооперації праці службовців визначається нормативними документами: кваліфікаційним довідником посад керівників, фахівців і технічних виконавців, положенням про структурні підрозділи та функціональні служби підприємства, посадовими інструкціями виконавців. Інструкції розробляються на основі положень про структурні підрозділи. Вони повинні забезпечити найраціональніший поділ трудових функцій (поділ праці) між керівниками, фахівцями і технічними виконавцями, виключити паралелізм і дублювання, забезпечити взаємозв'язок у праці службовців, які обіймають різні посади (кооперація праці).

Посадова інструкція — це організаційно-розпорядчий документ, який визначає сукупність трудових функцій (посадових обов'язків) кожного працівника, його права та відповідальність за виконану роботу. Посадова інструкція є також нормативною основою правильного вжиття заходів дисциплінарного та матеріального впливу, об'єктивної оцінки трудової діяльності персоналу, встановлення відповідності їх зайнятій посаді. Інструкції розробляються для всіх посад фахівців і технічних виконавців, передбачених штатним розписом. Керівники структурних підрозділів і функціональних служб керуються положеннями про відповідний підрозділ, в якому визначено права і відповідальність керівника. Права і відповідальність керівника підприємства і його заступників визначено Законом про підприємство.

Посадові інструкції на підприємствах розробляються із надмірною деталізацією, що є стримуючим фактором ініціативного підходу керівника (фахівця) до виконання посадових функцій. У країнах з ринковою економікою такі інструкції розробляють без зайвої деталізації функцій, що сприяє творчому, ініціативному, нестандартному підходу під час вироблення й прийняття управлінських рішень, їх реалізації. І такий підхід, природно, слід вважати правильним.

Розроблення посадових інструкцій покладается на лабораторії організації праці й управління або відділ праці підприємства. На

практиці нерідко посадові інструкції розробляють керівники структурних підрозділів, що не можна вважати правильним. Вони повинні брати участь у розробленні таких інструкцій, оскільки краще знають розподіл функцій між працівниками підрозділу. Крім того, у розробленні посадових інструкцій мають брати участь працівники відділу кадрів і юридичної служби.

У посадовій інструкції виділяють загальні положення, посадові обов'язки, права і відповідальність. У загальних положеннях вказують головні завдання, кому підпорядкований працівник, порядок його призначення на посаду та звільнення з посади, яку він обіймає; перелік нормативних документів, якими керується працівник під час виконання своїх обов'язків. Вказуються також рівень кваліфікаційних вимог відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців, заміщення працівника у разі його відсутності.

Розділ "Посадові обов'язки" містить перелік посадових функцій працівника. При цьому користуються кваліфікаційним довідником посад службовців, а також враховується призначення структурного підрозділу (функціональної служби) підприємства, завдань, які виконуються. Особлива увага приділяється поділу обов'язків працівників підрозділу за аналогічними посадами з урахуванням напрямку їхньої роботи, її обсягу та складності, встановлених повноважень.

У розділі "Права" закріплюються повноваження працівника щодо самостійного вирішення всіх питань, що стосуються його компетенції: з яких питань він має право приймати рішення, давати вказівки, підписувати чи візувати документи, отримувати необхідну інформацію, здійснювати контроль тощо.

Розділ "Відповідальність" регламентує відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків, правильне та своєчасне використання наданих йому прав.

5.2.2. Організація трудової діяльності щодо управління виробничим колективом

Процес трудової діяльності щодо управління виробничим колективом — це сукупність трудових функцій, виконуваних керівниками, фахівцями та технічними виконавцями з метою ефективного управління й оптимального забезпечення діяльності усіх основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства з виробництва продукції та надання послуг.

Організація трудової діяльності передбачає: аналіз цілей і завдань трудового колективу; визначення змісту трудових функцій, ролі та місця керівників; проектування систем і процедур виконання трудових функцій; розроблення методів виконання управлінських операцій;

організацію праці керівників (управлінської праці).

На основі аналізу цілей і завдань колективу підприємства визначаються зміст управлінських функцій, роль і місце керівників в умовах переходу до ринкової економіки, різних форм власності. Зміст функцій конкретного працівника-управлінця залежить від поділу праці. Він визначає, що конкретно має робити працівник. Організація трудової діяльності відповідає на запитання, як це треба робити: форми організації, системи робіт, методи, способи, прийоми, технічні засоби, які застосовують в організації праці.

Щодо кожної функції управлінської праці проектується система її виконання: перелік і зміст робіт, місця, засоби та методи їх виконання, використовувані форми документації. Водночас розробляється процедура виконання робіт за кожною функцією, тобто документально зафіксований порядок виконання конкретної роботи: склад, послідовність, зміст, виконавці операцій. Процедура відбиває проходження документів, пов'язаних з виконанням певної роботи, методи та засоби виконання операцій.

З переходом до ринкової економіки значно зростає роль керівників різного рівня як організаторів. Керівник несе відповідальність перед колективом, від його методів керівництва залежить забезпечення оптимальних умов для роботи, підвищення ефективності праці та рівня життя персоналу. Водночас керівник несе відповідальність перед споживачами продукції та послуг (зовнішніми чи внутрішніми організаціями, суміжними підрозділами) за своєчасне, у повному обсязі і якісне задоволення їхніх потреб. Через це зміст праці керівника характеризується чималою різноманітністю, багатогранністю виконуваних ним функцій. Він виступає у ролі організатора, фахівця (інженера, економіста, фінансиста), адміністратора, вихователя та громадського діяча. За умов ринкової економіки значення цієї діяльності зростає й поглиблюється.

Завданнями для кожного виду діяльності керівника є аналіз стану справ підприємства (структурного підрозділу, функціональної служби), планування робіт колективу, визначення ступеня участі кожного працівника (колективу) в їх виконанні, організація власної роботи і роботи колективу, контроль за ходом робіт, його коригування (в разі потреби), оцінювання і стимулювання праці персоналу.

Ефективна праця керівника значною мірою залежить від побудови раціонального балансу робочого часу — як робочого дня, так і робочого тижня. Тут передбачається час на особисту роботу керівника з управління і час для проведення заходів загального характеру щодо підприємства. Керівник повинен делегувати більше прав керівникам структурних підрозділів (функціональних служб) у вирішенні оперативних питань щодо управління виробництвом. Керівник у

цьому випадку зможе більше уваги приділити перспективним питанням, що є особливо важливим в умовах гострої конкурентної роботи за ринок товарів і послуг за умов ринкової економіки.

Ось як характеризує роль керівника генеральний директор акціонерної спілки КАМАЗ М. І. Бех.

Головним є розміщення кадрів. Коли виникло складне становище на автоматно-токарному заводі, М. І. Бех почав з директора. Знайшов людину, якій довіряв. Новому директору повірили. Він створив навколо себе колектив однодумців, упровадив абсолютно нову схему управління, економіку. Сьогодні — це найкращий завод.

Генеральний директор не може займатись 170 тисячами працівників. Його завдання — розмістити кадри керівників так, щоб ключові позиції посідали люди, які розуміють один одного і розуміють лінію генерального директора.

Люди не повірять в жодну реформу, якщо керівник не подумав про їхнє становище.

На КАМАЗі створено центр соціологічних досліджень, через який генеральний директор одержує інформацію про стан справ у трудових колективах, про настрої трудящих з тим, щоб у разі потреби взяти оперативних заходів.

Керівники структурних підрозділів основну увагу приділяють вирішенню таких питань: робота кадрів, технологічна підготовка виробництва і якість продукції (послуг), забезпечення раціональної експлуатації й використання обладнання, забезпечення матеріалами, устаткуванням, інструментами та ін.

Використовуються два основних методи виконання покладених на керівника функцій: директивно-регламентуючий і стимулюючий. Перший є характерним для командно-адміністративної системи, другий — для ринкової економіки.

Директивно-розпоряджувальний метод ґрунтується на прямому вольовому впливі керівника на підлеглих з метою забезпечення виконання планів, наказів і т. п. Для цього методу характерною є така регламентація посадових обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника, що не залишає місця для прояву ініціативи, творчого підходу до роботи.

Стимулюючі методи засновані на формуванні та використанні економічного й соціально-психологічного впливу на персонал.

Перехід до ринкової економіки формує керівників нової форми, з новими якостями: енергійних, творчих, ініціативних, з відчуттям нового, швидким бачити перспективу, економічно й юридично освічених, здатних враховувати й аналізувати потреби ринку товарів і послуг, які постійно змінюються.

5.2.3. Організація робочих місць службовців

Організація робочих місць службовців (керівників, фахівців, технічних виконавців) передбачає забезпечення раціонального обладнання і планування службових приміщень, устаткування робочих місць необхідними меблями та сучасними технічними засобами переробки інформації (насамперед ПЕОМ).

До робочих місць службовців висувають такі головні вимоги:

робочі місця у службових приміщеннях слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язку службовців у процесі трудової діяльності, послідовності виконуваних ними робіт; орієнтації прорізів вікон;

площа робочого місця повинна відповідати чинним санітарним нормам;

меблі повинні відповідати функціональним, гігієнічним, психофізіологічним і естетичним вимогам;

номенклатура та кількість технічних засобів на робочому місці повинні відповідати характеру виконуваних працівником посадових обов'язків і обсягу пов'язаних з ними робіт.

При розробленні проектів організації робочих місць необхідно використовувати типові проекти. У наш час розробляються і застосовуються автоматизовані робочі місця різних професій службовців. Автоматизоване робоче місце (АРМ) — це простір, обладнаний засобами відображення інформації, знаряддями управління, допоміжним обладнанням і робочими меблями, де здійснюється трудова діяльність одного або групи виконавців з підготовки та управління виробництвом.

Організація їх — це система організаційно-технічних заходів щодо устаткування робочих місць комплексом технічних заходів, забезпечення програмними засобами і предметами праці (інформаційними факторами). Це також спеціалізація робочих місць, оснащення їх засобами на допомогу виконанню функцій управління (підготовки) виробництва, планування службових приміщень і робочих місць в них.

Робочі місця поділяють на:

- 1) одноапаратні з модульним терміналом (дисплей і клавіатура);
- 2) багатоапаратні з терміналом (дисплей, клавіатура, друкувальний пристрій, накопичувач пам'яті);
- 3) багатоапаратні із засобами обробки графічної інформації (алфавітно-цифровий дисплей, клавіатура, графічний дисплей, друкувальний пристрій, накопичувач пам'яті, графопобудувач).

Велике значення для підвищення ефективності праці службовців мають технічні засоби збирання, обробки, пошуку та зберігання документів, засоби зв'язку, обчислювальна техніка, виробничі меблі. Під час вибору цих засобів слід враховувати періодичність і трудомісткість

основних виконуваних робіт, характер і обсяг документообороту, взаємозв'язок з іншими працівниками, структурними та функціональними підрозділами, іншими підприємства й організаціями.

5.2.4. Забезпечення сприятливих умов праці для службовців

Умови праці значною мірою визначають рівень реалізації трудового потенціалу працівників, їхню працездатність і здоров'я. Вони характеризують сукупність елементів виробничого середовища, яке оточує працівника на робочому місці (в зоні виконання трудових функцій).

Сприятливими є умови праці, які справляють на людину позитивний вплив, зумовлюють почуття повного задоволення працею, формування творчого ставлення до праці, духовний і фізичний розвиток працівника.

До несприятливих належать умови праці, що зумовлюють у працівника глибокі негативні зміни щодо його працездатності внаслідок перевтоми, нервового перевантаження, які формують негативну мотивацію до виконуваної роботи — як неприємної, непривабливої та непопулярної.

Стан умов праці службовців на робочих місцях, як і робітників, регулюється законами, нормативами і стандартами: системою стандартів з техніки безпеки, санітарно-гігієнічними нормами (щодо мікроклімату, шуму і вібрації, освітлення та ін.), галузевими нормами на відпочинок і особисті потреби та іншими документами.

Додержання чинних нормативів є основною умовою високоефективної трудової діяльності та збереження здоров'я службовців.

Психофізіологічними й соціально-психологічними заходами поліпшення умов праці є:

мотивація праці, формування якої зумовлено системою матеріального та морального стимулювання, сприятливою соціально-психологічною обстановкою у трудовому колективі ("психологічний клімат"), між робочими і керівниками різного рівня управління;

поступове входження в працю, перехід від простих до складніших елементів трудових функцій (операцій);

дотримання ритму праці, нормального чергування праці і відпочинку;

забезпечення рухової активності в режимі праці та відпочинку; виробничі гімнастика, відновлення працездатності після роботи (тренажерний блок, блоки гідродій, термодій, кімнати психологічного розвантаження та ін.), професійно-прикладна фізична підготовка (стосовно окремих категорій службовців: керівників, фахівців, технічних виконавців).

5.3. Особливості оплати праці працівників

5.3.1. Мотивація й оплата праці персоналу

За умов переходу до ринкових відносин соціально-економічний розвиток країни переважно залежить від якості працівника, його потенційних можливостей, реалізації їх у виробничій діяльності. Тому проблеми людського чинника, мотивації та ефективності праці, як показує досвід країн з ринковою економікою, набувають першорядного значення. За умов ринку різноманітнішими стають цінності, пов'язані з трудовою діяльністю. Найголовнішими серед них є можливості самореалізації людини, прояву творчої ініціативи та самостійності, участі у вирішенні питань поліпшення організації та умов праці, контролю якості продукції (послуг); зростає значення саморозвитку особистості. З огляду на це зростає роль і значення стимулювання трудової активності персоналу підприємства, особливо керівників, у зв'язку із зростанням їхньої ролі і внеску у забезпечення комерційного успіху підприємства.

Чинна раніше система оплати праці керівників і фахівців стає гальмом на шляху переходу до ринкової економіки, оскільки не враховує особистого трудового внеску кожного працівника у загальні підсумки роботи підприємства. Посадові оклади не дозволяють оцінити цей внесок, оскільки недостатньо враховують компетентність, ініціативність, запобіжність, організаторські та інші важливі якості керівників (фахівців). За умов ринкової економіки заробітна плата стає не просто винагородою за індивідуальні зусилля й особисті результати, а є часткою внеску працівника в комерційний успіх підприємства.

Оплата праці є найважливішим стимулом економічного розвитку суспільства. Проте у колишньому СРСР десятиліттями при вирішенні питань заробітної плати не враховувався стан продуктивних сил і потреби їх розвитку, особливо головної їх складової — людини, тобто робочої сили. Вона не забезпечувала зв'язок між ефективністю виробництва і оплатою праці, повноцінної життєдіяльності працівника та його сім'ї, не відбивала зростання цін на споживчі товари, деформувала співвідношення в оплаті праці різної складності та кваліфікації.

Вартість однієї години праці у Франції оцінюють у 15 дол., у Німеччині — 28, Швейцарії — 30, Австрії — 20, у колишньому СРСР — менш ніж 1 дол. Такий розрив в оплаті аж ніяк не відбиває справжніх розбіжностей в ефективності праці, кваліфікації та дисципліні працівників, про що свідчать близькі значення показника пито-

мої оплати* — 40—50% у нас і в країнах з розвинутою ринковою економікою [11, с. 3].

З переходом до регульованих ринкових відносин було розроблено концепцію організації праці у народному господарстві, в основу якої покладено підвищення ролі підприємств у вирішенні питань стимулювання праці. Відповідно до Закону про підприємства, фірми системи та розміри оплати праці, а також інші види прибутків працівників встановлюються підприємством самостійно**. Підприємства можуть використовувати державні ставки, посадові оклади як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від продукції, кваліфікації працівників, складності й умов виконуваних ними робіт. Центральні законодавчі органи здійснюють лише регулювання мінімального рівня оплати праці.

При переході до ринкової економіки юридичною діючою формою регулювання трудових відносин є колективний договір між власником засобів виробництва (держава, приватна особа, колектив та ін.) і профспілковим комітетом, який представляє інтереси працівників. За умов адміністративно-номенклатурної системи (а практично — командної системи КПСР) колективні договори були свого роду формою добровільних зобов'язань адміністрації та профспілок щодо виконання планів виробництва, поліпшення окремих соціально-побутових умов працівників і використання фондів економічного стимулювання.

Невиконання прийнятих рішень не тягло за собою по суті ніяких наслідків, окрім моральної оцінки, для кожної із сторін. При переході до ринкових відносин колективний договір є нормативним юридичним документом, за яким невиконання взятих на себе зобов'язань тягне за собою певні юридичні чи адміністративні наслідки.

З урахуванням досвіду країн з ринковою економікою таке договірне регулювання трудових відносин повинно застосовуватись не тільки на рівні підприємства, а й на рівні галузі, території та країни, особливо з питань оплати праці.

Зміцнення зв'язку між мірою праці та мірою її оплати при організації заробітної плати керівників і фахівців сприяє значному підвищенню ефективності виробництва. Трудовий внесок цих працівників, на відміну від робітників, здебільшого не має конкретного вираження в обсязі продукції чи в інших величинах. Їхня праця, особливо

* Відношення середньої заробітної плати до продуктивності праці, розрахованої за чистою продукцією.

** Стаття 22 Закону про підприємства в СРСР.

керівників, що займаються управлінням виробництвом і людьми, плануванням, аналізом, організацією, відбивається на результатах виробництва через ефективність роботи безпосередніх виробників продукції — робітників. З огляду на це визначити необхідну міру винагороди — вельми важлива річ.

Зростання заробітної плати переважно визначається не збільшенням трудового внеску, а підвищенням за посадою. Механізм оплати носить чітко окреслений ієрархічний характер, коли зарплата залежить від окладу, а оклад — від посади. Такий механізм оплати праці, закладений в його основу принцип недостатньо стимулюють зростання особистої віддачі кожного керівника.

Оплата праці керівників і фахівців пов'язана із результатами праці — індивідуальними, колективними, кінцевими. Керівники і фахівці не є однорідною категорією, їм функції, місце, роль у виробничих процесах, результати їх праці — різні. Наприклад, конструктор створює проєкт нового виробу, а технолог — технологічний процес. Результат їхньої індивідуальної праці має конкретну матеріально-речовину форму. Результат такої праці можна оцінювати незалежно від результатів праці підприємства в цілому, а тому для конструкторів, технологів може використовуватись механізм оплати, в якому заробітна плата прямо пов'язана з особистим трудовим внеском фахівців з індивідуальними результатами.

У керівників особистий трудовий внесок відбивається лише на колективних чи кінцевих результатах праці. Таким чином, необхідно зміцнювати зв'язок зарплати з досягненням саме колективного та кінцевого результату. Цей напрям — основа у підвищенні ефективності і стимулюючого впливу заробітної плати для даної категорії працівників.

Значення і питома вага елементів, пов'язаних з особистими, колективними і кінцевими результатами праці фахівців, у структурі їхньої заробітної плати залежать від ролі, місця і функцій кожної конкретної категорії фахівців у виробництві, форми прояву результатів їхньої індивідуальної праці. Отже, і механізм оплати праці фахівців повинен бути настільки гнучким, щоб він давав можливість управляти їхньою зарплатою в системі особистих, колективних і кінцевих результатів праці.

Праця фахівців і керівників багатоманітна і вельми складна. Надзвичайно часто вона використовується нерационально. Так вважають самі працівники: в анкетах 52% фахівців зазначили, що вони можуть в будь-який час усунути від виконання своїх службових обов'язків; 10% опитаних відповіли, що їм щоденно на роботу можна не з'являтися; 36% анкетованих не мають чітко встановленого кола посадових обов'язків, а велика кількість керівників відмітила

відсутність необхідних умов для ефективної роботи. Отже, робочий час використовується ними незадовільно, що пояснюється, врешті-решт, відсутністю реальної ціни витраченого часу. Більшість керівників і фахівців не приховують, що їхня робота має адміністративний характер, а оплата праці регламентована і слабо пов'язана з кінцевими результатами, що знижує матеріальну зацікавленість у досягненні високих результатів.

Недоліки у використанні персоналу підприємств не усувалися в період неодноразових реорганізацій управління й економічних реформ в колишньому СРСР, оскільки не змінювалось ставлення до людини. Проголошений у період перебудови підхід до поліпшення використання людського чинника в житті лишився нереалізованим.

Ставлення до праці докорінно змінюється при зміні форми власності, коли людина насправді стає власником засобів виробництва. Це підтверджується соціологічними дослідженнями, досвідом роботи малих, спільних, орендних підприємств. У передових країнах ринкової економіки успішно функціонує система мотивації праці персоналу.

Мотивація — це соціально-психологічний процес спонукування, стимулювання себе та інших до трудової діяльності для досягнення особистих цілей і мети підприємства (організації). Мотивація праці формується під безпосереднім впливом потреб людини. А. Маслоу відзначає п'ять категорій потреб: первинні — фізіологічні, безпеки і захищеності, вторинні — соціальні, поваги і самовираження.

Фізіологічні потреби необхідні для виживання (їжа, житло, відпочинок, тощо), потреби в безпеці та впевненості — це захист від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього середовища, впевненість у майбутньому.

Соціальні потреби — це поняття, що включає почуття приналежності до організації, колективу, що тебе сприймають інші, почуття соціальної взаємодії і підтримки. Потреби у повазі — це потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні.

Потреби самовираження — це потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості [5, с. 266].

Засобами задоволення потреб вищого рівня (вторинних) є: соціальні: надання працівнику роботи, що передбачає: спілкування, створення на робочому місці атмосфери єдиної команди, періодичне спілкування з підлеглими, підтримка неформальних груп, створення умов для соціальної активності поза підприємством;

поваги: надання підлеглим змістовної роботи, висока оцінка і заохочення підлеглих до досягнення успішних результатів, залучення підлеглих до формування завдань та їх вирішення, делегування

працівникам додаткових прав і повноважень, просудання їх по службі, навчання і перепідготовка для підвищення рівня компетентності.

потреби у самовираженні: забезпечення підлеглим можливостей для навчання і розвитку з метою повного використання їх трудового потенціалу, одержання більш складної та важливої роботи, заохочення і розвиток творчих здібностей [5, с. 269].

Отже, в основі мотивації праці лежить винагорода (заробітна плата, матеріальне стимулювання, пільги), тобто фізіологічні потреби і ставлення до людини як до особистості, до її праці. Це пов'язано не з альтруізмом власника засобів виробництва (капіталіста), а з об'єктивною доцільністю одержання максимального прибутку, комерційного успіху за рахунок використання людського чинника. Це положення лягло в основу нової концепції трудових відносин в розвинутіх країнах ринкової економіки — модель людських відносин.

За умов переходу до ринкової економіки в Україні зародки таких відносин можна спостерігати на спільних підприємствах. Однак орієнтація на людину — процес тривалий і пов'язаний з багатьма факторами: економічними, соціальними, психологічними, національними. Але до цього треба поступово йти.

Організація заробітної праці на спільних підприємствах (СП) формується з урахуванням умов ринкової економіки та їхніми технічними й організаційними умовами: високий рівень техніки, нові вимоги до рівня кваліфікації персоналу, дисципліни праці, відповідальності за якість продукції (послуг).

Форми і системи оплати праці на СП змінюються у міру освоєння випуску продукції. При освоєнні нових зразків продукції, коли персонал оволодіває новими методами виконання трудових операцій, застосовується індивідуальна відрядно-преміальна система оплати праці із збільшенням тарифу на 10—20% заохочувальних виплат за складність і високі показники в роботі.

Випускаючи вироби, що наближаються за технічним рівнем до світових стандартів, доцільно застосовувати погодинно-преміальну систему заробітної плати. До її змінної частини додається 10—20% доплати за високий рівень кваліфікації і 30—50% — за якість продукції (роботи). Досягнення встановленої кількості продукції на рівні світових стандартів стимулюється додаванням до місячного тарифного заробітку 50 — 100% додаткових виплат за високі кількісні та якісні показники в роботі, раціональне використання техніки, матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу. Може застосовуватись індивідуальна погодинно-преміальна система чи бригадна відрядно-преміальна оплата праці.

На більшості СП відмовились від чинних на державних підприємствах нормативної і тарифно-кваліфікаційної бази. Створюються свої штатні структури, професійно-кваліфікаційні вимоги, норми і нормативи.

У структурі апарату управління СП створюються нові чи реорганізуються діючі комерційні служби, служби контролю якості продукції, нормування праці, технологічні. Питання заробітної плати регулюються правлінням СП, оклади фахівців встановлюються індивідуально на основі експертної оцінки якості виконуваних ними функцій, ділових і особистих якостей, преміювання здійснюється за індивідуальними результатами праці, трудова винагорода виплачується у розмірі середньомісячної заробітної плати з урахуванням стажу роботи.

На підприємствах колективної власності посилюється диференціація заробітної плати з урахуванням оцінки індивідуальної праці. Трудові колективи цих підприємств активно розробляють власні системи оплати праці, структуру доплат і надбавок. На цих підприємствах використовується контрактна форма оплати праці, за якою заробітна плата директора встановлюється, виходячи із його попереднього окладу, наявності коштів на поточне преміювання та персональних надбавок. Відповідно до контракту директор бере участь у пайовій власності і одержує дивіденди за підсумками роботи підприємства.

Оплату праці працівників апарату управління і структурних підрозділів здійснюють, виходячи з колективних відрядних розцінок, що означає встановлення тісного взаємозв'язку їхньої заробітної плати з результатами роботи. Розцінки визначають на основі встановлених за штатним розписом окладів і тарифних ставок. В індивідуальному контракті визначено умови, що гарантують оплату праці фахівців, не нижчу від окладу при виконанні своїх обов'язків у повному обсязі. В оплаті праці керівників і фахівців передбачено дійові стимули до високопродуктивної праці і особиста відповідальність за доручену ділянку роботи. Передбачено також штрафні санкції за несумлінне виконання службових обов'язків.

На державних підприємствах посадові оклади гарантують мінімальний рівень оплати праці для конкретних професійно-посадових груп. Підприємства самостійно встановлюють керівникам і фахівцям підвищені посадові оклади за рахунок зароблених коштів на оплату праці, зберігаючи при цьому діюче співвідношення у розмірах окладів всередині категорії персоналу, а також визначають види та розміри надбавок, доплат, премій та інших виплат стимулюючого характеру. Конкретні розміри посадових окладів, а також надбавок, доплат і премій визначаються на підприємствах умовами колективного дого-

вору. Виплати проводяться за рахунок і в межах коштів, направлених на оплату праці.

Схеми посадових окладів фахівців і керівників побудовані в такий спосіб, що чим вища посада, тим менший приріст окладів. Іншими словами, їхні оклади зростають по затухаючій кривій. Все це робиться з метою економії коштів, що перебувають у хронічному дефіциті, на оплату праці, що призводить в кінцевому підсумку до зрізання в оплаті праці фахівців різного рівня кваліфікації.

Усе це знижує рівень мотивації праці керівників і фахівців, а також ефективність виробництва.

5.3.2. Контрактний договір в системі мотивації та оплати праці

За умов дії жорстких законів ринку комерційний успіх підприємства з різними формами власності залежатиме від компетентності, кваліфікації і заповнятливості кадрового потенціалу. Як показує світовий досвід, ця проблема може бути успішно вирішена шляхом створення повноцінного ринку праці, що в економічному та юридичному розумінні означає пряме визнання права вільного продажу кожною людиною своєї робочої сили за власним бажанням і вибору на засадах трудового найму.

З огляду на викладене найважливішим завданням слід вважати створення механізму, за допомогою якого можна було б уникнути економічних, юридичних й адміністративних обмежень, що передують вільному продажу робочої сили на найвигідніших для більшості працівників умовах.

Таким механізмом може стати, при наявності чіткого законодавства в галузі трудових відносин і цивілізовано діючої судової влади, добровільне укладення безстрокового (за винятком законодавчо зумовлених випадків) трудового контракту між працівником і власником засобів виробництва (роботодавцем).

Нова форма трудових відносин в Україні передбачена законами "Про підприємництво" і "Про підприємство в Україні". У розвиток законодавчих актів Кабінет Міністрів України прийняв постанову "Про порядок найму і звільнення керівників підприємств, які знаходяться в загальнодержавній власності". На її основі Міністерство праці України затвердило рекомендації про порядок укладення контрактних договорів з директорами державних і комунальних підприємств.

"Кодекс законів про працю" України визначає контракт як особливу форму трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення й організації праці робітника, умови

розірвання договору, в тому числі достроково, встановлюються угодою сторін. Сфера застосування контрактного договору визначається законодавством.

Контрактний договір відрізняється від трудового договору тим, що роботодавець і працівник мають можливість самостійно за угодою між собою виробляти взаємоприйнятні умови. Цей договір дозволяє детальніше регламентувати трудові права та обов'язки працівника і власника чи уповноваженого ним органу управління власністю.

Означеними документами встановлено, що наймання керівника підприємства, яке знаходиться в загальнодержавній чи комунальній власності і діє відповідно до закону "Про підприємство України", здійснюється органом, уповноваженим управляти цим підприємством (міністерство, концерн, міськвиконком та інші органи). Це орган, якому держава доручила управління своєю власністю, підписує контракт і призначає керівника.

Контрактна система повинна забезпечити умови для виявлення заповнятливих, ініціативних, творчих і самостійних працівників. При цьому враховуються професіональний рівень, індивідуальні здібності, підвищення відповідальності роботодавця і роботодавця, правовий і соціальний захист керівника підприємства.

Контракт укладається в письмовій формі і підписується керівником органу, який зобов'язаний управляти підприємством від імені держави, і працівником, якого беруть на посаду керівника. Підписаний контрактний договір є основою для складання наказу про призначення на посаду. Він готується у двох примірниках і зберігається в кожній із сторін, що підписали його.

У контракті відбиваються термін дії контракту, зобов'язання і відповідальність сторін, умови оплати й організації праці, причини припинення та розриву контракту, соціально-побутові та інші умови, необхідні для виконання прийнятих зобов'язань з урахуванням специфіки виробництва, галузевих особливостей та фінансових можливостей підприємства.

Укладенню такого договору має передувати техніко-економічний аналіз роботи підприємства, колектив якого очолюватиме керівник, якого наймають. Метою аналізу є визначення реальних і таких, що враховують вимоги ринку, головних показників роботи підприємства на найближчі роки і наперед на 5—10 років. Необхідно оцінити його соціально-економічний рівень і визначити головні характеристики соціального розвитку на період дії договору. Такий аналіз дозволяє чіткіше сприйняти відбиті у контракті зобов'язання сторін.

Для виконання взятих на себе зобов'язань керівникові надається повна самостійність у вирішенні всіх питань виробничо-господарської

та комерційної діяльності підприємства за винятком тих, що віднесені до компетенції загальних зборів трудового колективу та ради підприємства.

Контрактний договір, згідно з постановою Кабінету Міністрів України, укладається на термін від одного до п'яти років. За два місяці до його закінчення за угодою сторін він може бути продовжений чи підписаний на новий термін.

Встановлення такого терміну є порушенням статті 23 КЗОТ, що передбачає укладання трудового договору на невизначений термін, тобто може бути і безстроковим. Суперечить це положення і рекомендаціям МОП. Типовим трудовим контрактом передбачається укладання безстрокового договору. При укладенні контракту на визначений термін вимагається обов'язкове обґрунтування, з якої причини він укладається на певний термін з тим, щоб уникнути зловживань з боку роботодавця за цією формою контракту. Причина строкового договору обов'язково вказується в контракті. Доцільно врахувати ці рекомендації в законодавстві України.

Оплата праці за контрактом визначається угодою сторін і встановлюється у прямій залежності від результатів виробничо-господарської діяльності та комерційного успіху підприємства. На державних підприємствах максимальні розміри посадових окладів керівників встановлюються Кабінетом Міністрів України з урахуванням міжгалузевих співвідношень в оплаті праці. Для врегулювання питань оплати і стимулювання праці, оцінювання виконання зобов'язань сторін за контрактом до нього додається перелік показників ефективності використання майна і прибутку (перелік затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1993 р.).

У контракті за угодою сторін можуть бути передбачені умови забезпечення керівника і членів його сім'ї житловою площею, дачною чи садибною ділянкою, місцем у дитячій установі, придбання автомобіля. У ньому визначається режим праці та відпочинку, тривалість відпустки керівника та інші умови.

У контрактному договорі вказуються такі гарантії, пільги і компенсації, що встановлюються керівникові:

заохочення за виконання взятих зобов'язань щодо держзамовлення, договорів і контрактів, за комерційний успіх підприємства та ін.;

компенсації при переїзді на роботу з іншої місцевості, при достроковому розірванні контракту тощо.

Приблизну форму контракту наведено в дод. 4.

Контрактний договір може укладатися з керівниками структурних підрозділів і функціональних служб підприємства під час прийо-

му їх на роботу за їх згодою на умовах, передбачених рекомендаціями і положеннями Міністерства праці України та КЗПП України.

Слід зазначити, що практика застосування контрактної системи має істотні недоліки, призводить до порушення чинних законодавчих актів, що знижує ефективність цієї системи трудових відносин.

Головні з них можуть бути зведеними до такого.

На практиці контракти укладаються з будь-яким працівником без будь-яких обмежень і надання додаткових пільг і переваг, що суперечить чинному законодавству. Пленум Верховного Суду України у своїй постанові підкреслив, що власник чи уповноважений ним орган може вимагати від працівника укладання контракту тільки в тому випадку, коли він належить до категорії працівників, які відповідно до законодавства працюють за контрактом (керівники підприємств).

Укладання строкового договору суперечить чинному законодавству (стаття 21 КЗПП України передбачає встановлення терміну дії трудового договору за угодою сторін; якщо термін не обумовлено, він діє безстроково), правам людини, рекомендаціям Міжнародної організації праці, практиці розвинутих країн ринкової економіки.

Укладання контракту на невизначений термін (безстроковий) значно змінює права людини на працю, сприяє формуванню стабільних трудових колективів. Строковий же контракт за умов переходу до ринкової економіки, відсутності правової гарантії захисту прав людини дає право власникові практично в будь-який час звільнити незгоєного і недовідного працівника. Роботодавець завжди може знайти привід для його звільнення як до завершення терміну дії контракту, так і після його закінчення. При цьому оскаржити дії власника практично неможливо, оскільки в контракті обумовлюються непередбачені КЗПП підстави для його розірвання, а завершення терміну дії контракту є безперечним і законним приводом для звільнення працівника. Отже, контрактна система ставить працівника у повну залежність від волі роботодавця, спричиняє появу невпевненості в своєму майбутньому і стану психологічного дискомфорту.

Підвищенню ролі контрактної системи за умов переходу до ринкової економіки можуть сприяти законодавчі визначення економіко-юридичної сутності та змісту понять "контрактний договір", "трудова угода" і "трудова угода"; сфери застосування контрактної системи (для якої категорії працівників); термінів дії контрактного договору; умов розірвання контракту і компенсацій за його дострокове припинення; підстав притягнення працівника до дисциплінарної та матеріальної відповідальності.

Існує практично єдина точка зору, згідно з якою контрактний договір повинен укладатися з керівниками підприємства (організацій, установ) усіх форм власності, керівниками структурних підрозділів і функціональних служб, головними фахівцями, іншими керівниками та фахівцями — лише на суто добровільних засадах.

У перспективі при формуванні цивілізованої ринкової економіки та "ринкової психології" керівників контрактна система може застосовуватися щодо всіх категорій персоналу. Нині контрактний договір щодо всіх працівників може застосовуватися на спільних підприємствах, в кооперативах, у сфері бізнесу.

Контрактний договір повинен бути безстроковим. При цьому в договорі вказуються конкретні умови дострокового його розірвання, наприклад невиконання певного зобов'язання, неможливість виконання трудових функцій за станом здоров'я.

Удосконалення законодавства і практики застосування контрактної системи, врешті-решт, дозволить прискорити формування ринкових відносин.

5.4. Організація оплати праці в розвинутих країнах

Заробітна плата є грошовою винагородою робітників за виконану роботу (реалізовані послуги) і спрямована на мотивацію досягнення бажаного для підприємства рівня обсягів і якості продукції, продуктивності праці. Дослідженнями встановлено вплив її на продуктивність і дисципліну праці, стабілізацію кадрів, підвищення ступеня задоволеності робітників своєю працею. За умов переходу до ринкової економіки підприємство не зможе набрати й утримати кваліфіковану роботу силу, якщо воно не сплатить заробітну плату за конкурентоздатними ставками на ринку праці. Невиядково у теперішній час спостерігаються переміщення високопрофесійних кадрів, фахівців і робітників із державних підприємств (особливо ВПК) у підприємницьку структуру, у країни Заходу і СНД.

У більшості розвинутих країн ринкової економіки в управлінні заробітною платою беруть участь державні органи, уряд, підприємці та їх об'єднання, профспілкові організації. Основним інструментарієм такого управління є податки і фонд праці, колективні договори та угоди, трудове законодавство, фіксування мінімальних рівнів оплати праці, антиінфляційні заходи. Головні положення організації заробітної плати формуються в період укладання колективних договорів і трудових угод між власниками підприємств і профспілками.

Так, у Швеції цей процес (укладання договорів) здійснюється в три етапи за такими рівнями управління: країна, галузь народного господарства, підприємство (фірма) та ін. У переговорному процесі

беруть участь, з одного боку, Центральне об'єднання профспілок Швеції (до нього входять галузеві союзи робітників, Центральне об'єднання профспілок службовців, Об'єднання профспілок працівників з вищою освітою), з іншого (від роботодавців) — Шведський союз роботодавців, до складу якого входять власники підприємств і фірм приватного сектору, інші організації, які репрезентують інтереси трудових колективів державних, муніципальних, кооперативних та інших підприємств і фірм.

На першому етапі представники центральних органів профспілок і роботодавців досягають домовленості про підвищення (у відсотках) загальних розмірів заробітної плати і за галузями. При цьому передбачається:

підтримка принципу рівної оплати за рівноцінний труд — застосування єдиних тарифних ставок і посадових окладів для працівників однакової кваліфікації, що виконують аналогічні трудові функції незалежно від результатів комерційного успіху підприємства;

випереджаюче зростання тарифних ставок (посадових окладів) низькооплачуваним категоріям працівників.

Після досягнення домовленостей на рівні країни представники галузевих профспілок і організацій підприємств (другий етап) конкретизують умови домовленості на рівні країни відповідно до конкретної галузі народного господарства. Масштаби підвищення зарплати у галузі визначаються щодо можливостей середніх підприємств за рентабельністю. Підвищення зарплати має бути не нижчим від рівня, встановленого по народному господарству. За такого підходу низькорентабельні підприємства або розоряються, або вживають заходів щодо підвищення ефективності виробництва за рахунок модернізації, освоєння нової конкурентоздатної продукції тощо. В нашій же країні хронічно нерентабельні підприємства підтримуються дотацією держави за рахунок держбюджету, внаслідок цього економіка перебуває на низькому рівні, адже таких підприємств значно більше.

Для високорентабельних підприємств така політика заробітної плати дає змогу підтримувати високу норму нагромаджень і нарощувати їх конкурентоздатний потенціал. Держава стимулює структурні зміни в економіці, скорочуючи низькорентабельні галузі, розвиваючи більш рентабельні.

На третьому етапі переговори проводяться безпосередньо на підприємстві між адміністрацією та місцевими профспілками. Вихідними є рішення, прийняті на першому та другому етапах (народне господарство і галузь). Вони уточнюються з урахуванням місцевих умов. Заробітна плата не може бути нижчою від встановленої домовленості на рівні галузі.

У Франції норми трудових відносин мають довготривалий характер і фіксуються у кодексі про працю, який затверджується парламентом. До цих норм належать: мінімальний рівень заробітної плати, умови призначення допомоги по безробіттю, розмір пенсії, тривалість оплачуваної відпустки та інші питання, що впливають на формування фонду оплати праці. Галузеві профспілки укладають з міністерствами національні трудові договори, в яких встановлюються єдині галузеві сітки (посадові оклади) з широким діапазоном тарифних ставок за кожним розрядом. Визначається стаж роботи, який дає право працівникам на підвищення заробітної плати.

На підприємстві адміністрація і місцеві профспілки укладають колективні договори, уточнюють тарифні ставки і тарифні сітки, умови та розміри премій, доплат, винагород, норми оплати відпусток. У контракті (трудовому договорі) між адміністрацією й окремим працівником розміри заробітної плати не можуть бути встановлені нижчі від прийнятої в тарифній сітці "вилки" ставок. Однак з урахуванням кваліфікації працівника допускається перевищення максимальної тарифної сітки (перевищення цієї "вилки").

В Японії регулювання заробітної плати здійснюється переважно на рівні підприємства, оскільки там відсутні галузеві профспілки; на кожному підприємстві є своя незалежна профспілка.

У країнах ринкової економіки встановлюється граничний показник зростання споживчих цін, замищення якого веде до коригування доходів. У цих країнах здійснюється тарифікація робіт, розроблено принципи диференціації тарифних ставок і посадових окладів залежно від рівня кваліфікації робітників. Відмінні у складності виконуваних трудових функцій спричиняють об'єктивну необхідність у визначенні методів оцінки цих відмін. Для цих цілей прийнятним є аналітичний метод, в основу якого покладені вивчення й аналіз трудових функцій працівників, умов їх праці та технічне устаткування. При цьому враховують такі чинники, як складність і різноманітність трудових функцій, організаційські здібності, ступінь самостійності і творчого підходу до виконання робіт, прийняття рішень, новизна у виконанні робіт, виробничий досвід, відповідальність, теоретичні знання, різноманітність і мета офіційних контактів. Аналітичний метод дозволяє більш точно й об'єктивно, порівняно з бальною та з іншими системами, оцінити трудові функції, їх значущість і встановити посадовий оклад.

Якість роботи керівників, фахівців визначається також в процесі вирішення питань матеріального стимулювання за внесок у досягнення кінцевих результатів підприємства (фірми). При цьому враховуються фактичний обсяг і складність трудових функцій, терміни і

якість їх виконання, а також компетентність, заповзятливість, ініціативність.

Для оцінювання особистих результатів і внеску в кінцевий результат підприємства в США використовують такі методи: управління за цілями, цільовий базовий підхід, звіти, систему трудових показників. Перший метод використовують 43% підприємств. Сутність методу полягає в тому, що вищий керівник і менеджер спільно визначають завдання і програми роботи останнього. У встановлені терміни здійснюється оцінювання рівня їх реалізації. Цільовий базовий підхід передбачає спільність лише завдань (без програми), що реалізуються управляючим. Такий метод використовують 30% фірм. Інші два методи використовуються самостійно чи у сполученні з іншими.

Система оплати праці менеджерів у США справляє великий вплив на комерційний успіх фірми і є основним елементом культури підприємницької діяльності. Винагорода управляючих ставиться в пряму залежність від їхньої праці. Керівництво фірм і підприємств прагнуть не тільки утримати найбільш компетентних і працездатних фахівців, а й створити для них умови, що забезпечують успішну діяльність фірм. Для цього використовуються різноманітні гнучкі системи винагороди, в яких змінна частина заробітної плати часто значно перевищує встановлений посадовий оклад. В основу рівня оплати праці управляючих покладено їх внесок в роботу фірми на майбутній розвиток.

При цьому враховуються також творча ініціатива, упровадження нововведень, ризик прийняття рішень, заповзятливість. На відміну від американських у французьких фірм заробітна плата залежить насамперед від обсягу, складності виконуваних трудових функцій і стажу роботи.

Заробітна плата в США включає посадовий оклад (23% загальної суми винагороди), бонуси (премії) — 24% (виплата за довгострокову участь у прибутках і дольове володіння акціями), 30% — доплата в пенсійний, страховий та інші фонди. Наведені дані засвідчують, що змінна частина заробітної плати становить понад 50%. Найпоширенішою формою матеріального стимулювання на американських підприємствах є премії за кінцеві результати роботи (застосовує близько 75% підприємств, фірм).

Багато фірм в США використовують систему пайової участі в акціях. На одних фірмах персоналу оплачують повну їх вартість, на інших — за пільговою ціною.

Усі методи стимулювання керівників у передових країнах ринкової економіки можна поділити на дві категорії: перша підтримує престиж підприємства (фірми та ін.), друга — стимулює високу

продуктивність і якість праці. До стимулів першої категорії належать: відрахування до страхового фонду, лікарняні каси, право купівлі акцій фірми на пільгових умовах, участь у прибутках незалежно від результатів роботи, надання соціально-побутових пільг (наприклад, службової машини, спеціальних їдалень для керівників та ін.). До стимулів другої категорії — усі види преміювання у формі прямих грошових витрат і відрахувань, підвищення посадового складу, професійно-посадові просування (службова кар'єра), а також усі види морального заохочення.

За оцінкою американських авторів, найефективнішими методами стимулювання фахівців і керівників у сучасних умовах є володіння частиною акцій підприємства; велика відповідальність з підвищенням у посаді, керівництво спеціалізованими програмами; підвищення заробітної плати за результатами праці; преміювання, переважно пов'язане з результатами роботи.

Для забезпечення високої ефективності застосовуваних методів стимулювання необхідно, щоб на підприємстві були чітко визначені цілі та завдання діяльності кожного працівника, ефективні методи оцінки результатів праці, методики і процедури оцінки, що заслуговують на довіру.

Дієвість преміальної системи може бути забезпечена за рахунок таких її якостей: простота і доступність структури і принципів; здійснення у формі прямих грошових виплат, відрахувань на банківський рахунок чи посадовим підвищенням; преміювання повинно бути індивідуальним: число показників має бути мінімальним, а контрольні цифри встановлюватися наперед; індивідуальні показники якості праці фахівців і керівників впливають із загальних цілей і завдань підприємства: перевага має надаватися кількісній оцінці; підбиття підсумків доручається найбільш сумлінним і кваліфікованим робітникам; за неможливості індивідуального преміювання слід використовувати колективне преміювання і це краще, ніж його відсутність.

Рекомендовано такі методи оцінювання якості роботи керівників (фахівців):

суб'єктивна оцінка безпосереднього керівника. Останній складає список підлеглих залежно від якості їхньої трудової діяльності (від найкращої до найгіршої оцінки). Остаточне рішення приймається на нараді керівників;

кількісне оцінювання за показниками, визначеними на основі посадових інструкцій чи контрольних показників. Використовується бальна оцінка за кожним критерієм;

оцінювання результатів фінансової діяльності за підсумками фінансового року. Визначається внесок працівника чи окремих груп.

У великих фірмах передових країн використовуються й інші заохочення директорів і президентів за рахунок бюджету корпорацій, що не обкладається податками: надання особистого автотранспорту, організація ланчів під час проведення переговорів з представниками сторонніх організацій, спеціальне медичне обслуговування, часткова компенсація витрат на житло, відрядження за кордон, пільгові путівки тощо.

Закордонна практика засвідчила прогресивність системи організації оплати праці в розвинутих країнах Заходу, позитивний вплив її на мотивацію праці та її продуктивність, комерційний успіх підприємств, залучення та закріплення кваліфікованих працівників.

Розділ 6. ДОБІР І РОЗСТАНОВКА КАДРІВ

6.1. Форми власності й управління виробництвом*

Перехід економіки до ринку суттєво змінює всю систему виробничих відносин. Злам партійно-номенклатурної системи зумовив суттєві зміни в діяльності підприємств. З огляду на це змінюється місце і роль людського чинника у виробництві, механізми мотивації та стимулювання працівників. Водночас змінюється і стратегія управління виробничою діяльністю підприємств.

Принципи виробничого управління і самоуправління визначені в Законі про підприємство. Вони включають (за рівнем важливості):

інформованість кожного зацікавленого в цьому працівника про все, що відбувається або намічається на підприємстві (хід виробництва, результати діяльності, досягнення та недоліки в діяльності трудового колективу, прогнози та плани на найближчу і довготривалу перспективу і т. ін.). Інформованість забезпечується за всіма напрямками роботи підприємства: техніко-технологічному, організаційно-економічному, соціально-психологічному;

участь трудового колективу та його громадських організацій і органів (профком, РТК) у виробленні найважливіших рішень і контроль за їх виконанням;

виборність всіх керівників (від бригадира до директора) за умови збереження принципу єдиначальності.

Ці принципи і порядок розміщення за ступенем їх важливості мають суттєве значення: не володіючи достатньою за обсягом і якістю достовірною інформацією, не можна прийняти правильне рішення, а тому тим, хто не має відношення до прийняття рішення і не відчуває своєї відповідальності за загальні справи підприємства, не можна доручати вибори керівника.

Необхідною умовою переходу до демократизації управління є роздержавлення власності. Управління являє собою владні відношення. Характер їх визначається характером відношень власності. Власник завжди є монополістом на управління в межах своєї власності.

Якщо власником підприємства є держава (громадська організація), то відповідний державний (громадський) орган управління здійснює всі функції господаря: володіє інформацією, приймає основні рішення, призначає керівників.

В Законі про підприємство викладено концепцію поступової реформи господарського механізму. Передбачено надання колективу права розпорядження та використання власності, що перебуває в руках держави. За цих умов справжнє самоуправління підприємством неможливе. Колектив, як і раніше, становить не більш, ніж організовану спільність найманих робітників. Власник (держава) лише інколи допускає колектив до управління. Якщо інтереси власника і трудового колективу збігаються, самоуправління може функціонувати нормально, ефективно. Якщо ж виникають протилежні інтереси, власник, в особі свого управляючого (керівника підприємства), легко знаходить спосіб поставити найманих робітників на своє місце, звести будь-яке самоуправління нанівець (орєнци колективні можуть прийняти своє існування, якщо підприємство не виконає своїх обов'язків, а колектив наполягає на цьому). Опитування робітників ряду виробничих об'єктів засвідчило, що завжди знаходиться спосіб обрати керівника, рекомендованого партійними або місцевими органами влади. За державної власності самоуправління, у кращому випадку, перетвориться на демократизацію управління.

Якщо власником підприємства стане трудовий колектив, матиме місце справжнє самоуправління, а не демократизація управління. При цьому вже сам трудовий колектив повинен забезпечити себе необхідною об'єктивною інформацією, приймати остаточні рішення щодо головних питань своєї життєдіяльності. Він же вирішує, хто буде управляти підприємством як об'єктом його власності.

Як засвідчили дослідження, на обстежених підприємствах порушується порядок реалізації принципів самоуправління: введення самоуправління розпочинається з виборів керівників і ради трудового колективу (РТК). При цьому вибори проходять формально, участь працівників у цьому процесі невелика. Звідси неефективність діяльності рад трудових колективів, їхня відірваність від життя колективу. Слід починати з широкої інформованості трудящих про все, що відбувається на підприємстві за всіма напрямками його роботи. Лише після цього можна чекати високої активності в управлінні виробництвом.

Встановлено таку закономірність: чим вужча економічна самостійність і чим довше зберігаються адміністративно-командні методи в економіці, тим слабший стимул до розвитку виробничої демократії. Керівники не поспішають віддавати свою адміністративну владу, з

* Написано за участю канд. екон. наук, доц. Т. Б. Кубікової.

необхідною для її здійснення інформацією, а працівники не поспішають брати активну участь у прийнятті рішень, сподіваючись на заміну "поганого" керівника "хорошим".

Царина можливого прояву демократичних засад в управлінні виробництвом для більшості рядових працівників обмежується сферою оплати праці та соціально-побутових проблем і зовсім мало торкається питань власне виробничих і економічних.

Для поліпшення інформованості робітників підприємства про результати діяльності колективу на великих підприємствах видають економічні бюлетені з показниками роботи за квартал у розрізі основних підрозділів. Але такі видання друкують малим тиражем і до пересічних працівників вони не надходять. Доцільно, на наш погляд, щоб за формою та змістом такі інформаційно-економічні бюлетені наближались до звітів акціонерних фірм перед власниками акцій. Необхідно, щоб така інформація була доступною всім працівникам підприємства.

Необхідна також регулярна звітність керівників і членів виборчих органів управління перед трудовим колективом. Для цього потрібно, щоб на заводі цехові балансові комісії, де розглядаються підсумки роботи цеху за місяць, проводилися відкрито. Щоквартальні балансові комісії заводу варто проводити у присутності керівників структурних підрозділів та їх громадських органів відкрито. Доцільно практикувати щомісячні зустрічі керівників заводу з колективами цехів і служб. На таких зустрічах слід розглядати усі питання діяльності структурного підрозділу, основні його проблеми і тут же накреслювати заходи, спрямовані на їх вирішення. Результати зустрічі потрібно оформляти наказом. Наступні зустрічі керівництва повинні давати вичерпну інформацію про виконання рішень попередньої зустрічі керівництва заводу з трудовим колективом.

З метою забезпечення широкої участі робочих, фахівців і керівників підприємства в прийнятті найважливіших рішень та в контролі за їх виконанням необхідно:

забезпечити демократичні процедури розроблення всіх перспективних програм і планів, залучення максимальної кількості працівників, а не тільки вузького кола фахівців, для яких означена діяльність входить у функціональні обов'язки;

активно використовувати соціологічні методи опитування громадської думки з усіх питань діяльності підприємства;

принципово змінити ставлення до пропозицій робітників, фахівців і керівників.

На погляд деяких керівників, пересічні працівники не хочуть брати участь у вирішенні питань з управління. Однією соціологічними дослідженнями це положення не підтвердили. Опитування в 1988—1989 рр. засвідчило,

що понад 50% робітників бажають брати особисту участь у вирішенні питань з організації й оплати праці, розподілу житла, дотримання режиму праці та відпочинку, посилення і поліпшення дисципліни праці. Понад 40% чисельності робітників висловили бажання взяти участь у виборах керівників. Перехід підприємств у колективну власність, створення акціонерних спільностей, впровадження оригінального підприємства є важливим засобом формування внутрішньої потреби та реальної участі робітників в управлінні виробництвом.

Суттєвою умовою широкої участі робітників в управлінні виробництвом є принципова зміна ставлення до їх пропозицій. Доцільно, як свідчить досвід японських і американських фірм, сформувати систему підтримки та реалізації поданих пропозицій. В її основу мають бути покладені розробки, здійснені під керівництвом авторів пропозицій груп ініціативної реалізації. Інший можливий шлях — передача авторам пропозицій функцій контролю за їх реалізацією. Таке доручення для РТК підприємства.

На сьогодні визначилися три основні моделі РТК. За першою моделлю РТК є дорадчим органом при дирекції підприємства. Його головна функція — ознайомлення адміністрації з думкою, позицією всіх категорій робітників з основних питань. За другою моделлю РТК є повноважним представником трудового колективу, що є власником виділеної колективу частини загальнонародного багатства. РТК приймає відповідальні рішення з усіх життєво важливих для колективу питань. Адміністрація є виконавцем рішень загальних зборів колективу і РТК. В оперативні-тактичних питаннях вона є єдиною начальником. За третьою моделлю РТК є органом колективного управління спільно з адміністрацією. Вони вирішують не тільки стратегічні, а й оперативні-тактичні питання. При цьому всі рішення РТК приймає лише спільно з адміністрацією. З огляду на це засідання проводяться практично щотижня (за другою моделлю — раз у 2—3 місяці).

Закон про державне підприємство орієнтований на другу-третю моделі РТК. Щодо практики, то тут застосовуються різні моделі.

Як засвідчують соціологічні опитування, від 60% (за оцінкою представників РТК) до 70% (за оцінкою керівників) РТК функціонують як дорадчий орган при адміністрації. Дослідження довели, що фактично за першою моделлю працюють 80—85% РТК. З них близько 70% налічили лише на папері або такі, що через рік припинять своє існування.

Друга модель відповідає 3—5%, третя — 12% (переважно на рівні цехів). Директори підприємств зацікавлені в дорадчій моделі РТК, начальники цехів — за спільне (колективне) керівництво. Робітники ж вимагають вирішальних прав для цього органу. Набрала

чинності така закономірність: поступово робітники відмовляються від дорадчої моделі і віддають перевагу другій моделі.

Як засвідчує аналіз, демократизація управління в трудових колективах і перехід до справжнього самоуправління проявились лише у розширенні номенклатури органів управління на підприємстві. Загальні збори (конференція) сприймається робітниками як формальне утворення, що служить для надання офіційного статусу рішенням РТК. Це свідчить про загальну недооцінку значущості форм безпосередньої демократії.

Функції РТК визначені законодавчо, однак на підприємстві їх розуміють по-своєму, залежно від того, яку модель обрано. На практиці РТК виконують такі основні функції: заслуховують звіти адміністрації про роботу підприємства; беруть участь у розподілі житла, місць в дитячих закладах, автомобілів, товарів, одержаних за бартером;

розглядають питання режиму праці та відпочинку, стан дисципліни праці;

відхиляють робітників від основної роботи (допомога сільському господарству, благоустрій міста та ін.).

Із головних функцій РТК, визначених законом про державне підприємство, РТК недостатньо займається такими питаннями, як організація і оплата праці (тут виконуються дорадчі функції), не використовується право на визначення структур управління, технічного переозброєння підприємства, майже не торкається питань з організації виборів керівників.

Дослідженнями встановлено слабку інформованість робітників про діяльність РТК. Так, 20—25% опитуваних не знає, хто саме репрезентує їх бригаду чи ділянку в РТК цеху; до 40% опитуваних не назвали своїх представників в РТК підприємства. Близько 70% відмічає, що їх представник в РТК не звітує перед колективом про роботу в раді.

Про слабку інформованість говорять і самі голови РТК. Так, близько 10% відмітили її як високу, 21% вказали у відповідях, що жодної регулярної інформації про роботу ради до колективу не доводиться.

РТК є представницьким органом самоуправління колективу. Через це в його діяльності повинні бути представлені думки й інтереси усіх груп і категорій робітників, не тільки інтереси більшості, а й позиції "меншостей" колективу. Дослідження говорять, що середня чисельність РТК дорівнює 25. 3-поміж них 59% робітників, 20% керівників підприємства, заводських служб і підрозділів (у РТК підприємства), керівників цехів і цехових служб (РТК цеху); стільки ж пересічних фахівців або керівників нижчого

рівня, 13% — представників громадських організацій. Однак у практичній роботі ці співвідношення порушуються. Зменшується кількість робітників, які не бачать особливої користі від своєї участі у засіданнях ради або не мають достатніх підстав залишити своє робоче місце. У складі рад недостатньо представлені допоміжні підрозділи (65% рад), невиробнича сфера (майже 75%). У 25% рад не представлена молодь. Необхідною є участь у роботі РТК представників малих груп (меншостей колективу) з тим, щоб в процесі прийняття рішень бралися до уваги їхні інтереси. Однак така можливість на великих підприємствах ускладнена через обмеженість чисельного складу ради. З огляду на це необхідно розробити процедуру передачі малими групами повноважень для захисту своїх інтересів представникам інших груп.

Однією з проблем управління є виборність керівників, встановлена законом про підприємства 1987 р. Однак її положення викликали заперечення у вітчизняних і зарубіжних фахівців, оскільки за державної власності вибори суперечать принципам управління, управляючих призначає власник підприємства. А оскільки держава є власником підприємства, то наймані робітники на державному підприємстві не можуть обирати управляючих. Вибори є природною формою призначення управляючих (керівників) лише коли власником є трудовий колектив.

Новим законом про підприємство в колишньому СРСР (4 червня 1990 р.) вибори керівника відмінені. Відміна пов'язана також із безпідставним звільненням керівників від посад страйковими комітетами під час загального страйку шахтарів. Така їх дія викликала енергійний протест керівників, вимоги до вищого керівництва країни про захист їх від безпідставних звільнень.

Оскільки виборність керівників і державна власність принципово несумісні, перехід до виборності міг відіграти роль прискорювача процесів економічних перетворень. Основною функцією виборності є підвищення якості керівних кадрів. Але ця функція за законом про підприємство 1987 р. не була заявлена. Водночас виборність могла закріпити підтримку керівника з боку трудового колективу, продемонструвати високий ступінь узгодженості між управляючим (керівником), ставлеником держави — власником і підлеглими йому найманими робітниками. Обираючи керівника, трудовий колектив вбачає в ньому не тільки управляючого державною власністю, а й неформального лідера. Він наділений добровільною, а тому й найбільшою довірою. З свого боку керівник, уповноважений трудовим колективом і виступаючи від його імені, стає захищеним від спроб тиску галузевого або місцевого начальства.

На даний час існує, поряд з виборами, контрактна система найму керівника. Система виборів і контрактна система мають спільну основу: договір між власником і управляючим (керівником). Але за контрактної системи в договорі наявні два суб'єкти — власник і керівник, якого наймають. Система виборів за законом 1987 р. вводила третього суб'єкта договору — колектив найманих робітників. У цьому випадку є сенс розробити нову процедуру (організацію) виборів: програма дій керівника розробляється спільно з колективом, при цьому всебічно обговорюються всі деталі за повної гласності та широкої участі пересічних працівників. Для реалізації цих положень колектив повинен мати повну інформацію про всі аспекти діяльності підприємства і сам визначати методи господарювання, яку продукцію виробляти, який керівник потрібен під контрактну програму економічного та соціального розвитку.

Перехід до ринкової економіки сприяє загальному процесу поліпшення управління виробництвом. Однак рівень такої демократизації визначається формою власності. Для колективного чи кооперативного підприємства природною моделлю управління є самоуправління, оскільки більшість робітників є власниками. До цієї моделі наближаються орендні підприємства. Тут необхідний такий орган самоуправління, як рада трудового колективу підприємства. Але до її складу входить представник держави як власник наданого колективу майна.

На акціонерному підприємстві участь в управлінні визначається розміром паю. Через це рівень демократичності управління визначається конкретною структурою акціонерного капіталу.

Форми організації управління багато в чому визначаються розміром підприємства. Демократичнішої форми слід очікувати на малих і середніх підприємствах, проте й тут важливу роль відіграють форми власності. В процесі розукрупнення можуть утворюватися підприємства з колективною, приватною та іншими формами власності.

Видається важливим питання про співвідношення управління і самоуправління. При цьому необхідно виділити три сфери управління: управління власністю, управління виробництвом і управління соціальною сферою.

Управління власністю передбачає вирішення таких питань: профіль і масштаб виробництва, собівартість продукції і прибуток, формування та розподіл фондів. Йдеться про формування сукупного бюджету підприємства, найом управляючих (керівників); контроль за діяльністю адміністрації.

Управління виробництвом — це формування технології та контроль за її додержанням, забезпечення ритмічності поставок,

організація матеріальних потоків всередині підприємства, розподіл виробничих завдань і організація їх виконання, управління персоналом, підвищення рівня його кваліфікації, дотримання дисципліни праці.

Управління соціальною сферою містить питання житла, дитячих закладів, охорони здоров'я, відпочинку, оплати і умов праці, екології, розподілу автомобілів та інших товарів.

Такий поділ умовний, оскільки ці сфери взаємозалежні і взаємозумовлені. Наприклад, виділення коштів на нову техніку належить до управління власністю, розроблення на цій основі конкретної програми реконструкції виробництва та нової технології є сферою управління виробництвом, поліпшення умов праці на цій основі — управління соціальною сферою.

У кожній сфері управління можливості для самоуправління різні.

На сьогодні РТК займаються значно більше управлінням соціальною сферою, ніж управлінням власністю. З розвитком самоуправління, підвищенням статусу РТК максимальне значення матиме участь ради з вирішальним голосом в управлінні власністю та мінімальне в управлінні соціальною сферою.

Ставлення адміністрації до самоуправління у вказаних сферах різне. До управління власністю керівники допускати РТК не хочуть, а вважають її вельми корисною формою тиску на рядових виконавців. Вони делегують радам питання дисципліни праці. Погоджуючись передати РТК розгляд соціальних питань, керівники фактично самоусуваються від активних дій по їх вирішенню.

На рівні підприємства існують кілька організаційно-структурних рівнів управління. Участь робітників в управлінні власністю на рівні підприємства чи об'єднання менш ефективна, ніж на рівні господарсько-орендного підрозділу. Це зумовлене тим, що нині РТК не володіють необхідною для ефективного управління інформацією. На цеховому рівні така інформація є. Аналогічне становище з самоуправлінням у сфері виробництва: на низовому рівні — максимально придатні умови для виконання функцій управління, на верхньому — мінімально придатні. Вирішення питань управління соціальною сферою максимально можливе на верхньому рівні управління, оскільки там формуються та розподіляються необхідні фонди і матеріальні ресурси. Тут наявні усі можливості для розвитку самоуправління. На рівні структурних підрозділів такі можливості мінімальні.

6.2. Організація та методи оцінки кадрів управління*

6.2.1. Методи оцінки ділових і особистих якостей керівників (фахівців)

Гринковий економіці для управління виробництвом необхідні кадри принципово нової формаци: високопрофесійні, заповзятливі, творчі, які здатні швидко приймати оригінальні нестандартні рішення, цілеспрямовані, чесні, чуйні, уважні до людей. І вельми важливо проводити добір керівників саме з такими якостями.

Означена проблема не є новою. В усі часи з різними цілями такий добір проводився — ще в V—IV ст. до н. е. у шумерському царстві. При наборі у військо молодих чоловіків ретельно перевіряли їхні особисті якості: влучність стрільби з луку, відданість вождю, готовність виконати будь-які його накази, силу волі. Для оцінювання таких якостей використовували відповідні тести. Наприклад, такий ситуативний тест: вождь наказував кандидатам у військо випустити стріли в його улюбленого коня. Тих, хто виявив нерішучість, у військо не брали.

У Стародавньому Єгипті провідними фігурами духовного та світського управління країною були жреці. Для їх добору було створено цілу систему оцінкових тестів зовнішнього вигляду, вміння вести бесіду виразно та зрозуміло, долати труднощі. Наприклад, заликували труднощами навчання, служби, хто їх не витримає, буде відданий у рабство. Хто не витримував такої перевірки, його відраховували.

До тих, хто витримував перший етап перевірки, застосовували складніші тести: перевіряли на здатність працювати, слухати й мовчати, витримувати самотнє перебування в темному підземеллі. Таке випробовування дозволяло виявити трудові, моральні та волеві якості претендентів на навчання на посаду жреця. Другий етап закінчувався іспитом "вродливою жінкою". Тих, хто витримував цей іспит, допускали до навчання жрецького мистецтва.

У недалекому минулому в Україні до війська Запорозької Січі брали лише тих, хто влучно стріляв, добре володів шаблею, міг утриматись без сідла на дикуму коні, прийняв християнську віру.

У колишньому СРСР у 20-ті роки М. Сорокін запропонував систему бальної оцінки працівників за такими ознаками: вік, соціаль-

не походження, особисті якості працівника (дисциплінованість, ставлення до службових обов'язків, сприйнятливості до знань).

Я. Київ при оцінюванні робітників пропонував враховувати десять головних якостей: вік, стан здоров'я, соціальний стан, активність роботи у радянських органах влади, профспілках, Червоній Армії та партійній організації, освіта, знання марксизму, принципів радянського управління і господарювання, теоретична і фахова підготовка [1].

Як випливає з наведеного, перше місце посідали соціальне походження та ідеологічні показники. Щодо фахових якостей, то вони поставлені на останнє місце. Цей принцип оцінювання, добору і розстановки кадрів і був покладений в основу партійно-поменностітурної системи управління кадрами в колишньому СРСР. Було чітко розписано, кандидатуру на яку посаду (від начальника дільниці до міністра республіки і СРСР) узгоджує чи затверджує конкретний партійний орган (від партійного бюро чи комітету підприємства до ЦК КПРС). Така система існувала не тільки у сфері матеріального виробництва, а й в усіх сферах життя країни.

Але це були лише принципи та методи оцінки та добору кадрів. Методики такого оцінювання, яка б висвітлювала організацію роботи, давала рекомендації для членів експертної комісії щодо методів оцінювання, добору тестів та їх використання для комплексної оцінки якостей керівників і фахівців, не було.

Перші мієталузькі методики комплексного оцінювання ділових і громадсько-політичних якостей фахівців були розроблені Науково-дослідним інститутом комплексних соціологічних досліджень Ленінградського держуніверситету і Пермським політехнічним інститутом наприкінці 60-х років. Вони були видані без затвердження органами державного або господарського управління і тому не знайшли практичного застосування.

У 1972 р. кафедрою економіки та соціології праці Донецького держуніверситету розроблено Методику оцінки ділових і морально-політичних якостей інженерно-технічних працівників вугільних шахт. Її було затверджено Мінвуглепромом України і рекомендовано "до вивчення й оцінювання ділових, організаторських і морально-політичних якостей інженерно-технічних працівників шахт і розрізів. Матеріали оцінювання, проведеного на основі даної методики оцінки, можуть бути використані для атестації фахівців, а також для поліпшення усієї роботи з кадрами" [7].

У методиці наведені основні групи якостей (партійність, знання виробництва, ділові якості, організаторські можливості, особисті якості) для керівників усіх рангів управління (від майстра до директора), склад експертів для працівників кожного рівня управління,

* Тут і далі використані положення методики Донецького держуніверситету, розробленої кафедрою управління трудових ресурсів під керівництвом проф. І. Д. Кірюка (Одеський економічний університет) [9].

організаційно-підготовча робота щодо оцінювання якостей, порядок виконання робіт з оцінювання якостей, методика підрахунків оцінок, висновки та можливі рішення щодо керівників за результатами оцінок. Вона містить також зразки усіх необхідних форм, нормативні та інші дані.

Це була "перша спроба зробити прорив у номенклатурній системі висунення керівних кадрів" [8].

З середини 90-х років з'являються інші методики, які ґрунтувалися на комплексному оцінюванні ділових й особистісних якостей керівників і фахівців. Автоматизована атестація керівників і фахівців (Приймоського-Головостач, м. Владивосток), Сараговська система бездефектної праці Інституту економіки АН СРСР, система "Пульсар" Львівського ВО "Електрон" та ін. Вони сприяли поліпшенню якості добору і розстановки керівників і фахівців.

Однак в усіх цих методиках все ще простежувався партійний підхід: наявність у керівників комуністичного переконання, виховання підлеглих в дусі ідей марксизму-ленізму. Водночас значна увага приділялася оцінюванню ділових якостей.

На основі соціологічних досліджень кадрових проблем на ряді підприємств Міністерства оборонної промисловості СРСР у 1989 — 1991 рр. кафедрою економіки і соціології праці Донецького державного університету було розроблено методику автоматизованої комплексної оцінки керівників різного рівня управління. Дослідну її перевірку було проведено в десяти цехах Донецького орендного об'єднання "Гочмаш". Було комплексно оцінено ділові й особисті якості 47 керівників, обґрунтовано пропозиції щодо поліпшення їх використання за умов переходу до ринкової економіки. Практичне застосування ця методика дістала на комбінаті "Азовсталь" (Маріуполь), у виробничому об'єднанні "Прокоп'євськгідровугілля" (Кузбас), тресті "Донецькокомплектувальний" (м. Донецьк) та ін. [8]. Методику було рекомендовано для застосування на підприємствах Міністерства оборонної промисловості колишнього СРСР.

З урахуванням вимог ринкової економіки означена методика була удосконалена [9].

Досвід розвинутих країн ринкової економіки доводить, що комерційний успіх підприємництва у виробничій сфері визначається кваліфікацією та досвідом персоналу, маркетингом, політикою кредитів і цін, наявністю ноу-хау. За умов переходу до ринкової економіки, освоєння нових технологій досвід виробничої діяльності і кваліфікація персоналу, здатність до підприємницької діяльності набувають ще більшого значення.

Можна тривалий час навчати керівників різного рівня управління менеджменту й маркетингу і не отримати належного результату від

їхньої діяльності, якщо не здійснене головне: оцінювання їхньої здатності до підприємницької діяльності та готовності піти на ризик. У країнах Заходу це є азбукою істиною: для підприємництва головним є відбір талановитих і честолюбних керівників.

Для оцінювання керівників у США та в інших країнах Заходу використовують такі заходи: аналіз анкетних даних, бесіди з оцінюваним працівником, проведення тестування, опитування, оцінювання потенціалу керівника за низкою критеріїв, проведення семінарів.

Результати оцінювання використовують при проведенні професійної підготовки та підвищення кваліфікації, прийнятті рішень щодо виплати винагороди, нових призначень, підвищення чи пониження у посаді, звільнення зі служби, плануванні службової кар'єри.

При прийнятті на роботу нових керівників у американських фірмах використовують методи психологічного аналізу. Кандидат на посаду подає такі документи:

1) анкету, в якій передбачено відповіді на 140 запитань (заповнюється заздалегідь);

2) лист-заяву, написану від руки, обсягом не менш ніж 15 рядків;

3) фотографію в анфас і профіль.

Ці документи детально аналізують і роблять відповідні висновки.

В японських корпораціях при оцінюванні персоналу використовуються такі методи:

вивчення біографії і даних особової справи;

експертне оцінювання професійних і особистих якостей;

здатність приймати рішення, здійснювати контроль за діяльністю підлеглих та ін.; досвід роботи, якість професійної діяльності, спрямування в майбутнє, плани посадового просування; риси характеру (24 риси — від упертості до балакучості);

виконання письмових завдань: розроблення проекту, підготовка ділового листа, підготовка доповіді тощо;

усний іспит у формі співбесіди, інтерв'ю, групових дискусій.

Досвід країн ринкової економіки має важливе значення для формування кваліфікованих управлінських кадрів в Україні на основі оцінювання їхніх ділових і особистісних якостей.

Ділові якості — це сукупність якостей, що характеризують керівника з боку його вміння оперативно вирішувати виробничі питання і керувати колективом, здатність до творчої роботи, знання в галузі управління, економіки та права, психології і педагогіки тощо. Особисті якості об'єднують основні соціально-психологічні якості особисті керівника і фахівця: принциповість, справедливість, чесність, правдивість, людяність, вміння дотримувати слово і вислуховувати

підлеглості, ввічливість, оптимізм, здатність прислуховуватися до критики, самокритичність тощо.

Громадська активність — це сукупність якостей, що характеризують керівника (фахівця) з погляду вміння розробляти і впроваджувати в життя рішення з урахуванням загальнонаціональних, державних інтересів поточного та перспективного етапів, а також необхідності досягнення комерційного успіху підприємства (фірми, компанії то ін.).

Авторитет керівника — це комплексна характеристика особистості керівника (фахівця), психологічно обґрунтована його фаховими знаннями, досвідом управлінської діяльності, особистими якостями, талантом менеджера. Він формується під впливом таких властивостей:

специфічна спостережливість, яка проявляється в умінні охопити ситуацію загалом, у спроможності підмічати головне і водночас бачити деталі. Головна якість — розбиратися в людях;

гнучкість і дієвість розуму в поєднанні з живим творчим уявленням, що забезпечує точний аналіз обстановки, швидку реакцію на зміни умов діяльності і вимог нових завдань, що поставлені перед колективом;

винахідливість, постійна інтелектуальна активність і пошук нового; без висунення нових ідей, визначення нових методів роботи не можна досягти економічного (комерційного) успіху. Талановитий менеджер вміє визначити, що треба робити і як необхідно робити;

високий ступінь розвитку волі, особливо таких її якостей, як сміливість, рішучість і твердість. Виважено рішення без коливань втілюється в життя. Справжній менеджер вимогливий до себе, водночас він вимогливий до оточуючих. Воля також є необхідною для створення монолітного, спального, працездатного колективу. Тим часом розумний керівник прислуховується до голосу колективу, в разі необхідності підкоряється його вимогам.

Аналіз перелічених якостей та їх оцінювання дають змогу вибрати керівників, здатних працювати за умов ринкової економіки.

6.2.2. Методичні положення до комплексного оцінювання здатності керівників до підприємницької діяльності із застосуванням ПЕОМ

Організаційно-підготовча робота. Для проведення робіт, пов'язаних з комплексним оцінюванням якостей керівників і фахівців, по підприємству видається наказ, в якому визначаються мета і завдання роботи, строки її початку та закінчення за кожним виробничим підрозділом і функціональною службою, наводяться списки працівників, якості яких будуть оцінюватися; затверджується склад постійних головної (загальнозаводської) і цехових експертних комісій.

Зразки документів за категоріями працівників-експертів, списки оцінюваних керівників і фахівців і план роботи з комплексного оцінювання наведено в додатках 5—7.

Головну експертну комісію очолює заступник директора з питань кадрів і праці. До її складу входять заступники директора підприємства, головні фахівці, керівники виробничих підрозділів і функціональних відділів, представники профспілкового комітету й органу самоуправління трудового колективу підприємства.

У функції головної експертної комісії входять:

формування цехових експертних комісій;

організаційно-методичне керівництво цеховими експертними комісіями;

організація і проведення, спільно з цеховими експертними комісіями і відділом (лабораторією) соціологічних досліджень, опитування й тестування оцінюваних на ПЕОМ;

прийняття остаточного рішення щодо керівника, якості якого оцінюються, а саме:

1) відповідає посаді, яку обіймає;

2) не відповідає посаді, яку обіймає, за 3—4 якостями (вказуються конкретно); необхідно підвищити кваліфікацію;

3) може працювати у підприємницьких структурах;

4) може працювати у підприємницьких структурах після навчання в школі бізнесу (іншому навчальному закладі);

5) не може працювати в підприємницьких структурах.

Цехові експертні комісії очолюють заступники керівника служби кадрів і праці (начальники відділів, керівні фахівці). Заступником голови комісії є керівник виробничого підрозділу чи функціональної служби. До складу експертної комісії входять по два експерти з числа керівників вищих, рівних за посадою та з числа підлеглих керівників, а також два найбільш кваліфіковані і авторитетні робітники, по одному представнику від профспілкового комітету й органу самоуправління трудовим колективом підрозділу. До складу експертних комісій доцільно включити незалежних експертів-представників інших однотипних підприємств, фахівців науково-дослідних організацій і вищих навчальних закладів. Голови головної та цехових експертних комісій несуть відповідальність за своєчасну організацію та виконання робіт, пов'язаних з оцінкою якостей керівників і фахівців.

Голова експертної комісії утворюється від обов'язків експерта.

При доборі експертів слід керуватися ось таким:

для отримання об'єктивної оцінки склад експертів добирається з числа найбільш кваліфікованих і авторитетних працівників;

кожний експерт повинен добре знати по спільній роботі керівника, якості якого оцінює експертна комісія, не менш ніж один рік, мати безпосередню і часту взаємодію з ним в процесі роботи;

прямі родинні зв'язки і конфліктні стосунки між експертом і оцінюваним працівником мають бути відсутні.

Від добору експертів, їхньої кваліфікації, доброзичливості, незалежності суджень чималою мірою залежить об'єктивність комплексного оцінювання якостей керівників. З огляду на це добір членів комісії має здійснюватись за участю соціологів і психологів з праці, працівників кадрової та юридичної служб.

Здатність керівників до підприємницької діяльності оцінюється такими критеріями, як:

якість виконання роботи, здатність виконувати роботу в строк, прояв творчої ініціативи, ступінь самостійності у прийнятті рішень, здатність до прийняття оригінальних рішень, професійні та спеціальні знання, знання організаційних умов роботи, технології, технічних засобів, знання регламентуючих документів (положень, інструкцій, в тому числі з ринкової економіки, менеджменту, маркетингу); знання економіки й організації виробництва; прагнення до підвищення рівня кваліфікації, професійних знань, безперервної післядипломної освіти;

особиста дисциплінованість, відповідальність за доручену справу, сумлінність, цілеспрямованість, працездатність, витривалість, енергійність, оптимізм, зацікавленість в результатах роботи, принциповість, чесність, справедливість, чуйність, увага до людей (підлеглих, колег), стриманість, врівноваженість, ввічливість, тактовність, здатність прислухатися до критики і робити з неї правильні висновки;

ідейна переконаність, громадська активність, поєднання громадських і особистих інтересів, виважене ставлення до спиртності;

ділова вимогливість, уміння контролювати виконання завдань і доручень підлеглими, організаторські здібності, здатність коротко і переконливо довести рішення до підлеглих, уміння обґрунтувати свою думку перед керівником, уміння організувати колективне обговорення принципів виробничих і технічних питань; здатність упроваджувати нову техніку, технологію, методи роботи, уміння згуртувати колектив, увести та виховувати підлеглих, поєднувати оперативність і роботу на перспективу.

За кожною якістю наводяться варіанти можливих відповідей експертів відповідно до наявних якостей опитуваного (дод. 8).

Для підвищення рівня об'єктивності комплексного оцінювання якостей керівників пропонується додаткове вибіркове дослідження здібностей до підприємницької діяльності із застосуванням стандартизованого інтерв'ю (дод. 9) і тесту (дод. 10). Інтерв'ю дає змогу виявити рівень компетентності працівників, якості яких оцінюються,

з питань підприємницької діяльності та її зв'язок зі змістом їхніх посадових функцій; уміння прогнозувати свою поведінку за умов формування ринкових відносин; ступінь задоволеності професійною діяльністю та ін.

Для отримання репрезентативної інформації при проведенні інтерв'ю застосовують квотний вибір. Останній дає змогу встановити, скільки осіб і з якими характеристиками необхідно опитати (провести стандартизоване інтерв'ю), щоб відтворити структуру генеральної сукупності у вигляді квот (пропозицій) розподілу ознак, які вивчаються.

Пропонується дослідження таких ознак, як вік, стаж роботи на даній посаді, рівень освіти.

За кожною квотою потрібен обсяг вибору, який має бути не меншим від 10% генеральної сукупності.

За допомогою тесту (дод. 10) можна виявити фактори, які зумовлюють стресовий стан керівника, і розробити заходи щодо зниження їх дії на працівника.

Водночас із проведенням оцінювання якостей на ПЕОМ члени експертних комісій разом із соціологічною службою підприємства здійснюють анкетне опитування з метою дивчення думки широкого кола різних категорій працівників (дод. 11); знайомляться із загальними відомостями про оцінюваного (дод. 12).

Для самооцінювання керівником використовують Анкету оцінки якостей (дод. 8) і Анкету самооцінки якостей (дод. 13).

Процедура комплексного оцінювання якостей. Голова головної експертної комісії розробляє план роботи з оцінювання якостей керівників і фахівців (дод. 7), організує вивчення методик усіма членами головної і цехових експертних комісій та пробігу оцінку. Особливу увагу звертає він на необхідність об'єктивного і принципового підходу до оцінювання здатностей до підприємницької діяльності оцінюваних працівників; дотримання вимог анонімності.

Оцінювання здатності керівників проводиться за п'ятибальною шкалою. Віща оцінка (5) ставиться при постійному виявленні якостей; інекча (1) — за повної їх відсутності.

Експерт визначає номер своєї відповіді і виставляє відповідний бал оцінки якості. Далі оцінки кодують вручну і заносять в ПЕОМ для запису на машинний носій.

Обробку даних соціологічного опитування також здійснюють на персональних комп'ютерах.

Після обробки усіх даних матеріали передають цеховим експертним комісіям для комплексного оцінювання та видачі рекомендацій щодо подальшого використання керівника (фахівця) у структурах підприємницької діяльності (дод. 14).

Остаточне рішення головна експертна комісія приймає після розгляду матеріалів цехової комісії (дод. 15).

Машинна обробка результатів дослідження. Автоматизоване оцінювання здатності керівника до підприємницької діяльності забезпечує зберігання і нагромадження результатів усіх проведених соціологічних досліджень за минулі періоди, що дає змогу проводити порівняльний аналіз результатів оцінок за певний період.

Програмний комплекс "Опитування" служить для введення і обробки анкет оцінювання здатності керівників різного рівня управління і фахівців до підприємницької діяльності.

У комплект постачання входить дискета з файлами, які повинні бути записані в одному каталозі. Туди ж будуть записуватись й усі вихідні файли різних регіонів роботи програмного комплексу.

Комплекс працює в режимі діалогу з оператором або експертом. У ньому передбачено два варіанти введення вихідних даних. Перший варіант ("Введення 1") розраховано на використання безпаперової технології опитування, коли експерт сам відповідає на запитання комп'ютера: вводить відповідну інформацію. Цей варіант є найкращим, оскільки дає змогу уникнути розмноження опитувальних листів. Але при цьому кожен експерт повинен мати досвід роботи на ПЕОМ з програмним комплексом "Опитування".

Другий варіант ("Введення 2") вимагає наявності заповнених експертами опитувальних листів (анкет) за кожним опитуваним керівником. Оператор вводить дані усіх опитувальних листів (анкет) у машину.

У першому та другому варіантах передбачається контроль за вихідними даними, що вводяться. У випадках неправильного введення лунає сигнал сирени; це означає, що слід ввести дане значення знову. Після введення вихідних даних проводять їх обробку (і в першому, і в другому варіантах) у режимі "Обробка", при цьому експерт запитує номер цеху і табельний номер опитуваного.

Після обробки певного файлу запитують номери цехів і табельні номери решти опитуваних, які належать до цієї групи. В одну групу пропонується включати керівників одного рівня управління (наприклад, керівники цехів та їхні заступники; керівники підприємства та їхні заступники). Після введення показників останнього опитуваного даної групи необхідно ввести символ "х" на запитання комп'ютера про номер цеху. Після обробки усіх файлів у зовнішню пам'ять (поточний каталог, де розміщені програми та службові файли комплексу "Опитування") записується файл для роздруку результатів.

За обробкою вихідних даних здійснюється роздрук отриманих результатів. Для цього використовують режим роботи комплексу "Опитування — друк".

По кожному оцінюваному працівнику видають середньозважену групову оцінку та самооцінку. Залежно від оцінки видають й відповідну рекомендацію, а саме:

від 1 до 3 балів — не відповідає посаді, яку обіймає;

від 3 до 3,5 — відповідає посаді на держпідприємстві, не переведеному на ринкові моделі господарювання;

від 3,6 до 4,5 — може бути рекомендований на керівну посаду середнього рівня управління на держпідприємство, яке перейшло на ринкові відносини, після закінчення навчання в школі бізнесу (іншому навчальному закладі);

від 4,6 до 5 — має необхідні для підприємницької діяльності якості.

Якщо на підприємстві відсутні можливості використати ПЕОМ для обробки даних, оцінки підраховують "вручну" за довгими анкетами оцінювання якостей персоналу (дод. 8). Цю анкету використовують і для самооцінювання якостей.

Спочатку виводять середню оцінку за кожною якістю:

$$O_c = \frac{O_{c1} + O_{c2} + \dots + O_{cn}}{n}, \quad (6.1)$$

де O_{c1} , O_{c2} , ..., O_{cn} — оцінка першого, другого, ..., n -го експерта; n — кількість експертів.

Далі виводять середню оцінку (самооцінку) по керівнику, якості якого оцінюють. Одержані результати порівнюють з нормативними оцінками за кожною якістю та за їх групою. Аналіз здобутих результатів дає змогу виявити як службову, так і особисту відповідність керівника посаді, яку він обіймає.

Результати комплексного оцінювання якостей використовують: для атестації керівників і фахівців, добору та розстановки кадрів; формування резерву на вищі посади;

при аналізі стилю та методів управління виробничим колективом, укладанні контрактного договору;

при формуванні персоналу залежно від зміни форми власності чи господарювання та ін.

Результати оцінювання якостей до відома трудового колективу доводить голова експертної комісії.

6.3. Добір і розстановка керівників і фахівців

Добір і розстановка персоналу, насамперед керівників усіх рівнів управління виробництвом, має важливе значення для формування висококваліфікованих менеджерів. Добір керівників (фахівців) — це

процес вивчення ділових і особистих якостей кандидатів на конкретну посаду (вакантну чи при визначенні резерву на висунення).

За результатами добору проводиться розстановка керівників (фахівців), тобто здійснюється процес цільового їх розподілу у виробничих структурних підрозділах і функціональних службах, підприємствах, визначається, де, скільки, який вік, на якій посаді і які посадові функції виконує кожний з них. Так, економіст, котрий навчався за спеціальністю "Економіка і соціологія праці", може працювати економістом відділу організації та оплати праці й виконувати посадові функції економіста-нормувальника, економіста з питань організації праці чи заробітної плати. У плановому відділі він може виконувати функції економіста-плановика трудових показників, у соціологічній службі — економіста-соціолога.

Добір керівників і фахівців містить такі етапи, як збирання інформації про можливих кандидатів, її систематизацію і аналіз;

визначення таких кандидатів, котрі відповідають вимогам конкретної посади, або таких, котрі не відповідають посаді на даний момент, але їх можна підготувати у професійних навчальних закладах; або таких, котрі не відповідають конкретній посаді;

оцінювання ділових і особистих якостей кандидатів, зіставлення їх з вимогами конкретної посади, добір кандидатів, які найбільше підходять для виконання трудових функцій на конкретній посаді;

призначення кандидата на посаду.

Розподіл персоналу є логічним продовженням процесу його добору і виконується майже водночас із ним. У процесі розстановки кадрів управління посадове положення працівника звичайно не змінюється, оскільки при цьому відбувається раціональний розподіл працівників, які посідають однотипні посади у різних підрозділах апарату управління (дільниця, цех, функціональна служба, підприємство) або в одному підрозділі при виконанні різних функцій із числа посадових обов'язків, передбачених кваліфікаційним довідником посад керівників, фахівців та технічних виконавців.

Добір і розподіл персоналу можуть здійснюватись за допомогою таких методів, як вільний добір, відповідно до номенклатури посад керівників і фахівців; конкурсний добір.

Недоліками першого методу є недостатня кількість кандидатів на вакантні управлінські посади, неможливість дотримання єдиних вимог для всього апарату. Номенклатурний метод добору кадрів ґрунтується на пріоритеті ідеології над професіоналізмом. Практично він не дає можливості визначити повний і точний перелік вимог до відповідного працівника.

Конкурсний добір є об'єктивнішим при високому рівні його організації. Позитивними моментами є гласність і контроль з боку громадських організацій; можливість участі в ньому більшого числа претендентів на посаду.

Найширшого застосування в останні роки існування партійно-номенклатурної системи управління набула система добору та розстановки кадрів на основі формування резерву на висунення на більш високі посади.

Процес формування резерву на висунення містить такі етапи: аналіз особової справи керівника (фахівця), його характеристик; збирання усної інформації у безпосереднього керівника, колег по роботі, у підлеглих; самооцінювання ділових і особистих якостей; первинне оцінювання одержаної інформації, виявлення відсутності або браку інформації з окремих питань, збирання додаткової інформації та її аналіз;

оцінювання перспектив керівника з погляду його ділових, інтелектуальних, моральних і особистих якостей з урахуванням віку; зарахування до резерву на висунення.

Стабільніше наведена система висунення до резерву управлінських кадрів витримується на підприємствах ВПК. Але й там вона, як показали дослідження, має чималі недоліки [6].

В основу добору до резерву на висунення покладено атестацію керівників і фахівців, яка, згідно з постановою Ради Міністрів СРСР (1973), здійснюється 1 раз на 3 роки. Соціологічне опитування [6] у Донецькому ординному виробничому об'єднанні "Точмаш" показало, що понад 50% респондентів оцінює атестацію як проведену формально (від 52,1% відповідей керівників усіх рівнів управління до 69,8% відповідей інженерів); результати атестації не впливають на зарахування до резерву на висунення (від 54,8% відповідей керівників до 90,5% відповідей економістів)*. У структурних підрозділах і функціональних відділах не існує чіткого переліку посад і рекомендацій щодо ротації кадрів по вертикалі. Через це близько 60% респондентів засвідчили, що вони не перебувають у резерві на висунення чи не знають про це. Посадове просування керівників переважно залежить від стосунків з керівниками (ранг 1), неформальних контактів, доступності до керівників по вертикалі (ранг 2) і ділових якостей. Наявність диплома, шкільний збіг обставин, чесність і принциповість посідають відповідно 3, 4 і 5-й ранги відповідей.

* Опитано 125 керівників і 195 фахівців — відповідно 39% і 61% генеральної сукупності.

Недоліки в організації формування резерву на заміщення посад знижують рівень кваліфікації керівників і фахівців і можливість їх використання за умов ринкової економіки. Так, на запитання, чи відповідає рівень кваліфікації опитуваного для зайняття посади за умов ринкової конкуренції та конверсії виробництва, більшість респондентів писали "Не відповідає", на другому місці — "Не зовсім відповідає, відчуваю брак знань і навичок з окремих питань".

Заслужовує на увагу модель добору та розстановки персоналу Одеського виробничого об'єднання "Краян", яка є складовою системою управління формуванням і розвитком персоналу (рис. 6.1). Цю систему управління розроблено фахівцями об'єднання й вченими м. Одеси. В її основу покладено концепцію кадрової політики, яка обґрунтована результатами аналізу стану формування та використання персоналу за умов переходу до ринкової економіки і з урахуванням законодавчих і нормативних документів, досвіду передових країн Заходу.

Залучення кандидатів на підприємство здійснюється через такі практичні дії:

проведення розрахунків щодо потреб працівників за категоріями (керівники, фахівці, технічні виконавці, основні і допоміжні робітники), професіями та спеціальностями, статтю та віком;

вивчення стану ринку праці регіону та можливостей залучення кваліфікованих кадрів;

виявлення джерел комплектування персоналу: внутрішніх (за рахунок раціональної розстановки кадрів; перевodu робітників, які закінчили вищі навчальні заклади, на посади фахівців чи керівників) і зовнішніх (випускники професійних навчальних закладів, ті, що прийняті за переводом з інших підприємств і направленням служби зайнятості населення, вільно наймані підприємством);

організація реклами на підприємстві (об'яви по внутрішньому радіо і в газеті, виступи керівників, оголошення тощо) та за його межами (радіо, телебачення, преса та ін.), створення естетичних і етичних умов у відділі кадрів.

Добір кандидатів передбачає:

аналіз заяв, що надійшли на конкретні робочі професії і посади фахівців і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам, їм слід відмовити);

підготовку до бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат, та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;

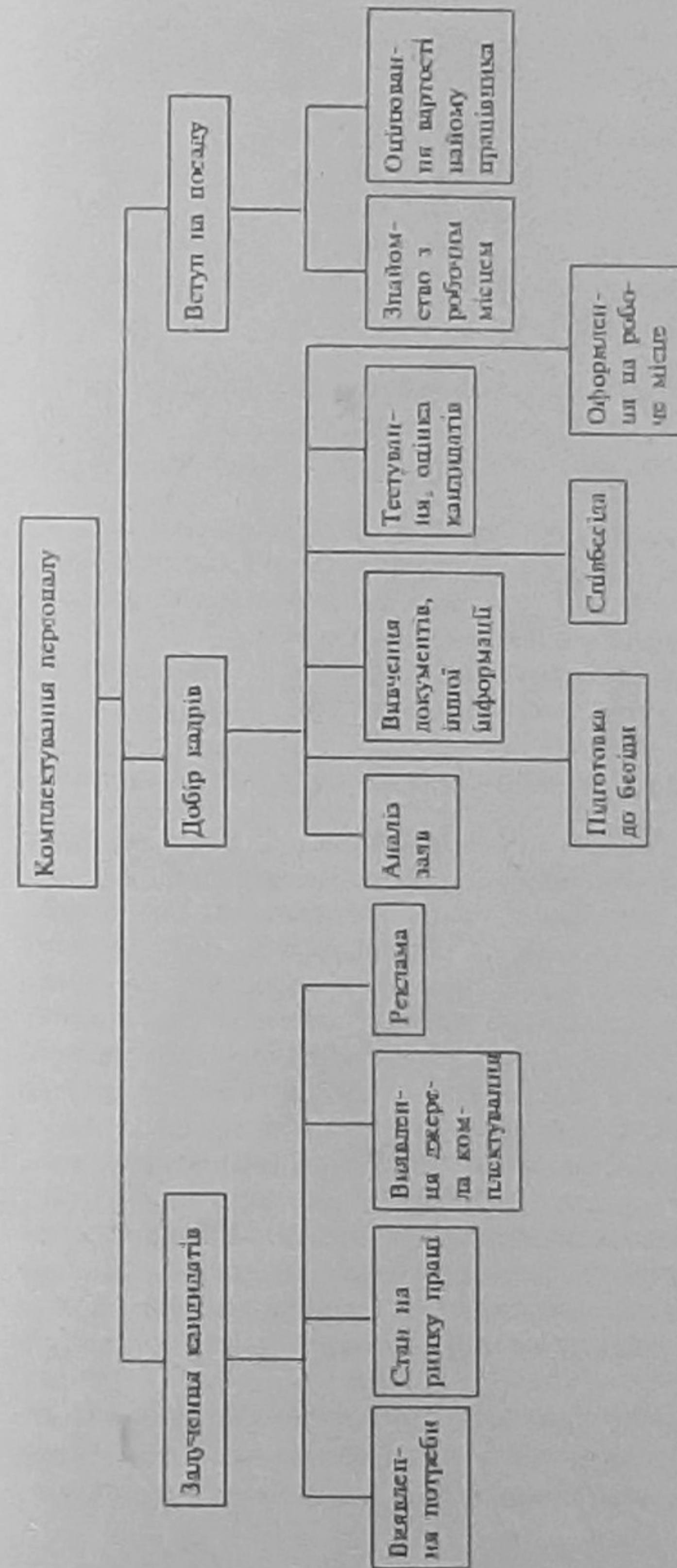


Рис. 6.1. Модель добору і розстановки персоналу

вивчення документів та іншої інформації: анкетного опитування; рекомендацій осіб, що знають кандидата; інформації з попереднього місця роботи;

співбесіда з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що він хоче робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

проведення, в разі необхідності, тестування й оцінювання якостей кандидата: відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця;

оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, особової справи, ознайомлення з умовами та з оплатою праці, укладання контракту, видавання наказу щодо прийому на роботу.

Вступ на посаду передбачає знайомство з робочим місцем, представлення колективу, контроль за ходом адаптації, оцінкові бесіди через 3-4-6 тижнів, сприяння усуненню труднощів, що виникають у нового працівника, бесіди у вищого керівництва.

Нові методи добору та розстановки персоналу орієнтовані на формування кадрів для умов ринкової економіки.

6.4. Управління професійно-посадовим просуванням

Професійно-кваліфікаційне (для робітників) і посадове (для керівників і фахівців) просування є процесом управління діловою (службовою) кар'єрою персоналу, тобто просуванням по службі. Система управління просуванням за кваліфікацією (від першого розряду до вищого), професією (від простої, некваліфікованої праці до професії складної, висококваліфікованої) і посадою (від нижчої, майстра, до директора підприємства і вище) допомагає працівникам розкрити усі свої здібності та якнайкраще їх використати. Ця система допомагає підприємствам якнайкраще використати здібності свого персоналу, а самим працівникам — найширше застосувати свої здібності й отримати адекватну винагороду за свою працю. Як свідчать дослідження західних економістів, результатом запровадження системи просування по службі є більша відданість інтересам підприємства, підвищення мотивації та продуктивності праці, зменшення плінності кадрів, підвищення використання здібностей працівників [10, с. 582].

У кошицькому СРСР систему професійно-кваліфікаційного просування робітників уперше було застосовано на виробничому об'єднанні "Волзький автомобільний завод". Зумовлено це насампе-

ред застосуванням конвеєрної системи на складній автоматичній та наявності короткочасних (до десятків секунд) і часто повторюваних операцій. Молоді робітники 3-5 років працюють на складальному конвеєрі, потім поступово починають ускладнювати свою працю — від простої до складнішої, а потім і найскладнішої кваліфікації (від першого розряду складності до шостого). Після відповідного професійного навчання робітників переводять на складніші виробничі процеси (із складального цеху до ремонтно-налагоджувального), на нові професії (від професії складальника на конвеєрі до ремонтника-налагоджувача автоматизованих систем). Найкваліфікованіші робітники призначаються на посади бригадирів виробничих бригад. Після закінчення вищого навчального закладу робітники переходять в іншу соціальну групу: службовців — на посади фахівців або керівників (рис. 6.2).

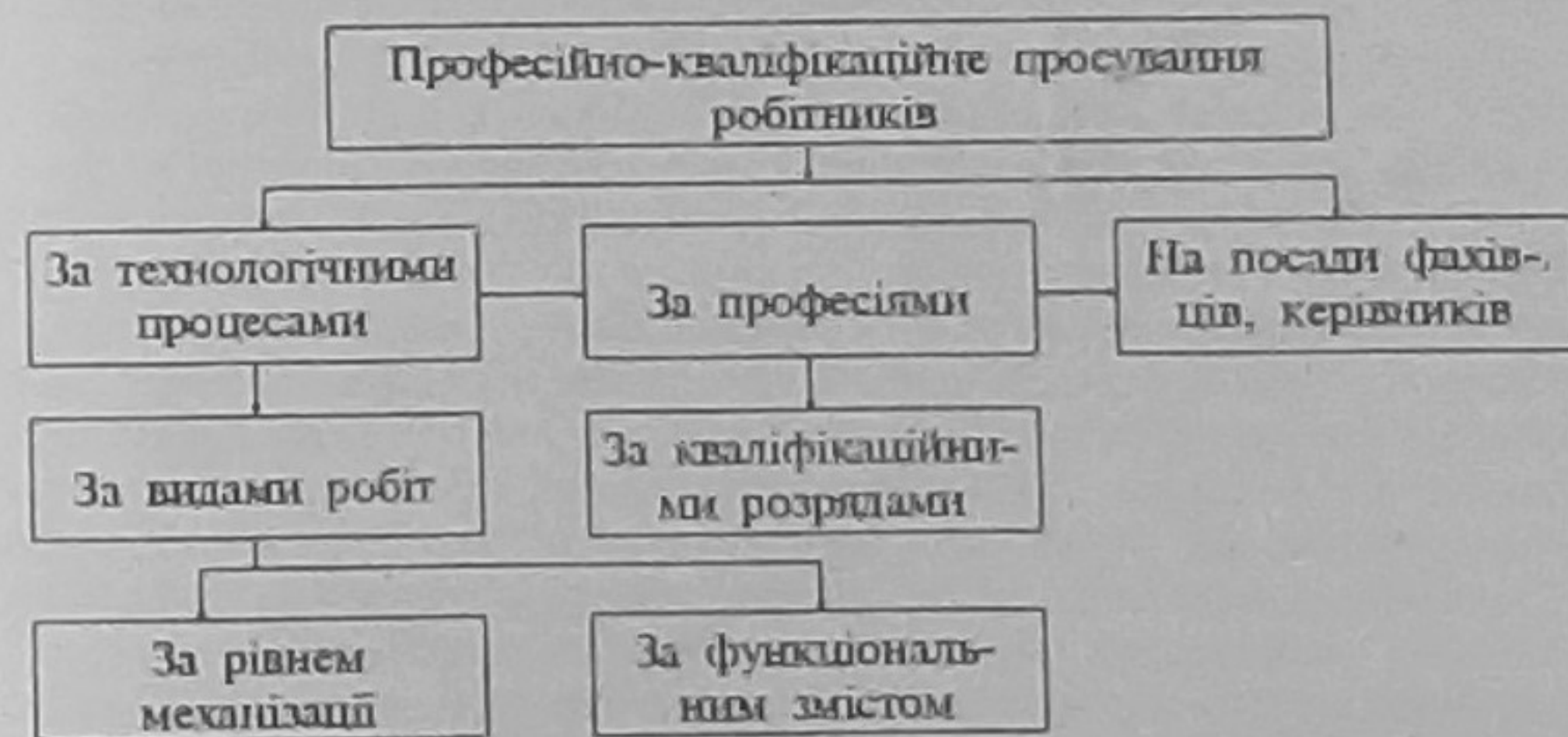


Рис. 6.2 Модель професійно-кваліфікаційного просування робітників

Для вугільної промисловості нами запропонована така схема просування робітників:

за технологічними процесами: внутрішній транспорт, підтримання та ремонт виробів, підготовчі роботи, видобуток вугілля, обслуговування, ремонт і налагодження техніки;

за видами робіт — такі, що відрізняються за рівнем механізації праці — ручні, механізовані, автоматизовані; за функціональним змістом праці — навалка вугілля, зачищення вугілля, пересування конвеєра, пересування кріплення, керування гірничим комбайном;

за професіями — гірник підземний, кріпильник, машиніст електровагона, прохідник, гірник очисного вибою, машиніст гірничих виймкових машин, електрослюсар-наладчик;

за кваліфікаційними розрядами — I, II, III, IV, V, VI розряди; переміщення в іншу соціальну групу — гірничий майстер, помічник начальника дільниці та ін. [11].

Для формування кадрів управління передбачається їх просування:

1) по горизонталі: в розрізі цехів — обслуговуючих, виробничих, а також відділів — економіки, планування, фінансів, обліку і аналізу, кадрів;

2) по вертикалі: майстер, начальник дільниці, начальник цеху, заступник головного інженера, заступник директора з економіки (головний економіст), головний інженер, директор підприємства.

Система управління безперервним посадовим просуванням керівників (фахівців) містить такі елементи*:

визначення вимог до якості працівника для конкретної посади (робочого місця);

планування службової кар'єри;

безперервне професійне навчання персоналу;

безперервне оцінювання професійної діяльності кадрів (ділових і особистих якостей, якостей праці);

корекція посадового просування керівників і фахівців;

постійна мотивація трудової діяльності працівників: матеріальна (грошова і нематеріальна: путівки, акції пільгові або безоплатні, дачна ділянка та ін.), моральна (схвалення, винесення подяки, нагороди, просування по службі та ін.), соціальні (більш змістовна і творча праця, можливості для навчання та розвитку, делегування вагомих прав і повноважень, поважне ставлення до працівників та ін.).

Управління професійно-посадовим просуванням здійснює кадрово-ва служба підприємства.

6.5. Етика ділового спілкування

Поняття "етика" походить від грецького слова "етос", що в перекладі означає "характер". Етика базується на системі принципів, за якими правильну поведінку відрізняють від неправильної. Вона дозволяє визначити етичні норми ділового спілкування, що становлять систему суспільних цінностей і правил етики, дотримання яких

* Аналітичні елементи має і система професійно-кваліфікаційного просування робітників.

об'єкт господарювання (підприємство, об'єднання, фірма, корпорація тощо) чи іншої діяльності у суспільстві вимагає від своїх працівників (персоналу).

У своїй діяльності підприємства керуються юридичними та соціальними нормами і несуть відповідну юридичну та соціальну відповідальність. Юридична відповідальність передбачає дотримання конкретних законів і норм державного регулювання господарської діяльності, які визначають, що повинно, а що не повинно робити підприємство. Соціальна відповідальність — це дії підприємства, які здійснюються на благо суспільства (трудового колективу, міста тощо) добровільно, а не за вимогою закону (благодійна діяльність, вирішення соціальних та інших проблем). В основу соціальної відповідальності покладено суспільні цінності та етичні норми. За сучасних умов основна економічна діяльність перебігає у рамках організації (підприємства, фірми, компанії).

З огляду на викладене процеси прийняття рішень в організації мають значно більше значення порівняно з індивідуальними якостями тих чи інших бізнесменів. В економічній літературі використовують поняття "етика ділового життя", "етика ділового спілкування", або просто "ділове спілкування". Такі поняття є адекватними і розкривають сутність і норми взаємин, прийнятих серед ділових людей (бізнесменів) у країнах розвинутої ринкової економіки, а також моральні цінності, на яких будуються такі взаємини. В їх основу покладено цінності професійного та особистого життя, завдяки яким можна досягти справжнього сталого успіху: добробуту, ефективної праці, гармонії стосунків у трудовому колективі. Моральний бізнес, за визначенням міжнародного центру загальнолюдських цінностей, — найвищий. На основі узагальнення норм взаємин між діловими людьми, а також моральних цінностей, на яких вони засновані, в США у 1973 р. було розроблено "Десять заповідей для бізнесменів".

Для поширення ідей і принципів морального бізнесу було створено виконавчий керівний фонд (президент Німрод Макнатер). Девіз фонду: "Моральний бізнес найвищий".

Кодекс ділової людини ґрунтується на таких заповідях:

стався з повагою до влади, оскільки в усьому повинен бути порядком. Влада — необхідна умова порядку в суспільстві;

будь цілеспрямованим, оскільки для досягнення поставленої мети треба зосередити на цьому всі зусилля. Мета має бути точно визначеною. Щоб бути цілеспрямованим, підприємець має раціонально використовувати свій час, кошти, талант. Забезпеченню досягнення мети сприяє чесність підприємця, відповідність його особистих справ і моральних якостей цілям та цінностям підприємства, якому він служить; цілі підприємства, в свою чергу, не повинні суперечити

особистим цілям і моральним цінностям його персоналу. Таким цілям має бути підпорядкована організаційна структура підприємства; для кожного працівника повинна бути визначена сфера його діяльності, а також висвітлені передбачувані її результати, за які він відповідальний;

слова не повинні розходитися з ділом, оскільки ефективність ділового спілкування визначається насамперед тим, щоб твої слова були однозначно зрозумілими партнером, тобто викликали адекватну слухачу реакцію. Треба вміти дотримувати слова, виконувати обіцянки, поручительства, підписані домовлення;

випливати час на відпочинок і роздум про своє життя, адже прибуток підприємства залежить не тільки від ефективної та творчої праці його персоналу, а й від стану їх здоров'я. Нормальний відпочинок та відновлення сил робітників запобігає емоціональному та психологічному перевантаженню, гарантує підприємству високий прибуток;

будь шанобливим до старших, оскільки сучасне та майбутнє ґрунтується на минулому; в усіх галузях людського життя є спадкоємність;

поважай людське життя, почуття власної гідності та права людини. Повага до людини, до її особи викликає відповідне почуття довіри, бажання якнайкраще продемонструвати свої здібності. Цінність людського життя, дбайливе ставлення до людини — головна складова у досягненні високого прибутку підприємства.

Золоте правило: поведи себе щодо інших так, як хотілося б, щоб вели тебе інші стосовно тебе. Місце людини у бізнесі визначається рівнем його професійної майстерності, його талантом, характером, компетентністю, досвідом, його моральними цінностями;

будь постійним, оскільки сім'я — основа будь-якого суспільства; хороша сім'я є запорукою процвітання підприємства;

правильно розраховуй свої кошти. Характерними рисами процвітаючого підприємця (бізнесмена) є оптимальне використання коштів і ресурсів, мудре керівництво персоналом. Вони гарантують ефективність роботи підприємства й одержання прибутку. Персоналом підприємства повинна зберігатися інформація, яка є комерційною таємницею (нові технології, розрахунки тощо); керівники та спеціалісти повинні бути компетентними, оскільки вони несуть персональну відповідальність за прийняття ділових рішень. Вони повинні оцінюватися лише за своїми професійними, діловими та особистими якостями. Підприємство має бути зацікавлене у розвитку цих якостей;

будь чесним і правдивим. Гарна репутація не тільки не припускає нечесності і неправду, а допомагає іншим запобігти обману. В основі

ефективного управління, високого прибутку та гармонійних взаємин в колективі має бути чесність і правдивість;

поважай права приватної власності. Система вільного підприємництва дає вигоду лише тому, хто віддає їй усі сили. Тільки дисциплінована, працьовита, творча й обачлива людина може одержати задоволення та матеріальну вигоду від роботи. Метою праці є максимальне використання своїх сил і здібностей. Компенсацією цих витрачених здібностей є заробітна плата та інші види винагородження (премія, безкоштовні путівки, житло тощо). Підсумком роботи є повага, престиж, добробут.

Доктрина корпоративної соціальної відповідальності виходить з того, що, зрештою, інтереси суспільства та бізнесу збігаються. Видатний економіст Адам Сміт у праці "Дослідження про природу та причини багатства народів" писав: "Розраховуючи пообідати, ми сподіваємося не на доброзичливість м'ясника, повара чи пекаря, а на їхнє прагнення до власної вигоди. Ми звертаємося не до їх людяності, а до їх себелюбності і розмовляємо з ними не про свої потреби, а про їх вигоди [2, с. 8].

Отже, механізмом нагромадження багатства не у збиток іншим, а до їхньої вигоди є ринок, ринкові відносини. За умов ринкової економіки є лише одиний шлях до успіху: задоволення матеріальних потреб інших.

За умов України, як і інших колишніх країн соціалістичного табору, наведені заповіді будуть запроваджуватися при формуванні цивілізованої ринкової економіки впродовж багатьох десятиліть. Проте вивчати їх, використовувати на практиці необхідно вже сьогодні. У книзі "Майбутнє клоче" відомий менеджер, голова правління автомобільних заводів "Фольксваген" Даніель Гелевер наводить етичні норми, яких треба дотримуватися у ринковій економіці. Це такі:

найвища продуктивність і прибуток не повинні здобуватися за рахунок руйнування навколишнього середовища;

конкуренція має здійснюватися за чесними правилами;

створені працею блага мають розподілятися в такий спосіб, щоб гальмувати появу декласованих верств населення;

техніка має служити людині, а не людина техніці;

різні форми участі службовців у справах підприємства не тільки посилюють прагнення працювати краще, а й розвивають почуття відповідальності;

економіка на відміну від релігії орієнтована не на моральні норми, а на розподіл матеріальних благ, проте вона вступає, де це зумовлюється суспільними інтересами, повинна підпорядковуватися чинним моральним нормам.

Оскільки безпосередня продуктивна діяльність зосереджена на підприємстві, а її ефективність залежить від трудової діяльності його персоналу, сфера ділового спілкування, його етика мають вирішальне значення на цьому рівні управління.

Ділове спілкування керівників на виробництві є складовою їхньої управлінської діяльності. Таке спілкування виконує організаційну, координуючу, інтелектуально-творчу, виховну функції.

Ділове спілкування здійснюється керівниками у вигляді різних ділових бесід: професійні (інженерні, економічні, соціально-психологічні та ін.), науково-дослідні, організаційні (прийом на роботу, звільнення, додержання дисципліни праці тощо).

Форми проведення керівниками ділових бесід: виробничі наради, інформаційні повідомлення, дискусії, обговорення, ділове листування, телефонні переговори тощо. В процесі ділової бесіди можуть розв'язуватися окремі питання чи комплекс проблем виробничої діяльності підприємства.

Ділова бесіда означає усний контакт між партнерами (співрозмовниками), які мають необхідні повноваження з боку своїх організацій (органів управління, трудового колективу) для обговорення та прийняття рішень з конкретних проблем. З огляду на це головною метою ділової бесіди є вирішення ділових проблем чи вироблення конструктивного підходу до їх розв'язання.

Процедура проведення будь-яких ділових бесід має три стадії: початок, основну частину та висновок. Перед кожною з цих стадій стоять різні завдання. Початок бесіди передбачає створення доброжелателі атмосфери протягом бесіди, встановлення першочинного контакту з співпрацівником, привернення його уваги до бесіди.

Завданнями основної частини ділової бесіди є передача або обмін інформацією, обґрунтування своєї позиції, створення загальної інформаційної бази для прийняття оптимального рішення. На заключній стадії ділової бесіди приймаються узгоджені рішення або розробляються конструктивні підходи до їх вирішення.

Під час ділової бесіди необхідно дотримуватися таких вимог: треба впевнитися самому, чи насправді необхідне проведення виробничої наради, оскільки це досить коштовний вид службової діяльності; слід економити свій та чужий час; запрошувати лише справді зацікавлених осіб;

ділова нарада потребує старанної попередньої підготовки: необхідно заздалегідь попередити учасників наради про порядок денний з тим, щоб вони могли скласти власну думку про проблеми, які обговорюються, додержуватися регламенту;

логічно, коротко та зрозуміло висловлювати свої міркування у доброзичливому тоні; ставитися з повагою до думки співробітника, навіть якщо він помиляється;

не припиняти хід засідання сторонніми розмовами, бесідами по телефону і т. ін.;

усю ділову інформацію слід мати у блокноті, що значно скорочує час на пошуки необхідної інформації;

створювати на нараді дух ширості й відвертості; цьому сприятиме відповідні міміка і вираз обличчя, зовнішній вигляд керівника, його одяг.

Дотримання перелічених вимог сприятиме підвищенню ефективності проведення ділових бесід, зробить її більш конструктивними.

Розділ 7. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ І ДИСЦИПЛІНИ ПРАЦІ

7.1. Стабілізація трудових колективів

7.1.1. Рух персоналу та показники його оцінювання

Створення стабільних висококваліфікованих кадрів і зміцнення дисципліни праці є одним із найважливіших напрямів ефективного використання робочої сили за умов ринкової економіки. З огляду на це чималою значення набуває науковий підхід до вивчення об'єктивних закономірностей руху трудових ресурсів країни, окремих регіонів, об'єктивних і суб'єктивних факторів плинності кадрів, зміцнення дисципліни праці. Означені проблеми відіграють важливу роль у процесі формування різних форм власності, загострення конкуренції за ринок збуту продукції та послуг.

В економічній літературі використовують такі поняття: стабільність, постійність і стійкість кадрів. Л. О. Костін наводить таке визначення понять "стабільність кадрів" і "постійність кадрів": стабільність кадрів відображає питому вагу чисельності робітників, що відпрацювали на даному підприємстві більше ніж три роки*, а постійність кадрів — відношення чисельності робітників, що наявні у списковому складі протягом року, (у відсотках) до їх середньоспискової чисельності [7, с. 134]**. Ці визначення характеризують структуру кадрів за часовою ознакою (рік, три, чотири), тобто через стаж роботи на даному підприємстві. Означені поняття дають кількісно-якісну характеристику одного й того самого елемента (стабільність, постійність) складної соціально-демографічної структури кадрів і, отже, є ідентичними.

Аналогічним за змістом є поняття стійкості кадрів, визначення якого дає М. Полозова. Вона розглядає стійкість як "збереження постійного складу працюючих" [15, с. 34]. З таким визначенням напевно чи

* Аналогічне визначення наводить Є. Г. Алпосєдов [2, с. 155].

** В. Д. Арешенко [17, с. 21], З. І. Пруц та ін. [19] за базу стабільності беруть чотири роки.

можна погодитись. Інакше визначення стійкості наводить В. С. Панюков "Стійкістю ми називаємо властивість (здатність) виробничого колективу зберігати та розвивати свій соціально-виробничий потенціал за умов динамічності кадрів (скорочення, зміна, розвиток, плинність, просування і т. д.)" [16, с. 11]. Це поняття використовують для характеристики якісного стану виробничого колективу, розвитку його соціальних і виробничих можливостей щодо праці.

Викладене дозволяє дійти висновку про можливість рівноцінного використання понять "постійність кадрів" і "стабільність кадрів", аналізуючи соціально-економічні проблеми ефективного використання робочої сили за різних форм власності, та поняття "стійкість кадрів" — для характеристики соціально-виробничого потенціалу колективу, що забезпечує процес праці на підприємстві.

Рациональне використання робочої сили, скорочення її плинності, формування постійних кадрів багато в чому визначаються наявністю науково обгрунтованої класифікації причин звільнення робітників з підприємства. На основі аналізу літератури з даної проблеми, досвіду соціально-економічних досліджень руху кадрів і стану дисципліни праці рекомендуємо класифікацію причин змінюваності кадрів, показану на рис. 7.1. Розглянемо детальніше її особливості.

Рух робочої сили досліджується з позиції ефективності функціонування виробництва та максимального задоволення матеріальних і духовних потреб персоналу. Загальна маса пересувань кадрів за межі підприємства (фірми, організації та ін.) характеризується як змінність робочої сили, з якої виокремлюється плинність кадрів.

У класифікації причин змінності персоналу віддзеркалюються особливості ринкової економіки (банкрутство, скорочення обсягу виробництва та ін.). Вибуття робітників у зв'язку зі смертю, переходом на інвалідність поділяють на неминучі для підприємства і такі, що залежать від умов праці на виробництві. До першої групи належать вибуття робітників, смерть, інвалідність чи хвороба яких викликані загальним захворюванням, нещасним випадком поза виробництвом. Коли ж інвалідність, хвороба чи смерть сталися через порушення техніки безпеки, охорони праці, недотримання санітарних та інших нормативів, такі вибуття зараховують до плинності кадрів. Викладене має важливе теоретичне й практичне значення і сприяє ефективнішому використанню робочої сили. Досвід демократичних зарубіжних країн, історія СРСР ілюструє, що за тоталітарних, диктаторських режимів управління належної уваги умовам праці на виробництві не приділяли. Особливо чітко це простежується на прикладі вугільної промисловості. Частка живої праці в загальних витратах на видобуток 1 т вугілля становить понад 50% і вона постійно зростає

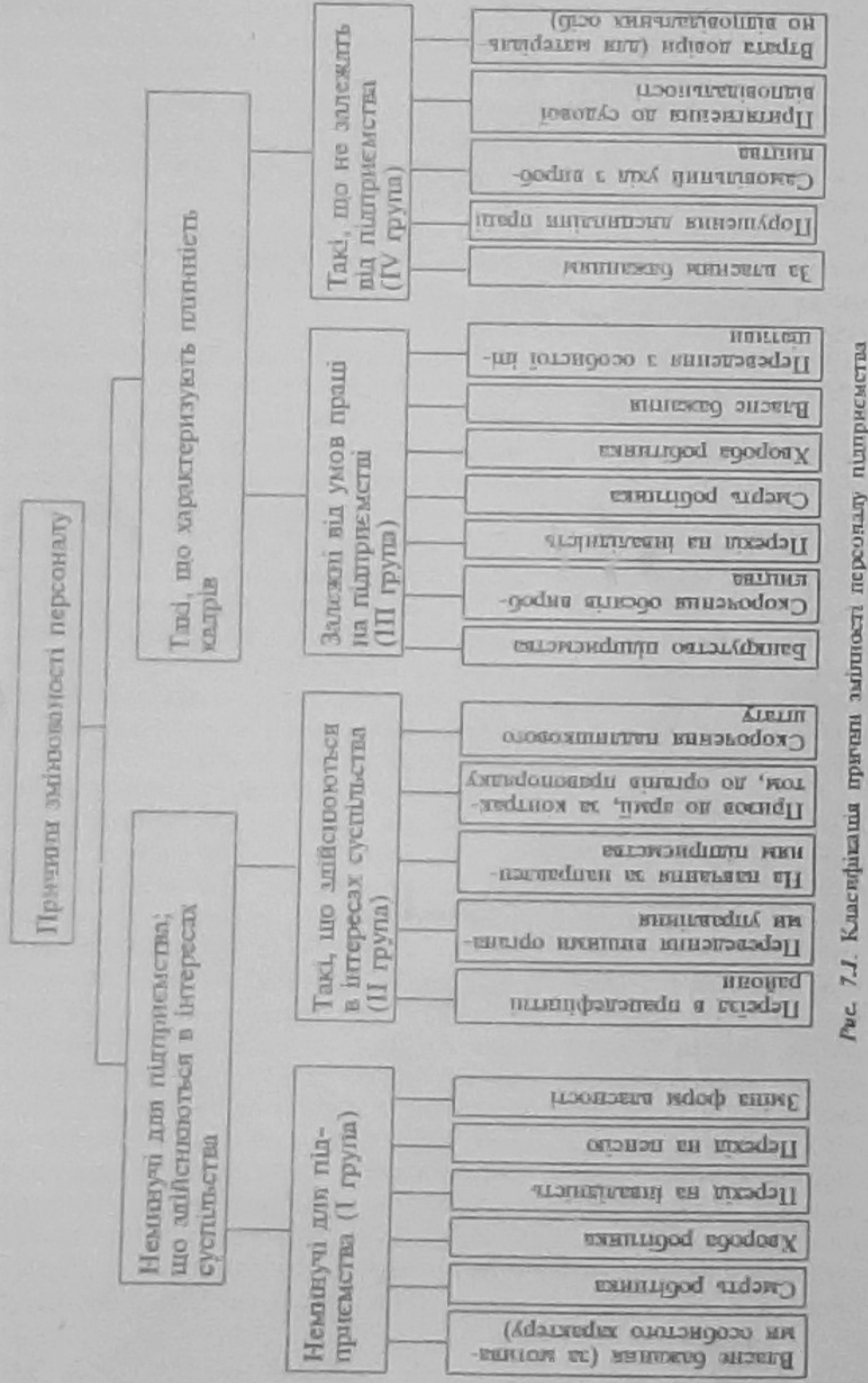


Рис. 7.1. Класифікація причин звільнення персоналу підприємства

(за останні 15 років — майже вдвічі). Погіршуються гірничо-геологічні умови, несвоєчасно освоюються нові виробничі потужності, знижується кваліфікація кадрів, погіршуються соціальні та виробничі умови праці, що природно призводить до шахтарських страйків. Головними причинами виробничого травматизму робітників основних професій вугільних шахт з тяжкими й смертельними наслідками є порушення технології виконання робіт (відповідно 61,7 і 58,8% загальної кількості тяжких і смертельних випадків), неправильне використання організації та методів праці (10,1 і 12,6%) і обслуговування устаткування (18,1 і 23,5%).

До плинності віднесено звільнення у зв'язку з переводом з власної ініціативи. Соціологічні дослідження, проведені методом стандартизованого інтерв'ю з охопленням 118 робітників 23 підприємств, що вдалися до такого переводу, довели: переважна більшість (97,3%) звільнилися у зв'язку з незадоволеністю заробітної платою, житловими умовами праці на попередньому місці роботи. Оформлення переходу на інше підприємство за переводом дозволяє робітникові зберегти ряд пільг: неперервний стаж роботи, винагороди за підсумками роботи колективу за рік, вищий статус порівняно із звільненими за власним бажанням.

До неминучих для підприємства причин (I група) належать звільнення за власним бажанням за мотивами особистого характеру: переїзд на місце проживання чоловіка (дружини), батьків, несприятливі кліматичні умови, перехід на навчання з відривом від виробництва тощо.

До мотивів звільнення за власним бажанням відносять: стан здоров'я фахівця (керівника) або членів сім'ї, віддаленість роботи від дому, незадоволеність заробітною платою та службовим становищем, відсутність дитячих закладів, незадоволеність режимом праці та відпочинку, використання працівника не за фахом, незадовільні взаємини з адміністрацією чи колективом тощо.

Для аналізу плинності персоналу в статистиці і на практиці використовують коефіцієнт плинності кадрів, який визначається відношенням числа звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни (прогули) до середньостатистичної чисельності персоналу. Цей показник не дає повної характеристики соціального процесу, який розглядається, оскільки не відбиває усіх причин плинності персоналу.

Деякі автори пропонують визначати коефіцієнт потенційної плинності кадрів, який розраховують як відношення числа працівників, які відповіли, що у них виникло впродовж останнього року бажання змінити місце роботи, до загального числа тих робітників,

яких опитували за даною анкетною [5, с. 154]. Точнішим, на наш погляд, цей показник буде тоді, коли до потенційної плінності відносимо тих робітників, в яких на момент обстеження вишикло чи зростає бажання змінити місце роботи, оскільки протягом року під впливом різних обставин бажання звільнитися з роботи може перетворитися на стійке бажання продовжити роботу на цьому ж підприємстві.

Є. Г. Антосенков пропонує визначати коефіцієнт інтенсивності плінності кадрів "як відношення коефіцієнта плінності робітників даної приватної групи до загального коефіцієнта плінності" [5, с. 156]. Деякі автори називають такий показник структурним коефіцієнтом плінності кадрів.

Для характеристики стану кадрів в літературі пропонується використовувати показник постійності (стабільності) кадрів. За даними П. Савіна, деякі автори до постійних відносять кадри, які працювали на даному підприємстві два, три, п'ять років [18, с. 124].

Недоліком пропонованих рекомендацій є відсутність обґрунтування критеріїв постійності кадрів (оптимального стажу роботи, за якого спостерігається найбільша ймовірність закріплення робітника на підприємстві).

Для кількісно-якісної характеристики вибутих з підприємства і прийнятих (прибулих) на підприємство кадрів доцільно використовувати такі показники руху робочої сили.

Показник змінності кадрів

$$K_z = \frac{Y_v}{Y_{\text{сп}}} 100, \quad (7.1)$$

де Y_v — загальна чисельність вибутих робітників, незалежно від причин звільнення (I—IV групи звільнень), чол.; $Y_{\text{сп}}$ — середньоспискова чисельність робітників підприємства за аналізований період (місяць, квартал, рік), чол.

Показник плінності кадрів

$$K_{\text{пл}} = \frac{Y_{\text{пл}}}{Y_{\text{сп}}} 100, \quad (7.2)$$

де $Y_{\text{пл}}$ — чисельність звільнених робітників через плінність кадрів (III—IV група причин), чол.

Доцільно визначати також показник вибуття кадрів за кожною групою причин звільнення як відношення чисельності вибутих за відповідною групою причин ($Y_{\text{гп}}$) до середньоспискової чисельності робітників:

$$K_{\text{гп}} = \frac{Y_{\text{гп}}}{Y_{\text{сп}}} 100, \quad (7.3)$$

Показник постійності (стабільності) робочої сили

$$K_{\text{п}} = \frac{Y_{\text{п}}}{Y_{\text{сп}}} 100, \quad (7.4)$$

де $Y_{\text{п}}$ — чисельність робітників зі стажем роботи на даному підприємстві понад три роки, чол.

Прийнятий оптимальний критерій (три роки) визначено на основі зіставлення показників інтенсивності плінності кадрів за певними градаціями стажу роботи на даному підприємстві: у робітників зі стажем роботи понад три роки він у 5,6 раза менший, ніж зі стажем роботи до трьох років. Це зумовлено тим, що на цей час робітники (фахівці) цілком оволодівають професією (фахом), освоюють специфіку праці на конкретному робочому місці, стають кваліфікованими фахівцями, повністю адаптуються в трудовому колективі.

Показник інтенсивності плінності кадрів

$$K = \frac{P_i}{P} 100, \quad (7.5)$$

де P_i — чисельність вибутих робітників i -ї градації фактора за аналізований період (наприклад) до 20 років, від 20 до 25 років; з рівнем зарплати до 50 грн.; вище 50 грн. до 90 грн. і т.д.; P — загальна середньоспискова чисельність робітників i -ї градації за аналізований період, чол.

Теоретичне значення та практична доцільність використання показника інтенсивності плінності кадрів проілюстровані на рис. 7.2.

Так, при розподілі усіх вибутих за рівнем заробітної плати (крива 1) максимальне значення показника плінності персоналу спостерігається за градацією фактора 170 грн., за показником інтенсивності плінності кадрів (крива 2) — до 50 грн. Це пояснюється тим, що основна маса робітників на підприємствах, які обстежувались, має зарплату в межах 170 грн.; і з більшої чисельності працюючих з даною зарплатою, природно, більше звільнюється. Проте серйознішу увагу слід приділити категорії робітників з мінімальним рівнем зарплати і вживати заходів для їх соціального захисту, усунення причин, що впливають на плінність кадрів.

Пропоновані показники використовують для оперативного (поточного) та соціологічного аналізу руху робочої сили по країні, галузям народного господарства, окремим підприємствам, структурним підрозділам для окремих категорій персоналу і факторам, що впливають на інтенсивність плінності трудових ресурсів [9].

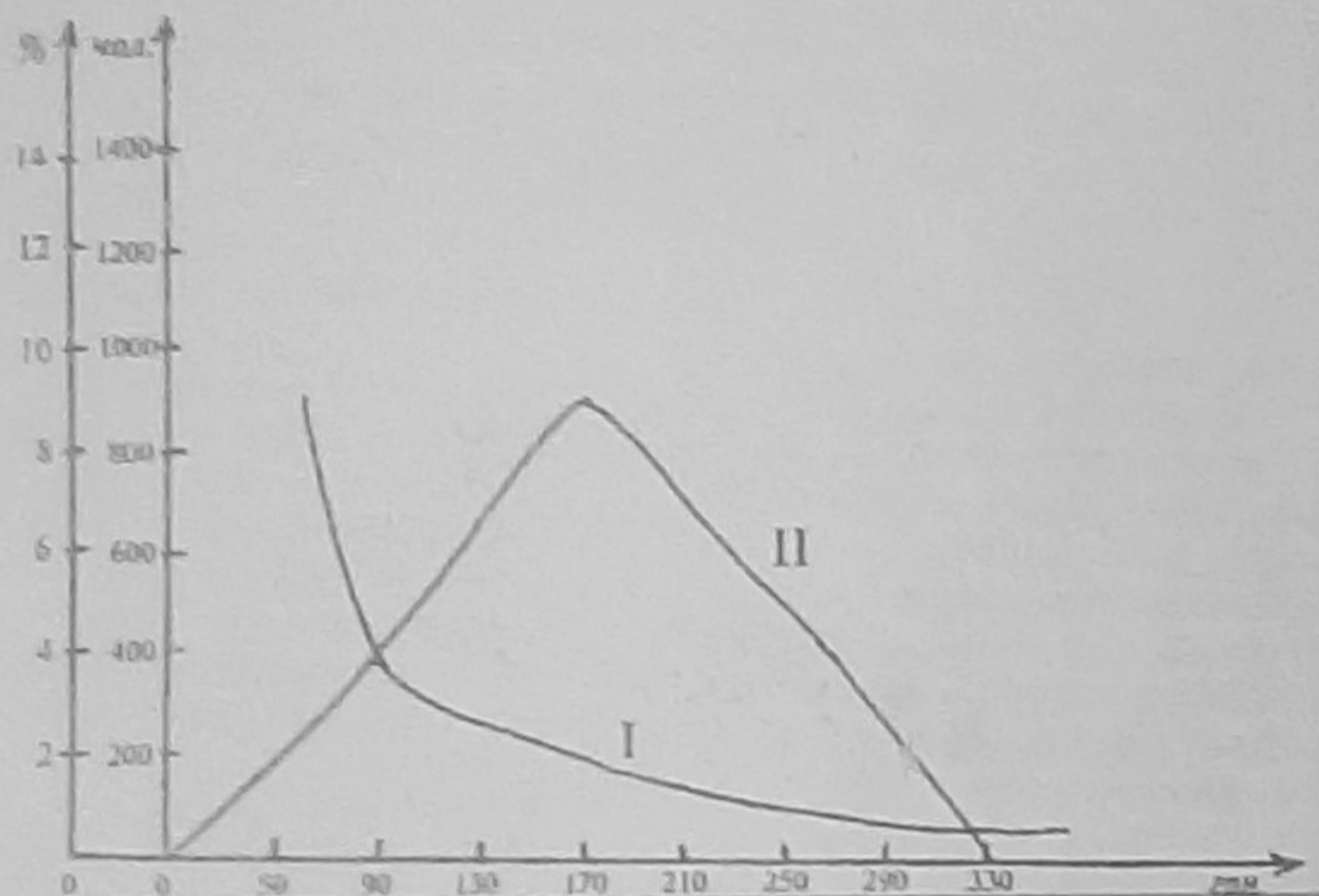


Рис. 7.2. Розподіл чисельності робітників за рівнем заробітної плати

7.1.2. Методи обліку й аналізу змінності персоналу підприємства

Одним із важливих завдань використання робочої сили є вивчення об'єктивних закономірностей її руху на рівні підприємства, об'єднання, корпорації та інших господарських об'єднань і територій*. Рух персоналу зумовлений рядом факторів, основними з яких є: науково-технічний прогрес, зміна кон'юнктури ринку товарів та послуг, структурні перетворення в економіці у процесі переходу до ринкових відносин, конверсія оборонних галузей промисловості, розрив економічних зв'язків з республіками колишнього СРСР, соціально-економічні умови праці та побуту персоналу підприємства тощо.

Рух робочої сили здійснюється між економічними районами (територіями), сферами та галузями народного господарства, форма-

* Далі — підприємства.

ми власності, всередині галузі і підприємства. Для вивчення закономірностей переміщень трудових ресурсів необхідні достовірні, об'єктивні та своєчасні дані про рух персоналу, тобто облік таких переміщень.

На підприємствах за умов переходу до ринкових відносин і зростання кризи економіки облік руху кадрів та аналіз його причин практично не виконуються, оскільки йде звільнення робітників внаслідок скорочення обсягів виробництва. Тим часом більшість підприємств, насамперед ВПК, і за умов економічної кризи розширюють обсяги виробництва — як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку. І на цих підприємствах кадровим проблемам приділяється значна увага, оскільки успіхи підприємства залежать від наявності висококваліфікованих кадрів керівників, фахівців і робітників.

Для аналізу руху кадрів на підприємстві необхідно вести облік чисельності всіх вибулих і прибулих робітників за такими формами: № 1 "Журнал обліку вибулих робітників" і № 2 "Журнал обліку прибулих робітників" (дод. 16). Дані про робітників заповнюються за станом на дату звільнення з даного підприємства (форма 1) чи з того підприємства, звідки він прибув (форма 2). Журнали обліку вибулих і прибулих робітників заповнюються з використанням офіційних документів (трудова книжка, наказ, розрахункова відомість, облікові документи); передбачуване місце працевлаштування з'ясовується шляхом опитування того, хто звільнюється (форма 1), і за трудовою книжкою (форма 2).

Причини руху та порушень дисципліни праці персоналу встановлюються з використанням методів оперативного (поточного) та соціологічного аналізу.

Поточний аналіз проводиться з використанням даних форм № 1 і № 2, а також Картки порушника дисципліни праці (дод. 17) щомісячно (щоквартально і за рік); соціологічний — раз у 3—5 років чи за різкого збільшення плинності і порушень дисципліни праці кадрів — за рішенням адміністрації підприємства. Модель дослідження зображено на рис. 7.3; зразок анкети для дослідження стану дисципліни праці наведено у дод. 18.

За поточного методу аналізу за даними обліку складаються аналітичні таблиці, що характеризують структуру вибулих і прибулих робітників (порушників дисципліни праці) за певний період — кількісно і якісно. Наприклад, розподіл фахівців за причинами звільнення (порушень дисципліни); за мотивами звільнення (для звільнених за власним бажанням і переводом з особистої ініціативи) та ін.

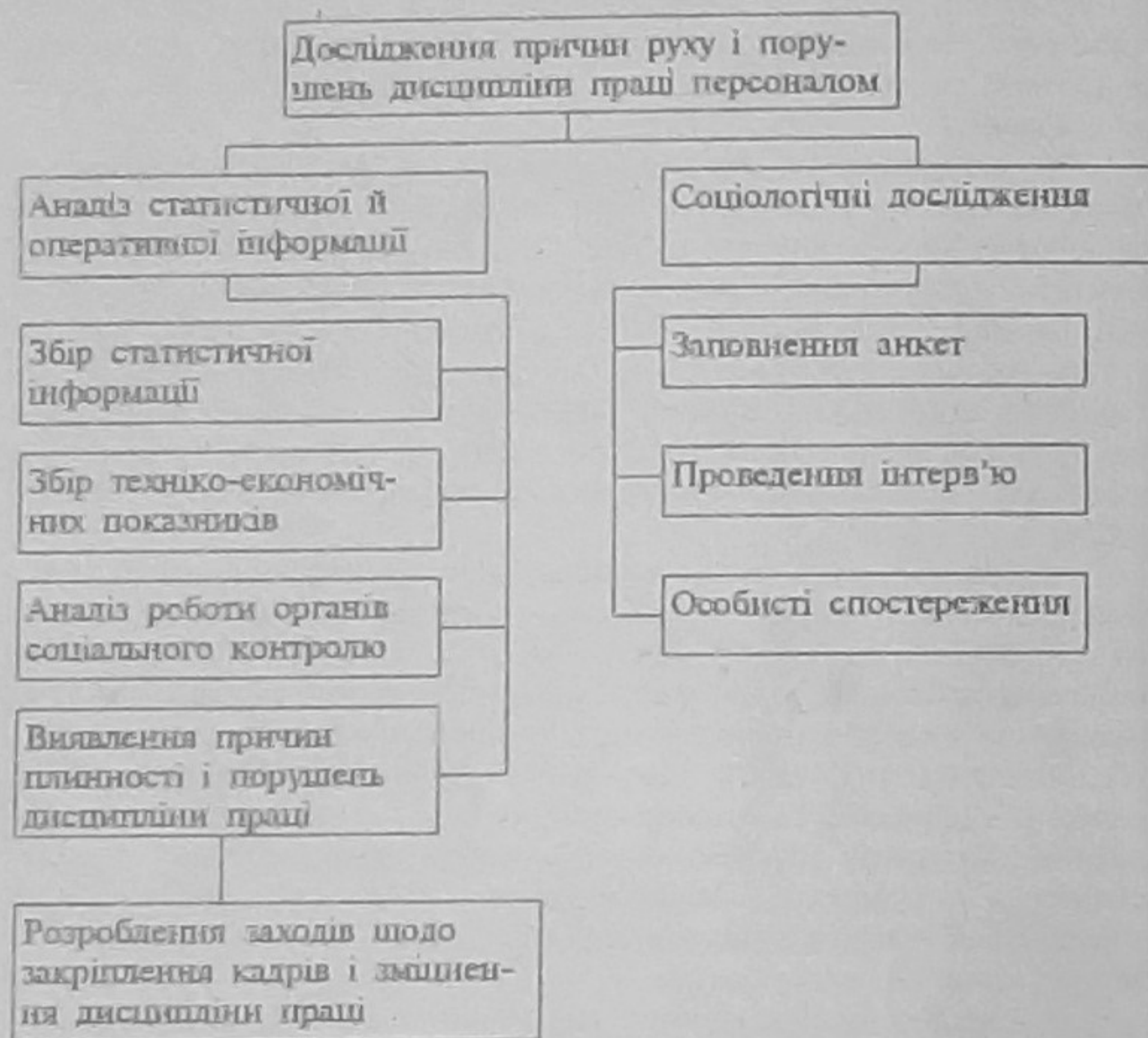


Рис. 7.3. Модель дослідження руху та дисципліни праці персоналу

На основі даних поточного аналізу змінності (порушень дисципліни праці) персоналу розробляють заходи щодо закріплення робочої сили (зміцнення дисципліни праці) на підприємстві, а також встановлюють доцільність проведення соціологічного дослідження. Насамперед розробляють організаційно-технічні заходи щодо усунення тих причин, які зумовлюють найбільше значення показника плинності персоналу (порушень дисципліни праці).

Модель проведення соціологічного дослідження руху фахівців і стану дисципліни праці зображено на рис. 7.4.

За умов переходу до ринкової економіки важливою стає проблема дослідження впливу соціально-економічних чинників на стан плинності персоналу та дисципліни праці за умов різних форм власності. В конкретному соціологічному дослідженні під об'єктом

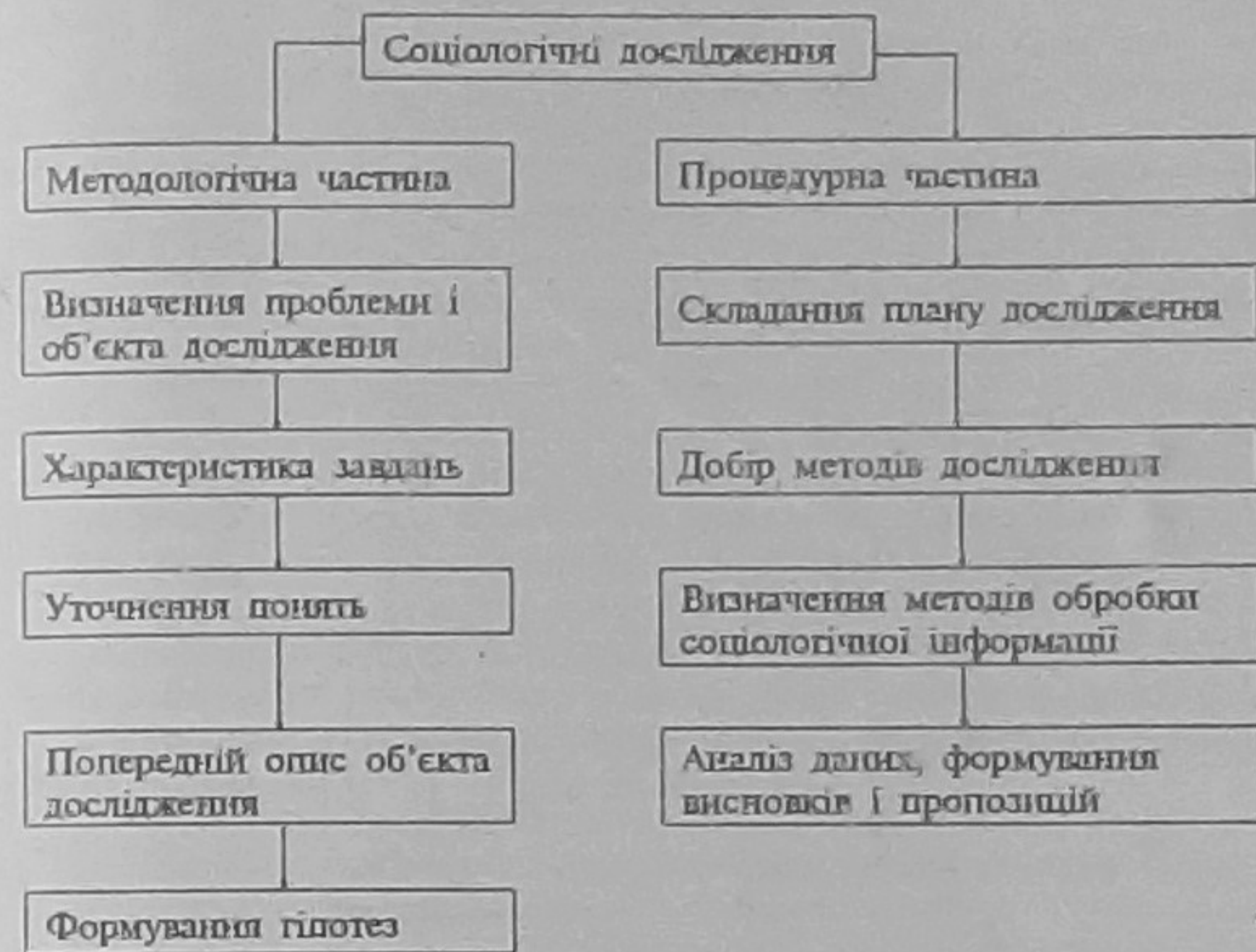


Рис. 7.4. Модель соціологічного дослідження плинності кадрів і дисципліни праці

розуміють реальні соціальні процеси або явища, які містять суперечності і створюють проблемну ситуацію. Носіями цих процесів і явищ завжди є люди. Через це об'єктом соціологічного дослідження також завжди виступають люди: керівники, фахівці, робітники підприємства або окремих його виробничих підрозділів чи функціональних служб (відділів, управлінь та ін.).

Ознайомлення з обліковими і звітними даними про стан плинності та дисципліни праці, з літературою та іншими матеріалами дозволяє визначити завдання, відпрацювати понятійний апарат, уточнити об'єкт дослідження та його структуру, сформулювати гіпотези, які в процесі дослідження необхідно перевірити.

Процедура соціологічного дослідження — це визначена послідовність дій дослідницького колективу із зазначенням термінів і етапів виконання роботи.

Важливим моментом, від якого залежать якість і терміни проведення досліджень, є відбір методів збирання матеріалів (рис. 7.5).

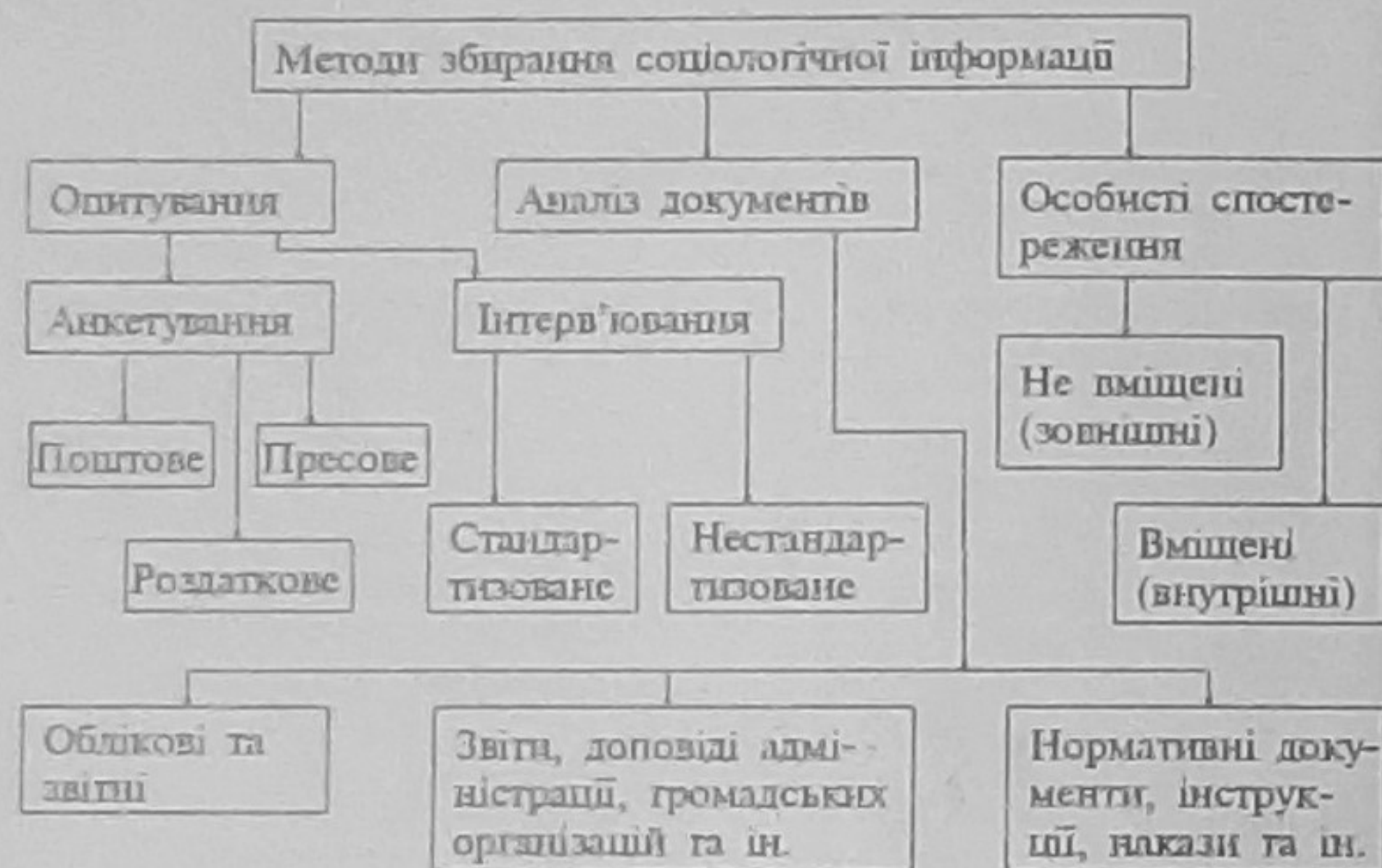


Рис. 7.5. Модель методів збирання соціологічної інформації

Опитування здійснюють з метою виявлення видів і причин плинності персоналу (порушень дисципліни праці), соціально-економічних чинників, які впливають на її стан; соціально-демографічних показників зайнятих (порушників), ефективності дії соціального контролю за станом руху кадрів (дисципліни) тощо.

Для аналізу плинності персоналу (стану дисципліни праці) корисно проводити вибіркові опитування. За процедурою вони можуть бути індивідуальними і груповими, за формою — письмовими та усними. Письмові застосовують при проведенні анкетування. За конструкцією запитань вони можуть бути відкритими, закритими і напівзакритими. В першому випадку респондент (опитуваний) відповідає на поставлені запитання у вільній формі. При закритому опитуванні всі варіанти відповідей є передбаченими заздалегідь і зафіксованими в анкеті (програмі інтерв'ю). Респондент лише підкреслює відповідь, яка відповідає його думці. Зразок анкети наведено в дод. 18.

Організація анкетування (інтерв'ювання), збирання матеріалів, методи та засоби аналізу, формування висновків і пропозицій, розроблення організаційних та інших заходів аналогічні дослідженню будь-якого соціального процесу, що вивчається в курсі "Соціологія праці".

Більшість дослідників і практичних робітників відзначають негативні наслідки плинності персоналу. Проте в їх оцінці присутня неоднозначність. Так, Г. С. Савін пише: "...З якої точки зору ми не розглядали б плинність, її наслідки завжди негативні" [18, с. 11]. Є. Т. Антосенков обстоює іншу думку: "...Плинність кадрів негативна з точки зору інтересів підприємства. Однак вона стимулює підприємство до прийняття дієвих економічних, організаційних та інших заходів з метою піднесення виробництва" [5, с. 25].

На нашу думку, наслідки плинності робочої сили слід розглядати з погляду ефективності функціонування суспільного виробництва та задоволення матеріальних і духовних потреб його працівників. Економічним критерієм ефективності переміщення працівника є додатковий приріст продукції ΔP на новому місці роботи (виробництві), що перевищує витрати продукції P через звільнення робітника (припинення випуску продукції в період працевлаштування робітника, зниження продуктивності праці після прийняття рішення про звільнення, а також на новому робочому місці в період адаптації), тобто $\Delta P > P$.

Соціально-психологічним критерієм ефективності переміщення робітника є мотивація і задоволення працею, взятими в колективі, у системі "колектив-керівник", "керівник-керівник", посадове чи професійно-кваліфікаційне просування, поліпшення виробничих і житлово-побутових умов, сімейної обстановки.

Розміри економічних збитків, а отже, і зменшення можливостей дотримання вказаної нерівності, зростають із збільшенням перерви в роботі, термінів навчання та періоду виробничої адаптації робітників на новому місці роботи. Збитки продукції значно збільшуються при зміні професії — через необхідність перекваліфікації на другу професію (фах).

Для визначення економічних збитків від плинності персоналу необхідно враховувати такі види втрат*:

зниження продуктивності праці робітників після прийняття рішення про зміну місця роботи і в період виробничої адаптації на новому робочому місці;

втрата частини суспільного фонду робочого часу при переході з одного робочого місця на інше і відповідне скорочення виробництва суспільного продукту (пропорційно суспільній продуктивності праці з часу перерви в роботі);

* Наведені дані методичні положення необхідні насамперед працівникам кадрової служби, керівникам цехів, служб, економічних підрозділів підприємства.

втрата робочого часу на попереднє навчання (передусім з правил техніки безпеки й охорони праці на новому робочому місці), перенавчання знов прийнятих робітників і відповідне скорочення виробництва продукції (вони пропорційні числу робітників, яких навчають, і тривалості навчання);

витрати підприємства на навчання і перенавчання робітників на новому місці роботи (виплата стипендій чи зарплати, оплата праці викладачів і майстрів виробничого навчання, витрати на устаткування для навчальних закладів);

витрати підприємства на ліквідацію наслідків аварій з устаткуванням і браку в роботі;

втрата чи зниження міри використання раніше набутих знань, практичних навичок, виробничого досвіду після перенавчання на другу професію (фах).

Економічні збитки визначають в натуральних чи грошових показниках. Збитки випуску продукції

$$B = P (B_n \cdot \bar{q}_n + B_{\text{об}} \cdot \bar{q}_{\text{об}} + 9,6 \cdot \bar{q}_n), \quad (7.6)$$

де B — збитки випуску продукції, ум. од.; P — продуктивність праці робітника, ум. од.; B_n — втрата робочого часу працівником внаслідок перерви в роботі, днів; $B_{\text{об}}$ — витрати часу на попереднє навчання та перенавчання працівника з відривом від виробництва, днів; \bar{q}_n — чисельність вибулих працівників за аналізований період, чол.; $\bar{q}_{\text{об}}$ — чисельність працівників, що навчаються з відривом від виробництва, чол.; 9,6 — коефіцієнт, що враховує зниження продуктивності праці і час виробничої адаптації на новому робочому місці.

Витрати промислового підприємства на передчасне навчання і перепідготовку знов прийнятих робітників

$$C = \sum Z + A + K, \quad (7.7)$$

де Z — витрати на заробітну плату, грн.; A — амортизаційні відрахування за приміщення й устаткування, грн.; K — витрати навчальні, канцелярські, господарські, на відрядження та ін.;

$$\sum Z = Z\Pi + Z_1 + Z_2, \quad (7.8)$$

де $Z\Pi$ — заробітна плата викладачів і майстрів виробничого навчання, грн.; Z_1 — заробітна плата (стипендія) тих, хто вчиться, за період навчання, грн.; Z_2 — заробітна плата штатного адміністративно-управлінського персоналу, грн.

Збитки як наслідок плинності кадрів у грошовому виразі

$$D = B\Pi + C + B, \quad (7.9)$$

де Π — собівартість одиниці продукції, грн.; B — витрати на ліквідацію наслідків аварій з устаткуванням і браку в роботі, грн.

7.1.3. Соціально-економічні фактори стабільності персоналу

Поглиблений аналіз причин змінності персоналу, як вже зазначалося, можна виконати за умови використання методів соціологічного дослідження. При цьому для визначення об'єктивних закономірностей необхідні повторні дослідження через триваліший період (5—10 років). Цікалим є проведення такого дослідження у вугільній промисловості, оскільки

у цій галузі проводились систематичні соціологічні дослідження у масштабі всієї галузі і поточні аналізи змінності фахівців і робітників за розробленою колективом Донецького університету (під керівництвом І. Д. Крикка) і затвердженою Мінвуглепром України методикою;

розроблені пропозиції використовувались при прийнятті законодавчих і нормативних документів вищими органами управління країною та галузями промисловості;

робітники вугільних шахт показали себе як найактивніший прошарок робітничого класу країни;

наявна можливість зібрати вплив соціально-економічних факторів стабілізації персоналу підприємств за відносно великий термін.

Чисельність фахівців у 1987 р. порівняно з 1981 р. зросла у Донецькому та Львівсько-Волинському басейнах відповідно на 7,5 і 17,2%, в тому числі з вищою освітою на 28 і 22,9%. Частка участі фахівців і керівників з вищою освітою зросла з 35,1 до 39,6% у 1987 р. У галузі керівники і фахівці становлять 21% загальної чисельності промислово-виробничого персоналу, з них 10% щороку змінюють місце роботи. Серед директорів і головних інженерів шахт Донбасу змінність становила відповідно 23,2 і 33,6%, серед начальників добувних ділянок — 43%, що, зрозуміло, не може сприяти формуванню постійної робочої сили*.

Показники змінності кадрів у Мінвуглепромі України за 1959—1984 рр. зменшилися в 2,6 раза, плинності — збільшилися. Темпи скорочення плинності за цей період визначалися переважно зменшенням кількості звільнених робітників за власним бажанням (абсолютна

* Дані розглядку досліджуваного явища за сучасних умов відсутні.

чисельність у 5,2 рази) і за порушення трудової дисципліни (прогуля — у 1,3 рази).

Соціологічні дослідження проведені в 1967—1969 і 1978—1980 рр. відповідно на 83 і 35 вугільних шахтах з опитуванням 7516 і 4132 робітників. Повторні порівняльні трендові дослідження здійснено на аналогічних вибірках у межах єдиної генеральної сукупності з інтервалом у часі і з дотриманням відносно єдиної системи процедур збирання й аналізу соціологічної інформації, що дало змогу встановити тенденції (тренди) соціальних змін руху робочої сили.

Вивчаючи фактори, що дозволяють оцінити змінність персоналу, слід враховувати економічний і соціальний аспекти даної проблеми, а також класифікацію факторів, що впливають на цей процес (рис. 7.6).

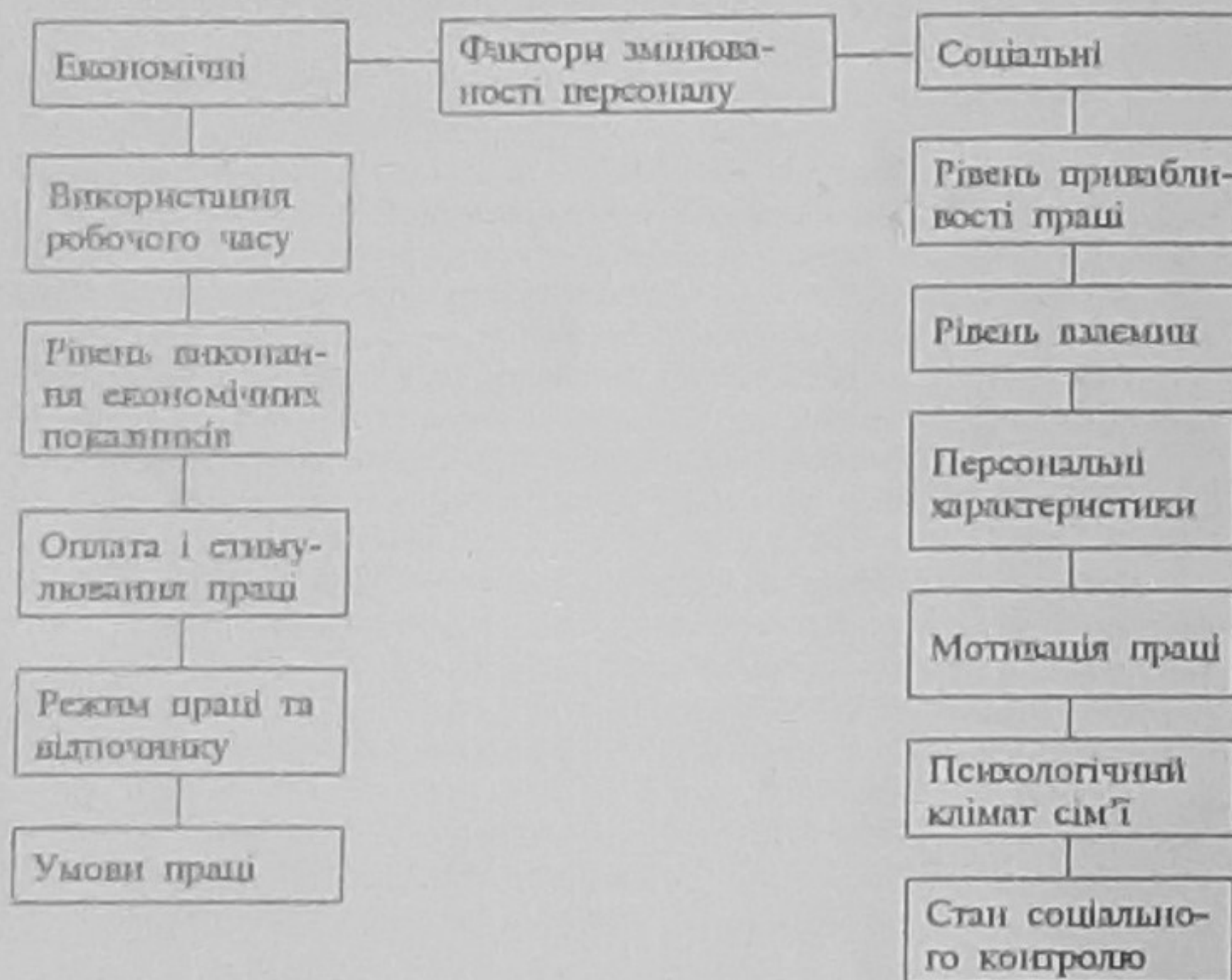


Рис. 7.6. Класифікація соціально-економічних факторів, що впливають на змінність персоналу

Факторами підвищення ефективності роботи робітників, фахівців, керівників, задоволеності їх працею й закріплення на підприємстві є:

раціональне використання їх робочого часу: 96% керівників дільниць і цехів, яких опитували, вказали на наявність значних непродуктивних витрат — заповнення різної малопотрібної звітної й оперативної документації, виконання різних громадських доручень у робочий час, присутність на частих виробничих зборах, засіданнях та інших нарадах (15% часу); близько 75% робочого часу вони змушені відводити на виконання невластивих їм функцій (постачання, доставка матеріалів, запасних частин тощо);

виконання виробничого плану: встановлено пряму залежність між виконанням плану та змінністю персоналу. Першу групу становили сім вугільних підприємств, що виконують план видобутку вугілля, другу — вісім підприємств, які тривалий час не виконували плану. Показник змінності керівників і фахівців у першій групі був нижчим у 1,7 рази порівняно з другою групою. Встановлено також таку закономірність: у другому кварталі кожного року змінність персоналу максимальна, в четвертому кварталі — мінімальна. Це пояснюється тим, що наприкінці року за підсумками роботи за рік за вислугу виплачується матеріальна винагорода, що є стримуючим фактором щодо руху кадрів;

система матеріального стимулювання: спостерігаються ознаки зрівнялівки в оплаті праці, не враховується рівень професійної підготовки; зарплата робітників перевищує зарплату керівників;

режим праці й відпочинку: робочий день керівників виробничих структурних підрозділів становить 12—14 год на добу; замість двох вихідних вони мають у кращому разі один; 100% опитуваних вважають, що такий режим сприяє підвищенню змінюваності керівників;

рівень взаємн по вертикалі: бригадир — майстер — керівник цеху (дільниці) — головні фахівці — директор підприємства (і зворотний зв'язок); 82% респондентів відзначають відсутність культури взаємн у системі "підлеглий — керівник". Це, в свою чергу, призводить до збільшення негативних емоцій і як наслідок чинить негативний вплив на формування постійних кадрів керівників, фахівців і робітників;

атестація кадрів; лише 5% чисельності опитуваних керівників відповіли, що атестація пройшла на належному рівні, із вказівкою на ті чи інші недоліки. Для проведення атестації об'єктивно 67% респондентів пропонують включити до складу атестаційних комісій незалежних експертів (практиків і вчених) і застосовувати методичні рекомендації щодо оцінювання ділових і особистих якостей керівників (фахівців);

кадровий склад кадрової служби: відсутність кваліфікованих фахівців з управління персоналом підприємства — з функціональ-

ними знаннями в галузі економіки, соціології та психології праці, трудового законодавства;

якісний склад керівників усіх рівнів управління: компартія за роки диктаторського правління сформувала командно-адміністративну систему, яка відтворювала консервативний тип керівників — слухняних підлеглих, прекрасних виконавців чужих інструкцій, постанов, рішень. Оскільки ці кадри здійснюють перехід до ринкової економіки за все ще діючої колишньої системи добору кадрів, керівників нового типу (компетентним, ініціативним, підприємливим) важко зайняти вакантні місця на державному підприємстві. Через це чимало хто з них переходять на підприємства недержавного сектору виробництва чи в комерційні структури.

Як показало опитування, переважючими у період 1969—1980 рр. є звільнення робітників за причинами III—IV груп (плинність кадрів) — відповідно 74,7 і 68,7%. Зменшилась кількість звільнень за власним бажанням (на 13,2%), проте за порушення трудової дисципліни вона збільшилась (на 6,5%). Серед мотивів звільнення за власним бажанням зросла частка звільнень за сімейними обставинами (на 11%), через недоліки в організації праці (8,7), значно зменшилась частка звільнень за мотивами незадоволеності зарплатою (на 10,6%), працею не за фахом (7,3%), через відсутність житла (4,7%). Ці дані говорять про зміну ціннісної орієнтації робітників: на перші місця ставляться питання задоволеності працею, її умовами, а не зарплатою та житлом.

За умов переходу до ринку, кризи економіки на перше місце виходить задоволеність зарплатою.

Для окремих вікових груп характерними є специфічні мотиви звільнення. Для молодих це сімейні обставини (72,8% від працюючої чисельності тих, кого опитували), праця не за фахом, незадоволеність професією, відсутність умов для підвищення освіти (50%), незадоволеність житловими умовами (92%), зарплатою (73,9%), недоліки в організації праці (100%)*. Для старших вікових груп — незадовільні умови праці, віддаленість житла від місця роботи.

Серед керівників, фахівців більшість (67,3%) звільнилась з причин плинності кадрів, в тому числі 43,5% переведено з особистої ініціативи, 38,8% — за власним бажанням, 17,7% — за порушення трудової дисципліни праці. Головними мотивами звільнення за власним бажанням і переведення з особистої ініціативи є відсутність чи недостатність житлової площі (26,3%); незадоволеність зарплатою

(23,6%); недоліки в організації виробництва та праці (18,6%); сімейні обставини (12,5%).

Важливим фактором стабілізації кадрів є розмір заробітної плати. Щодо працівників вугільної промисловості, то тарифні ставки робітникам і посадові оклади керівникам і фахівцям підвищувались спеціальними рішеннями вищих органів влади країни (ЦК КПРС і РМ СРСР). Однак це підвищення не справило суттєвого впливу на матеріальне становище робітників цієї галузі: по-перше, система преміювання, що вводилася, стримувала зростання загальної заробітної плати; по-друге, через рік чи раніше рішення про підвищення тарифних ставок і посадових окладів приймалися щодо робітників інших галузей важкої промисловості.

Зіставлення середньомісячної зарплати робітників основних професій вугільних шахт і висококваліфікованих робітників основних професій провідних галузей промисловості Донецької області засвідчують, що гірник очисного забою (найпоширеніша шахтарська професія — 33% чисельності робітників, залучених видобуванням вугілля в Мінвуглепромі України) має заробіток трохи вищий, ніж заробіток токаря VI розряду, оператора металургійного заводу і сталемара (відповідно на 2,4, 4,8 і 14,6%), хоча умови їхньої праці сприятливіші порівняно з вугільною промисловістю: особливо це стосується виробничого травматизму через раптові вибухи газу метану, обвали гірських порід, що спричиняють масову загибель гірників (іноді до 60—70 чол.).

Заслужують на увагу пропозиції, вироблені на основі соціально-економічних досліджень, про встановлення зарплати робітникам, фахівцям і керівникам, зайнятим на підземних роботах, на 30—40% вищою порівняно з відповідними категоріями робітників інших галузей важкої промисловості; розмір пенсії кадровим робітникам — вищий на 20—30% порівняно з тим, хто робив прогуди, часто минав місце роботи. Тобто, встановлюючи пенсії, слід враховувати об'єктивні виробничі характеристики. Проте такі пропозиції не були прийняті. Робітники вугільної промисловості домагаються значного підвищення заробітної плати, а також інших пільг: йдеться про тривалі масові страйки 1989—1992 рр. Останнім часом страйкові комітети Донбасу перетворились на орган підвищених економічних вимог та політичної боротьби. Дії страйкових комітетів успішно спрямовуються прокомуністичними партіями, центральні органи яких перебувають у Донецьку. Одним із результатів реалізації вимог шахтарів є дострокові вибори Верховної Ради України і Президента.

На думку респондентів, головними заходами щодо закріплення кадрів є підвищення заробітної плати (36,8% відповідей робітників і 19,5% — керівників і фахівців), поліпшення умов праці та виробничого побуту (21,5%), житлово-побутових умов (відповідно 18,4 й 18,2%), організації виробництва та праці (17,2 і 32,5%).

* Сума перевищує 100%, оскільки один респондент дав 2—3 відповіді.

Для вирішення соціально-економічних проблем вугільних підприємств Донецької і Дніпропетровської областей необхідно виконати комплекс заходів, що наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Заходи, запропоновані респондентами, для вирішення соціально-економічних проблем підприємства

Зміст заходу	Донецька область		Луганська область		Дніпропетровська область	
	%	ранг	%	ранг	%	ранг
Надавати чітке матеріально-технічне забезпечення виробництва	53,8	1	52,0	1	43,7	1
Зміцнити дисципліну праці	50,2	2	49,0	2	38,9	2
Надати шахті економічну незалежність	38,2	3	22,8	5	30,5	3
Удосконалити організацію праці	31,1	4	29,0	3	21,0	6
Справедливо розділити житло, машини та інші товари	28,3	5	21,8	6	21,0	5
Скоротити апарат управління	23,5	6	29,1	4	25,1	4
Згуртувати колектив	20,7	7	15,4	7	14,4	7
Розвинути самоуправління та виборність керівників	5,4	8	8,1	8	7,2	8

За окремими функціональними групами як найважливіші заходи зазначені:

а) серед робітників — надійне матеріально-технічне забезпечення виробництва (1)*, надання шахті економічної самостійності (2), скорочення апарату управління (3);

б) керівниками дільниць — надійне матеріально-технічне забезпечення виробництва (1), зміцнення дисципліни праці (2), скорочення апарату управління (3);

в) для фахівців техніко-економічних служб — зміцнення дисципліни праці (1); надійне матеріально-технічне забезпечення виробництва (2), удосконалення організації праці (3);

* У дужках вказано ранг запропонованого заходу, що характеризує його вагомість для певної функціональної групи.

г) для керівників і головних фахівців шахт — зміцнення дисципліни праці (1), надійне матеріально-технічне забезпечення виробництва (2), надання шахті економічної самостійності (3).

Спостерігається така закономірність: чим ближчий працівник до виробництва, тим відчутніші для нього недоліки матеріально-технічного забезпечення (робітники та керівники дільниць). Важливим для них є й скорочення апарату управління. Вони чутливіші до гальмівних дій надлишкової бюрократичної надбудови. У решти керівників і фахівців найгостріше питання — зміцнення дисципліни праці. Надання шахтам економічної самостійності оцінюється неоднозначно як вченими-економістами, так і господарськими працівниками. Головним є питання про вартість вугілля.

За даними інтерв'ю, в період страйків шахтарів 1996 р. більшість пропозицій зводилась до такого. Ціна на вугілля, як і на інше паливо, сировину, повинна бути значно підвищена з метою забезпечення стійкої рентабельності. До того ж, на думку багатьох керівників підприємств, необхідно створити умови, за яких такі ціни періодично коригуватимуться — по-перше, з урахуванням інфляційних процесів, і по-друге, враховуючи зміни цін на продукцію машинобудування. Можливість такого коригування має бути передбачена і для продукції металургійної й енергетичної промисловості, яка використовує вугілля регіону. Зважаючи на це, уряд країни з метою створення умов, необхідних для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств вугільної промисловості, реалізації соціальних програм, встановив на ці цілі дотацію з бюджету.

Страйки, як метод вирішення соціальних питань, передусім зарплати, стали використовуватись в інших галузях народного господарства (це гірничорудні підприємства Кривого Рогу, залізничний транспорт ряду областей України, станції м. Миколаєва тощо).

Слід зауважити, що підвищені вимоги щодо збільшення зарплати шахтарям Донбасу призвели до певних змін у рівні зарплати порівняно з працівниками інших галузей народного господарства, особливо освіти, культури, охорони здоров'я та ін. (у 5—10 разів), що спричинило неабияку соціальну напруженість в цьому регіоні.

За умов переходу до ринкової економіки народжуються і нові фактори змінності персоналу підприємств, а саме:

банкрутство підприємств;

переміщення працівників між підприємствами різних форм власності, як правило, з державних на підприємства колективної та акціонерної власності, приватні, малі, спільні підприємства, комерційні, фінансові та інші господарські структури. Як правило, уходять фахівці та робітники вищої кваліфікації. Це зумовлене високою зарплатою, можливістю реалізувати свої дані як фахівця та людини;

скорочення персоналу внаслідок зменшення обсягів виробництва через розрив економічних зв'язків у межах СНД і колишньої співдружності соціалістичних країн, низького рівня кваліфікації керівників вищої ланки управління підприємствами й об'єднаннями.

Для визначення впливу соціально-економічних факторів на рівень плінності кадрів проведено економіко-математичні дослідження (кореляційний аналіз). Побудова багатофакторних регресивних моделей засвідчує, як кожен фактор чисельно впливає на показник, що вивчається і як змінюється цей показник із зміною кожного фактора. Зазначимо, що за будь-якого сполучення факторів показники плінності робочої сили на підприємствах галузі значно відрізняються один від одного. Водночас вони стійко концентруються навколо середнього значення, що й засвідчує достовірність вивчення плінності робочої сили. При цьому сталість такого розподілу викликається не стільки дією випадкових факторів, скільки причинами, внутрішньо властивими розглядуваному явищу (плінності кадрів).

Для аналізу використано вибірековий метод. Обсяг вибірки — 30 підприємств. У ході дослідження аналізу було піддано вісім змінних факторів, значення яких наведено у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Характеристика показників

Показник	Символ	Значення функцій і аргументів		
		max	min	середнє
Плінність робочої сили	y	23,9	4,8	11,1
Середня заробітна плата одного робітника	x_1	411	260	311,4
Кількість квадратних метрів житлової площі на одного члена сім'ї	x_2	10,5	7,0	8,46
Питома вага чисельності робітників, що мають спеціальну освіту, %	x_3	36,8	7,4	24,8
Виконання плану видобування вугілля, %	x_4	110,3	63,8	98,6
Питома вага чисельності робітників, які мають стаж роботи на даному підприємстві понад п'ять років, %	x_5	90,3	49,3	70,6
Середній вік робочого, років	x_6	44	34	38,4
Середній рівень загальної освіти, класів	x_7	9	6	7,83
Коефіцієнт ритмічності роботи підприємства (за виконанням плану)	x_8	1	0,02	0,618

У результаті розрахунку на ПЕОМ одержано рівняння

$$y = -0,0705x_1 - 0,8883x_2 - 0,1495x_3 - 0,0426x_4 - 0,3468x_5 + 50,0199$$

при коефіцієнті множинної кореляції $r = 0,7846$.

Одержане множинне кореляційне рівняння засвідчує, що найбільший вплив на зменшення показника плінності робочої сили справляють зростання середньої зарплати, поліпшення житлово-побутових умов, підвищення освітнього рівня робітників, закріплення кадрів на підприємстві. Розрахунок коефіцієнтів еластичності доводить, що зменшення коефіцієнта плінності становитиме при збільшенні на 1% фактора: середньої зарплати — 1,97%, забезпечення житлом у розрахунку на одного члена сім'ї — 0,68%, питомої ваги чисельності робітників із спеціальною освітою — 0,3% питомої ваги чисельності робітників зі стажем роботи понад п'ять років — 0,27%, середнього рівня загальної освіти — 0,25%.

Дослідження довели, що для закріплення кадрів на підприємстві необхідні такі (окрім вже зазначених) заходи:

встановлення суворої дисципліни праці, забезпечення чіткої взаємодії всіх учасників суспільного виробництва на горизонтальному та вертикальному рівнях; відновлення економічних зв'язків у межах СНД безпосередньо між окремими підприємствами та регіонами; встановлення оподаткування, що стимулює зростання обсягів виробництва та підвищення якості продукції; прискорення прийняття закону про приватну власність на засоби виробництва та землю; створення малих і середніх підприємств на основі розукрупнення держпідприємств;

розроблення науково обґрунтованих рекомендацій із прогнозування професійно-кваліфікаційної та посадової структури персоналу (робітників і фахівців) на поточний (1—2 роки) і перспективний (3—5 і 5—10 років) періоди з урахуванням змін форм власності, техніки і технологій, організації й управління виробництвом;

використання системи управління отриманням професії чи фаху (профорієнтація, профвідбір, виробнича адаптація) як методу формування постійних кадрів.

7.2. Зміцнення дисципліни праці на виробництві в умовах переходу до ринкової економіки

7.2.1. Сутність і структура дисципліни праці

Виробництво матеріальних благ може здійснюватись лише в процесі кооперованої (спільної) праці. Характеризуючи процес виробництва, К. Маркс писав, що люди "не можуть виробляти, не об'єднавшись певним чином для спільної діяльності і для взаємного обмі-

ну своєю діяльністю [14, с. 441]. З огляду на це забезпечення дисципліни праці є обов'язковою умовою її кооперації й організації виробництва. Необхідність дотримання дисципліни зумовлена суспільним характером та вимогами підпорядкування певному порядку усіх учасників спільного виробництва продукту.

Щоб спільна діяльність по виготовленню кінцевого продукту проходила успішно, необхідно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу, трудові функції, які на них виконуються, сукупність знарядь, предметів і умов праці для належного виконання функцій, що доручені кожному учаснику спільної праці. Учасники виробництва не ізольовані один від одного, а утворюють складну систему зв'язків і взаємозв'язків з організації праці, в межах якої протікає трудовий процес. Як правильно зазначає І. І. Чанглі, в результаті "ставлення людей до кооперації праці набирають форми організації. Вимоги цієї організації до суб'єктів праці становлять суть дисципліни" [24, с. 429].

Дисципліна праці є об'єктивним, динамічним, історично зумовленим соціальним процесом. На її зміст, форми та методи забезпечення визначальний вплив справляють форми власності на засоби виробництва. Дисципліна праці зумовлює основні вимоги до учасників процесу праці, чинить вирішальний вплив на формування у безпосередніх виробників продукції (послуг) певного ставлення до цих вимог. За умов ринкової економіки такий вплив значно зростає, оскільки від дисципліни праці (дотримання виробничої, технологічної і трудової дисципліни) залежить якість продукції (послуг), її обсяг, трудозатрати, ціноутворення та інші кількісні й якісні показники. Усе це забезпечує успіх на ринку товарів і послуг, конкурентоспроможність за умов жорстокої боротьби за ринки збуту. У країнах з розвиненими ринковими стосунками цій проблемі, як показує досвід, приділяється чимала увага.

У процесі спільної праці виникає складна система суспільних відносин. Залежно від класифікаційних ознак, які характеризують різні аспекти відносин працівників у процесі кооперованої праці по виробництву споживної вартості, можна визначити структуру дисципліни праці.

Деякі автори [22, с. 6; 23, с. 13 та ін.] ототожнюють поняття "дисципліна праці" і "трудова дисципліна". Більш правильним, на наш погляд, є судження тих авторів, які вважають, що трудова дисципліна є складовою дисципліни праці [5; 12 та ін.]. Остання передбачає трудову, технологічну й виробничу дисципліну. І. І. Чанглі вживає два поняття: дисципліна праці і виробничо-трудова дисципліна. Остання розглядається як підсистема дисципліни взагалі. Головними елементами виробничо-трудова дисципліна праці є планова,

технологічна, фінансово-економічна, трудова дисципліна та дисципліна поведінки і безпосереднього спілкування [24, с. 437]. У наведеному визначенні назва підсистеми не відповідає її змісту: вузьке поняття (виробничо-трудова дисципліна) розглядається як ширше (містить п'ять елементів). До того ж планова та фінансова дисципліни — це елементи державної дисципліни [24, с. 8]. Через це такі елементи дисципліни навряд чи доцільно включати до структури дисципліни праці.

Слушним є, на наш погляд, вищевказане в цю структуру такого елемента, як дисципліна поведінки поза сферою застосування праці (за межами робочого місця і підприємства), оскільки головним видом порушення трудової дисципліни є прогул; інший його вид — порушення внутрішньозмісної трудової дисципліни. Виокремлення цього елемента має важливе значення для аналізу ефективності роботи підприємств усіх форм власності, адже витрати робочого часу з цієї причини становили по народному господарству, за офіційними даними, 15—18%, а на окремих підприємствах, за нашими дослідженнями, — до 30—40%.

Дисципліна праці як економічна категорія є системою суспільних відносин з приводу найбільш раціонального та якісного виконання трудових функцій, закріплених правом та іншими соціальними нормами, які регламентують субординацію, характер зв'язків і взаємозв'язків людей в процесі кооперації праці по виробництву споживної вартості і поза сферою її застосування. Оскільки дисципліна праці становить собою сукупність (систему) суспільних відносин людей в процесі кооперованої праці, її можна характеризувати як дисципліну трудових відносин.

Дисципліна праці містить технологічну, внутрішньозмісну трудову та виробничу дисципліну а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто і поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва.

В основу технологічної дисципліни покладений технологічний процес. Як складова виробничих сил людина в процесі праці взаємодіє із знаряддями та предметами праці, вступає у відповідні стосунки з природою. І щоб процес виробництва споживної вартості здійснювався за оптимальних умов, працівник повинен керуватися відповідними соціальними нормами, набутими науковими й технічними знаннями, передовим виробничим досвідом. У процесі трудової діяльності в нього виникають певні зобов'язання щодо дотримання технології виробництва споживної вартості зумовленої якості. Зобов'язання містять функції безпосереднього ведення виробничого процесу, управління та регулювання його ходу, обслуговування,

контролю за якістю виготовленого продукту (послуг). Будь-яке відхилення від прийнятої технології є порушенням технологічної дисципліни, наслідком чого може бути брак продукції (роботи). Об'єктами технологічних відносин виступають безпосередні виконавці (персонал) на робочих місцях.

Рівень технологічної дисципліни залежить від кваліфікації безпосередніх виконавців (працівників), керівників і фахівців, і визначається його доцільно через показник бракованої продукції (послуг) у відсотках до загального виробленого обсягу її за відповідний період:

$$K_T = 100 \left(1 - \frac{A_6}{A}\right), \quad (7.10)$$

де K_T — рівень технологічної дисципліни (за день, тиждень, місяць та інший період по бригаді, цеху та ін.), %; A_6 — обсяг бракованої продукції (робіт); A — загальний обсяг виробленої продукції (робіт).

Виробнича дисципліна характеризує стосунки виконавців виробництва, щодо дотримання правил техніки безпеки й охорони праці, і виконавців управлінської ланки. Ця група суспільних відносин характеризується виконанням функцій ошадливого ставлення до засобів і предметів праці, створенням найсприятливіших умов праці на робочому місці, економією матеріальних, трудових та паливно-енергетичних ресурсів, дотриманням техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни й охорони праці.

До порушень такої дисципліни належать: порушення правил обслуговування машин і механізмів, що спричиняють аварії; перевищення норм витрат сировини, матеріалів, порушення правил техніки безпеки, невиконання розпоряджень керівників тощо.

Суб'єктами таких стосунків є безпосередні виконавці, керівники і спеціалісти.

Доцільно також використовувати показники, що характеризують рівень виробничої дисципліни: кількість випадків порушень правил техніки безпеки й охорони праці, відмов виконувати розпорядження керівників, коефіцієнт частоти і тяжкості виробничого травматизму, втрати робочого часу через вихід з ладу обладнання з вини виконавця (виконавців) тощо.

Внутрішньозмінна трудова дисципліна характеризує ставлення персоналу до зобов'язань щодо дотримання встановленого внутрішньозмінного режиму праці та відпочинку на робочому місці: своєчасний прихід на роботу й ухід з неї, дотримання часу перерви (обідньої та внутрішньозмінної). В процесі трудової діяльності у

працівника виникають зобов'язання щодо дотримання встановленого на виробництві розпорядку трудового дня. Суб'єктом стосунків з внутрішньозмінної дисципліни виступають безпосередні виконавці на робочих місцях. Рівень внутрішньозмінної трудової дисципліни доцільно визначати показником використання робочого часу виконавця (колективу), забезпеченого оптимальними умовами для виробництва продукту (послуг). Це положення має важливе методологічне й практичне значення: якщо працівники простоють з вини керівників виробництва, психологічно вони не настроєні заохочувати хвилини. Так погана організація праці породжує безвідповідальність, що веде до порушень дисципліни праці.

Дисципліна поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця) характеризує ставлення до обов'язків щодо дотримання тижденового режиму праці й відпочинку, тобто дотримання графіка виходів на роботу. Невиконання цих зобов'язань, тобто вчинення прогулу, поява на роботі в нетверезому стані, цілоденні втрати робочого часу у зв'язку із затриманнями органами міліції за порушення громадського порядку, порушують нормальне функціонування всієї системи взаємозв'язків окремих елементів виробничого процесу на підприємстві.

Рівень дисципліни поведінки доцільно визначати показником використання фонду робочого часу виконавця (колективу) за певний період (тиждень, декаду, місяць, квартал, рік).

На підставі окремих показників можна визначити стан дисципліни колективу в цілому на своєму робочому місці (на ділянці, у цеху, на підприємстві).

Деякі автори для визначення рівня трудової дисципліни пропонують застосовувати такі показники: "Відношення числа осіб, поведінка яких різнилася від вимог норм, регулюючих відносини дисципліни праці, до середньоспискової чисельності осіб — суб'єктів цих відносин як в цілому по трудовому колективу, так і в окремих його підрозділах" [22, с. 72; 5; 12; та ін.]. Таке визначення важко вважати точним, оскільки в одному колективі може прогуляти два працівники по одному дню, в іншому — також два, але по 10 днів, а показник цих двох підприємств один і той же. Більш точним і правильним, на наш погляд, є показник, що характеризує використання фонду робочого часу за період, який характеризується, формулою

$$K_{д.п} = 100 \left(1 - \frac{T_{д.п}}{T}\right), \quad (7.11)$$

де $K_{д.п}$ — показник рівня дисципліни праці в трудовому колективі за певний період (місяць, квартал, рік), %; $T_{д.п}$ — сумарні втрати

робочого часу* колективом (ланкою, бригадою, дільницею, цехом, підприємством) за період, що аналізується, год (днів); T — сумарний фонд робочого часу колективу за період, що аналізується, год (днів).

Цей показник відбиває міру використання робочого часу на виготовлення готового продукту. За формулою (7.11) можна визначити окремо рівень технологічної, виробничої, внутрішньозмінної дисципліни та поведінки за межами робочого місця, якщо натуральні показники (для технологічної і виробничої дисципліни) замінити на витрати часу. Наприклад, обсяг браку і кількість аварій замінити на витрати часу на виготовлення обсягу бракованої продукції, на усунення аварій.

Наявність достовірної й об'єктивної інформації про стан дисципліни праці можна забезпечити при наявності добре налагодженого обліку її порушень. Як довели дослідження, на підприємствах за умов старої адміністративно-командної системи здійснювався облік і аналіз лише прогулів. Аналіз лише прогулів передбачається і методичними рекомендаціями, що не можна вважати слушним. Облік прогульників здійснювали відділ кадрів підприємства, табельники, профспілковий комітет, громадські органи — товариський суд, рада робочої честі та ін. Дані різних органів різнилися у 2—4 рази. Як показали інтерв'ю з працівниками відділів кадрів підприємств, вони мають різні дані — для себе, для статистичного звіту і для передірюючих. Перекручення в обліку прогулів робляться систематично і в широкій масштабах, що підтверджується соціологічним опитуванням. Так, на запитання: "Чи бувають випадки, коли керівники дільниць і цехів приховують окремих порушників дисципліни?" — 38,3% опитуваних робітників і 32,8% керівників структурних підрозділів відповіли позитивно.

Облік інших видів порушень дисципліни праці не проводиться (технологічної, виробничої, внутрішньозмінної), що, природно, сприяло її змщенню.

За умов переходу до ринкової економіки, як показали наші дослідження, систематичний облік порушників дисципліни праці на підприємствах, що перебувають у кризовому стані, не проводиться. Робітників і фахівців допоміжних підрозділів з низьким рівнем кваліфікації зашлякують з роботи, інших утримують навіть при порушенні ними трудової дисципліни в надії на поліпшення економічного стану.

* За рахунок порушення дисципліни поведінки, внутрішньозмінної трудової дисципліни, витрати часу на виготовлення бракованої продукції, перебування на листку непрацездатності у зв'язку з виробничою травмою з боку працівника та ін.

Для поліпшення обліку й аналізу стану дисципліни доцільно, на наш погляд, запровадити на підприємствах єдину картку порушника дисципліни праці. Такі картки рекомендовані рядом авторів [22; 23], хоча й мають певні недоліки: фіксуються лише прогули, не вказуються форми власності, втрати від порушень дисципліни (обсяг продукції і робочого часу), загальна та спеціальна освіта тощо.

Для обліку стану дисципліни праці пропонується структура картки порушника дисципліни праці, наведена у дод. 17. Картка застосовується для проведення оперативного (поточного) аналізу стану дисципліни праці*.

7.2.2. Соціально-економічні фактори поліпшення дисципліни праці

Значення дисципліни праці за умов ринкової економіки величезно зростає, що зумовлено низкою причин. По-перше, конкуренція, необхідність швидкої зміни виробництва продукції з урахуванням потреб населення у високоякісних товарах і послугах вимагають чіткої роботи всіх ланок виробництва і всього персоналу; по-друге, головним принципом роботи кадрових служб у перелових країнах з ринковими відносинами є "знайти і утримати" кращих фахівців і робітників, оскільки це вигідніше, ніж набрати нових працівників і формувати з них висококваліфіковані кадри з урахуванням особливостей і традицій фірми.

Як показують соціологічні дослідження (опитано 798 робітників і 116 керівників і спеціалістів), головними причинами прогулів працівників промислових підприємств Донбасу є особиста недисциплінованість. Таку відповідь дали 32,1% опитуваних робітників і 30,9% керівників і спеціалістів, зловживання спиртними напоями — відповідно 18,6 і 18,5%, недостатня вимогливість керівників — 10,9 і 20,6%, недоліки в організації праці — 11,1 і 5,6%. Особиста недисциплінованість формується під впливом таких чинників, як байдужість до справ трудового колективу (відповідно 43,4 і 35,3%), відсутність осуду з боку товаришів (24,3 і 37,6%).

Відповіді робітників і керівників ідентичні: стан дисципліни праці визначається мотивацією праці і рівнем її організації, мірою зрілості трудового колективу, залежить від таких його характеристик, як взаємна вимогливість, почуття відповідальності, взаємодопомоги та співробітництва. Формування мотивації праці зумовлене системою

* Методи поточного та соціологічного дослідження наведені раніше (п. 7.1.2).

матеріального та морального стимулювання, сприятливою соціально-психологічною обстановкою в трудовому колективі, між робітниками та керівниками різного рівня управління. Частка заробітної плати у валовому національному продукті в колишньому СРСР становила 36 % — в 1,7 раза менше, ніж в США. Відповідно до оплати формується і ставлення до праці, її ефективність за принципом "Праця дорівнює її оплаті". Соціологічні дослідження доводять, що працюють на повну силу, із творчою наснагою і зацікавленістю 7% чисельності робітників, 6% керівників і 5% спеціалістів; працюють не на повну силу, без піднесення і зацікавленості — відповідно 62,75 і 71%. Ставлення до праці, врешті-решт, впливає на організацію праці та рівень її продуктивності. Опитування засвідчують, що найвища продуктивність має місце при колективній (суспільній) власності, коли усі засоби виробництва і прибуток належать колективу підприємства (41,5% відповідей робітників, 30,1% — інженерів), а також за приватної власності — засоби виробництва і прибуток належать одному власнику — приватній особі (відповідно 20,5 і 26,1%). За державної власності (всі засоби виробництва і прибуток належать державі) — ці цифри відповідно становлять 5,1 і 0,8%. Таким чином, приватизація і роздержавлення, перетворення виробника на справжнього (юридичного) власника засобів виробництва є найбільш дієвим чинником зміцнення дисципліни праці.

Недостатня вимогливість керівників, як причина порушень дисципліни праці, зумовлена низьким рівнем функціонування соціального контролю на підприємствах. Такий контроль здійснює адміністрація, профспілкова організація й органи громадського самоуправління (рада бригади, рада трудового колективу, гуртки якості та ін.). Соціальний контроль за дисципліною праці покликаний забезпечити адекватну поведінку членів виробничого колективу відповідно до запроєктованої організації виробництва і праці, що забезпечує оптимальне функціонування підприємства.

Соціологічними дослідженнями виявлені такі недоліки у формуванні високого рівня дисципліни праці: в обліку і з'ясуванні фактичного її стану; у методах аналізу, використанні методів і засобів зміцнення дисципліни праці, у структурі органів контролю та кадровому їх складі.

На підприємствах різних галузей промисловості відсутня єдина система обліку порушень дисципліни праці (за винятком підприємств ВПК), реєструються і аналізуються лише прогули; не використовуються соціологічні методи вивчення стану трудової дисципліни. Використання рекомендованих картки порушника дисципліни праці,

методів оперативного (поточного) і соціологічного методів аналізу сприятиме усуненню цих недоліків.

Одним із головних чинників, що впливають на стан дисципліни праці, є організація виробництва і праці. Вплив цього чинника особливо позначився за умов переходу до ринкової економіки. Необхідні докорінні зміни у формах власності, кадровому складі керівників підприємств, органів регіонального управління, а також відновлення економічних зв'язків між підприємствами та місцевими органами управління в межах країни і СНД.

Порушення дисципліни праці, тобто невиконання або неналежне виконання працівниками покладених на них трудових зобов'язань, викликають певну реакцію з боку трудового колективу. Вона проявляється у застосуванні певних засобів і методів впливу на членів трудового колективу, тобто накладенні санкцій, мета яких — забезпечити належне виконання вимог дисципліни праці.

Санкції набирають таких форм і видів:

за психологічним впливом на працівника вони можуть мати характер заохочення або покарання; за формою і специфікою впливу на працюючого санкції поділяють на дисциплінарні (накладає адміністрація підприємства) і громадські (накладаються органами громадського самоуправління).

Ефективність впливу санкцій на порушників дисципліни праці визначається такими чинниками: неминучості покарання, вчасністю застосування санкцій, відповідності покарання проступку, вибором заходів з урахуванням соціально-демографічних характеристик і статусу особи.

Ефективність соціального контролю значною мірою підвищується при дотриманні принципу неминучості покарання. Дотримання цього принципу має важливу попереджувальну, профілактичну роль і сприяє зміцненню дисципліни праці. Відсутність покарання або занадто м'яке покарання створюють умови для формування слабких установок на дисципліну праці, що призводить до подальших її порушень. При опитуванні 60% працівників відповідали, що в їх колективах не до всіх порушників вживаються заходи дисциплінарного або громадського впливу.

Стан дисципліни праці залежить також від якісного складу кадрової служби підприємства. У вугільній промисловості лише 50% начальників відділів кадрів мають вищу освіту, в будівництві — 25%; серед інших працівників цих служб — 11%. Більшість керівників відділів кадрів працювали в інших галузях народного господарства або на інших посадах (не кадрових). Значна кількість керівників цих служб раніше працювала в партійних і державних органах, у військо-

них лавках, у правоохоронних органах. Усі працівники кадрових служб на обстежених підприємствах не володіють методами соціологічного аналізу стану дисципліни праці та інших соціальних проблем; більшість з них не користуються методами оперативного (поточного) аналізу кадрових проблем.

З огляду на викладене пропонуємо мати в штаті відділів кадрів соціологів з праці, а кадрові служби очолити менеджерами з управління персоналом. Для цього слід організувати підготовку їх у вузах. Усі ці заходи сприятимуть прискоренню переходу до ринкової економіки.

7.3. Трудові конфлікти та їх розв'язання

Трудові колективи мають складну соціально-демографічну структуру залежно від статі, віку, освіти, професії (фаху), стажу роботи, життєвого досвіду і цілей, особистих якостей, поглядів на проблеми, що виникають в процесі трудової діяльності. Ці аспекти у структурі колективу правлять за об'єктивну передумову виникнення конфліктної ситуації, яка може перерости у конфлікт.

У теорії управління конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше особами чи трудовими групами; це вид спілкування, в основі якого лежать суперечності. Він розглядається як ознака низького рівня управління виробництвом та ефективності роботи підприємства.

Сучасний погляд західних економістів полягає в тому, що навіть на ефективно діючих підприємствах при високому рівні управління деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажаними. Наприклад, при розгляді проекту розвитку підприємства конфлікт допомагає виявити різноманітні погляди, дає додаткову інформацію і можливість розглянути більшу кількість альтернативних рішень або проблем тощо. Усе це робить процес прийняття рішень групою ефективнішим, а працівники мають можливість висловлювати свої думки і тим самим задовольняти власні потреби в пошані та владі. Такий підхід позитивно впливає на ефективніше виконання планів, проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбувається до їх фактичного виконання. Проте переважно конфлікти виникають внаслідок помилкового, неадекватного розуміння оточуючої дійсності, різних розходжень поглядів, інтересів, цілей людей. Принципові суперечності на виробничо-діловій основі можуть перейти в особисту взаємну неприязнь або ворожнечу.

З наведеного випливає, що конфлікти можуть бути двох видів: функціональні (конструктивні) і дисфункціональні (деструктивні). У

першому випадку вони зумовлюють підвищення ефективності діяльності підприємства, в другому — призводять до зниження почуття особистого задоволення, колективного співробітництва й ефективності виробництва.

Існують такі основні типи конфліктів: *внутрішньоособові, міжособові, між особою і групою, міжгрупові*. Внутрішньоособовий конфлікт представляється здебільшого в формі ролівого конфлікту, коли до одного і того самого працівника висуваються суперечливі вимоги. Наприклад, начальник цеху вимагає від начальника дільниці збільшити випуск продукції, а начальник відділу технічного контролю вимагає підвищити якість продукції за рахунок злиження темпів виробництва. В даному разі причиною конфлікту є порушення принципу єдиначальності. Інший приклад. Майстер давно запланував у вихідні дні поїхати відпочити з сім'єю на море. В п'ятницю начальник дільниці зобов'язує його працювати у вихідні дні, щоб виконати план з випуску продукції. Міжособовий конфлікт може проявитися як зіткнення особистостей з різними рисами характеру, поглядами, уявленнями щодо цінностей життя. Конфлікт між особою і групою виникає в тому випадку, коли особа займає позицію, відмінну від позиції групи. Наприклад, один робітник захотів заробити більше за рахунок перевиконання норми або працюючи понаднормово, а група розглядає таке старання як негативну поведінку. Другий випадок. У вже сформований, сталий трудовий колектив цеху прийшов новий керівник. У колективі є неформальний лідер, який претендував на вакантне місце. Але директор підприємства призначив іншого, з апарату заводоуправління, стиль і методи управління якого значно відрізняються від такого, що склався в колективі. Міжгруповий конфлікт виникає між профспілкою і адміністрацією підприємства, трудовим колективом і керівником, функціональними службами тощо. Наприклад, між відділом збуту, який нагромаджує великі товарні запаси для швидкого виконання замовлень, і виробничими підрозділами, для яких такі запаси зумовлюють підвищення витрат на виробництво готового продукту.

В процесі аналізу конфлікту необхідно виявити справжні причини його виникнення та істинні мотиви поведінки конфліктуючих сторін: чого вони воліють досягти через конфлікт? Для цього треба володіти знаннями щодо управління конфліктами, а саме: що таке конфлікт, які закономірності його виникнення, як він протікає, засоби його розв'язання.

Конфлікту передують період прихованого зростання напруження, незадоволеності, труднощі, тобто якась конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація — це збіг передумов, умов і причин потенційного конфлікту, тобто такого конфлікту, який ще не скоївся. Напружена ситуація загрожує перейти у відкритий конфлікт.

Основою конфлікту, його джерелом є *організаційні, виробничі, міжособові та інші причини*.

Організаційні конфлікти виникають внаслідок появи порушень в організації виробництва і праці, невиконання або неналежного виконання трудових функцій членами трудового колективу (прогули, запізнення на роботу, брак продукції чи послуг та ін.).

В основі *виробничих конфліктів* лежать такі причини, як застаріла техніка, некваліфіковані управлінські рішення, низька заробітна плата або кваліфікація працівників тощо.

Міжособові конфлікти виникають на ґрунті особистої неприязні один до одного (одних до інших), антипатій, незбігу уявлень про людські цінності, незбігу настанов тощо.

У своєму розвитку *трудова конфлікт* проходить такі стадії: передконфліктну (конфліктна ситуація), власне конфлікт і управління його розв'язання. На першій стадії виникають розбіжності у поглядах на розв'язання конкретного виробничого чи громадського питання, суперечності. Якщо сторони не доходять одностайного рішення, виникає психологічна напруженість, протидія сторін переходить у конфлікт. На другій стадії відносини загострюються і можуть тимчасово припинитися. Розв'язання конфлікту настає, як правило, під впливом колективу, керівника, громадських організацій. Він повинен бути розв'язаний остаточно. Якщо якісь питання не будуть урегульовані, конфлікт в будь-який момент може відновитися. Модель розвитку конфлікту показано на рис. 7.7.

Джерелом конфлікту можуть бути різні причини, і чим їх більше, тим більша ймовірність їх виникнення та складність розв'язання. Через це для досягнення економічного (комерційного) успіху необхідно передбачати можливість виникнення конфліктних ситуацій і знати методи їх розв'язання (управління конфліктами).

Ю. В. Платонов, Л. Я. Дятченко, Н. С. Даникін та інші вчені в галузі трудових конфліктів виділяють *два групи методів їх розв'язання: соціально-психологічні й адміністративні*. При використанні соціально-психологічних методів впливу на конфліктуючі сторони (особистості, групи) віддають перевагу методу переконання, індивідуально або колективно: неофіційна дружня бесіда, товариська критика, вплив на конфліктуючі громадської думки. Якщо такі методи не приводять до позитивних наслідків, застосовують адміністративні засоби: переведення в інший колектив, пониження в посаді, звільнення.

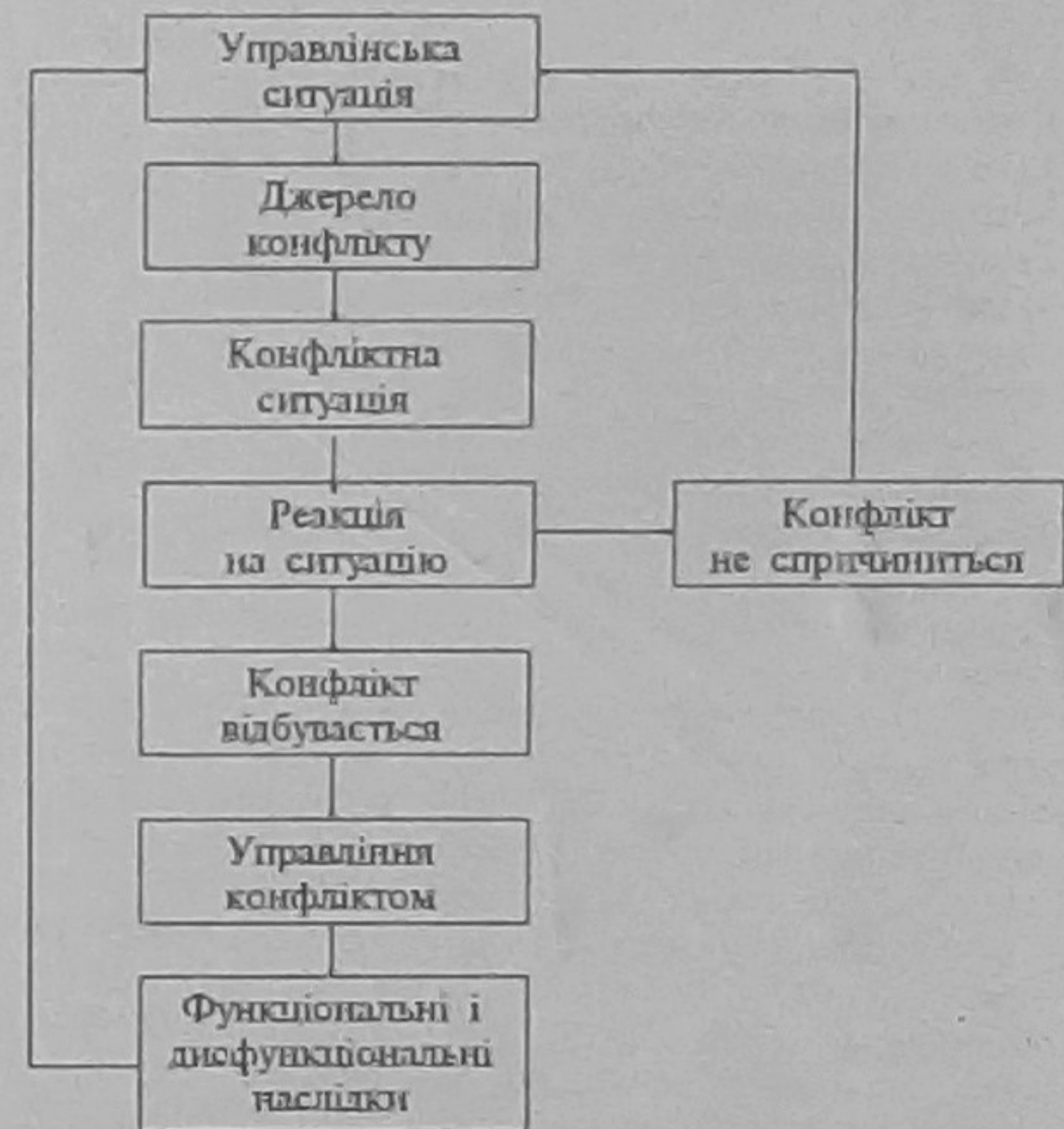


Рис. 7.7. Модель розвитку конфлікту

У розвинутих країнах ринкової економіки використовують такі ефективні методи управління конфліктною ситуацією, як структурні і міжособові [25, с. 518—527].

Структурні методи: роз'яснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, системи винагород.

Міжособові методи: ухилення, згладжування, примус (присилування), компроміс, вирішення проблеми.

Роз'яснення вимог до роботи — один із найкращих методів запобігання дисфункціональним конфліктам. Роз'яснюються: яких результатів чекають від кожного працівника та підрозділу підприємства; рівень результатів, які мають бути досягнутими, хто дає і хто отримує різну інформацію, система повноважень і відповідальності. Керівник усі ці питання з'ясовує для себе з тим, щоб його підлегли добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній конкретній ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми. При цьому методі передбачається використання таких заходів, як установлення ієрархії повноважень, упорядкування взаємодії працівників, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині підприємства. Наприклад, якщо двоє підлеглих мають різні точки зору щодо будь-якого питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього спільного керівника для прийняття остаточного рішення. Принцип єдиноначальності полегшує управління конфліктом, його розв'язання.

Прикладом використання інтеграційного механізму є розв'язання конфлікту між взаємозалежними підрозділами компанії — відділом збуту і виробничим відділом. Розв'язання проблеми сталося після утворення проміжної служби для координації обсягів замовлень і продажу.

Загальноорганізаційні комплексні цілі. Метод дозволяє спрямувати зусилля всіх учасників трудового процесу на досягнення кінцевого результату. Так, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, необхідно визначити кінцевий результат для усього відділу, а не для кожної зміни окремо.

Система винагород. Застосовується для працівників, які роблять свій внесок у досягнення економічного успіху підприємства (структурного підрозділу), допомагають іншим трудовим колективам, вирішують проблеми комплексно, сприяють розв'язанню конфлікту тощо. Винагородою є подяка, премія, посадове просування тощо.

Ухилення. Міється на увазі, що працівник (група, керівник) намагається уникнути конфліктної ситуації, виникнення суперечностей, які можуть призвести до конфлікту.

Згладжування — це спроба запобігти реалізації конфліктної ситуації, згладити протиріччя, не розв'язуючи проблемної ситуації.

Примус (присилування) — тут превалює спроба примусити когось прийняти вашу точку зору за будь-яку ціну, не беручи до уваги думку іншого. Такий метод пригнічує ініціативу підлеглих, викликає незадоволення, обурення.

Компроміс. Цей метод високо поцінюється в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і часто уможовільнює швидке розв'язання конфлікту.

Вирішення проблеми. Це метод визнання різних думок, готовності до ознайомлення з іншими поглядами з тим, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти правильний вихід, який задовольняє усі сторони. Його застосування говорять про те, що ніхто не хоче досягти власної мети за рахунок іншого. Це є найкращим варіантом вирішення конфліктної ситуації.

Як видно з наведеного, в теорії та практиці колишнього СРСР основна увага приділялась дисфункціональним (деструктивним) конфліктам на підприємстві без їх взаємозв'язку та взаємобумовленості з проблемами підвищення ефективності виробництва та ролі людини в трудовому процесі. В передових країнах ринкової економіки все спрямоване на досягнення комерційного (економічного) успіху на основі формування оптимальних умов і мотивації праці персоналу.

Функціональними наслідками конфлікту можуть бути:

а) рішення, які задовольняють усі сторони, внаслідок чого люди підчуватимуть свою причетність до вирішення конкретної проблеми, усуватимуться гуртошій у здійсненні прийнятих рішень;

б) переважна схильність конфліктуючих сторін до співпраці, а не до антагонізму;

в) поліпшення якості процесу прийняття рішень, оскільки додаткові ідеї, альтернативні пропозиції та критерії оцінювання виробничої ситуації ведуть до кращого її розуміння.

Дисфункціональними наслідками конфлікту, якщо не знайти способу його ефективного розв'язання, можуть бути:

а) відчуття незадоволеності, збільшення показника глибокості кадрів, зниження продуктивності праці;

б) погіршення співробітництва в майбутньому і непродуктивніша конкуренція з іншими трудовими колективами;

в) згорання взаємодії і спілкування з конфліктуючими сторонами та посилення на цій основі ворожнечі між ними тощо [25, с. 522—523].

Трудові конфлікти на підприємствах за відповідних умов можуть піти за їх межі, як це сталося наприкінці 80-х років у колишньому СРСР у вугільній промисловості (страйки періодично виникають і до цього часу). Головною причиною страйків шахтарів стало незадоволення розмірами заробітної плати і пенсій, як наслідок зростання роздрібних цін та інфляції, що зумовлюють погіршення соціально-економічного становища в країні.

Як засвідчують дослідження та соціологічні опитування страйкуючих, в основі конфлікту лежить недооцінка з боку держави цієї галузі промисловості як основної паливно-енергетичної та сировинної бази країни з надто складними природними умовами праці. Так, у колишньому СРСР основними споживачами вугілля були енергетика (понад 40% усієї поставки вугілля) і чорна металургія — для коксування (20%). Трудомісткість у вугільній промисловості велика. Частка живої праці у загальних затратах на виробництво продукції становить понад 50% і весь час зростає. На Донбасі 35%

шахт видобувають вугілля на глибині понад 700 м (близько 45% загального видобутку). Позаробочий час, пов'язаний з виробництвом, на вугільних шахтах втричі вищий порівняно з іншими важкими галузями промисловості. Для цієї галузі характерні й вкрай небезпечні умови праці. Так, на 1 млн т видобутого вугілля на похилих пластах гине один працівник промислово-виробничого персоналу, на крутих — три працівники. Стосовно чисельності працівників на підземних роботах ця цифра збільшується втричі.

Зауважимо також, що з початку 70-х років практично було припинено централізоване інвестування у вугільну промисловість Донбасу (він вважався неперспективним); кошти направлялись переважно у регіони Сибіру й Кузбасу.

Головними причинами страйків*, за даними опитування страйкуючих шахтарів, були: дефіцит найважливіших для життя продовольчих і промислових товарів (86% відповідей респондентів), невідповідність заробітної плати затратам праці (79%), малі тривалість відпустки (62%), малий розмір пенсії (56%), високі ціни на продовольчі та промислові товари, незадовільні житлові умови (до 41%), конфліктні стосунки між управлінським апаратом і робітниками (38%), недотримання принципу соціальної справедливості, незадовільні умови праці (по 32%). На запитання "Чому робітники стали страйкувати тепер, а не раніше, наприклад, рік тому?" відповідь була такою: "Не виправдались надії на краще життя" (73%).

За даними опитування, для задоволення вимог страйкуючих є необхідним: підвищення ефективності виробництва на основі використання нової техніки, технології та організації праці (92%), скорочення управлінського апарату (82%), підвищення ціни на вугілля (53%), вільна реалізація вугілля (52%), перехід на оренду (33%).

За даними соціологічного опитування страйкуючих шахтарів (керівників різного рівня управління, фахівців, робітників), лише 11% чисельності робітників і 13% керівників відповіли, що в трудових колективах існують сприятливі умови для високопродуктивної праці; 43% — що вони переважно сприятливі; понад 30% — такі умови відсутні. Доброзичливі стосунки, взаємодопомогу і дружбу в колективі відмітили лише 16% респондентів, а 25% характеризують їх як напружені, недоброчесні, байдужі один до одного.

* За даними спеціального дослідження 1978 р.

Оцінку стосунків між робітниками та керівниками підприємства наведено в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Оцінка респондентами стосунків, які склалися між робітниками та керівниками підприємства

Характер стосунків	Відповідь, %
Ділові, нормальні	35,4
Напругі, нещирі	36,4
Взаємна недовіра, конфлікт	15,6
Не виражений	12,6

Як видно з наведених даних, у колективах вугільних шахт має місце трудовий конфлікт між робітниками та керівниками вищого рівня управління підприємством. Повну довіру директору шахти висловили 32% робітників, 39% керівників дільниць, 60% головних фахівців і фахівців функціональних служб.

Дані прогнозу перспектив розвитку трудового конфлікту на шахтах Донбасу наведено в табл. 7.4.

Як видно з табл. 7.4, переважна більшість респондентів так чи інакше не виключає можливості виникнення нових конфліктів. І вони періодично виникали до останнього часу як в Україні, так і в Росії.

Таблиця 7.4

Розподіл думок респондентів щодо перспектив розвитку трудового конфлікту

Можливість виникнення конфлікту в колективі	Відповідь, %
Конфлікт уже виник	7,5
Можливість виникнення конфлікту в найближчій час не виключаю	23,3
Скоріше ні, ніж так	30,8
Підстав для конфлікту немає	15,1
Не визначились	25,5

Шахтарський страйковий рух засвідчив: відсутність законодавчої та нормативної бази прогнозування управління трудовими конфліктами.

низький рівень організації страйку, відсутність чітких і конструктивних програм страйкових комітетів, які в період страйків практично взяли на себе функції самоуправління, включаючи перевибори шахтних профспілкових комітетів, прийняття рішень про звільнення керівників дільниць, директорів шахт та ін.;

відсутність висококваліфікованих керівників, здатних в складній обстановці приймати правильні рішення як щодо виробничих проблем, так і, особливо, щодо стосунків у трудовому колективі;

відсутність у керівників знань в галузі права, економіки, соціології та психології праці, педагогіки й організації виховної роботи;

відсутність на підприємствах і в структурах управління галузями соціологічної служби з функціями аналізу, прогнозування та видачі рекомендацій щодо розв'язання соціально-психологічних проблем праці, особливо з питань поліпшення соціально-психологічної обстановки ("психологічного клімату") в трудовому колективі.

За умов переходу до ринкової економіки вирішення зазначених питань набуває першорядного значення.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ЛАУРЕАТИ НОБЕЛІВСЬКОЇ ПРЕМІЇ З ЕКОНОМІКИ

1. 1969 р., *Рагнар Фріш* (1885—1973 рр.), Норвегія, і *Я. Тінберген* (народ. 1903 р.), Нідерланди, — спільно "за побудування динамічних моделей та їх застосування для аналізу економічних процесів".

2. 1970 р., *Поль Самуельсон* (народ. 1915 р.), США, — "за наукові роботи, в яких розвинув статистичну та динамічну економічну теорію, й активне сприяння (внесок) у підвищення рівня аналізу в економічній праці".

3. 1971 р., *Саймон Кузнец* (1901—1985 рр.), США — "за емпірично обгрунтовану інтерпретацію економічного зростання, яка дає нове і поглиблене розуміння економічної та соціальної структури й процесу розвитку".

4. 1972 р., *Джон Р. Хікс* (народ. 1904 р.), Великобританія, і *Кеннет Дж. Ерроу* (народ. 1921 р.), США, — спільно "за піонерний внесок в теорію загальної економічної рівноваги і в теорію добробуту".

5. 1973 р., *Василь Леонтьєв* (народ. 1906 р.), США, — "за розвиток методу "витрати-випуск" та його застосування в дослідженні важливих економічних проблем".

6. 1974 р., *Гунар Лйордаль* (1898—1987 рр.), Швеція, і *Фредерік Август Фон Хайек* (народ. 1899 р.), ФРН, — "за піонерну роботу з теорії грошей та економічних коливань і за глибокий аналіз взаємозв'язків економічних, соціальних та інституціональних феноменів".

7. 1975 р., *Л. В. Канторович* (1912—1986 рр.), СРСР, і *Т'яллінг С. Купманс* (1910—1984 рр.), США, — спільно "за внесок в теорію оптимального розподілу ресурсів".

8. 1976 р., *Мілтон Фрідман* (народ. 1912 р.), США, — "за досягнення в галузі аналізу споживання, історії й теорії грошового обігу та демонстрацію складності наслідків політики економічної стабілізації".

9. 1977 р., *Бертіль Олін* (1899—1979 рр.), Швеція, та *Джеймс Мід* (народ. 1907 р.), Великобританія, — "за оригінальний внесок в теорію міжнародної торгівлі та теорію руху міжнародного капіталу".

10. 1978 р., *Герберт Саймон* (народ. 1916 р.), США, — "за піонерні дослідження процесу прийняття рішень в економічних організаціях".

11. 1979 р., *Теодор В. Шульц* (народ. 1902 р.), США, і *Артур Льюїс* (народ. 1915 р.), США, — спільно "за піонерні дослідження

проблем економічного розвитку, особливо проблем країн, що розвиваються”.

12. 1980 р., *Лоуренс Р. Клейн* (народ. 1920 р.), США, — “за створення економічних моделей та їх застосування до аналізу економічних коливань і економічної політики”.

13. 1981 р., *Джеймс Тобін* (народ. 1918 р.), США, — “за аналіз фінансових ринків та їх зв'язків з рішеннями в галузі витрат, зайнятості, виробництва і цін”.

14. 1982 р., *Джордж Стіглер* (народ. 1911 р.), США, — “за плідотворне вивчення індустріальних структур, функціонування ринків, причин і наслідків суспільного регулювання”.

15. 1983 р., *Жерар Дебре* (народ. 1921 р.), США, — “за введення нових аналітичних методів дослідження в економічну теорію і формалізацію теорії загальної рівноваги”.

16. 1984 р., *Річард Стоун* (народ. 1913 р.), Великобританія, — “за фундаментальний внесок в розроблення систем національного рахунку і тим самим значне поліпшення основ емпіричного економічного аналізу”.

17. 1985 р., *Франко Модільяні* (народ. 1918 р.), США, — “за піонерний аналіз проблем збережень і фінансових ринків”.

18. 1986 р., *Джеймс Бьюкенен* (народ. 1919 р.), США, — “за розвиток теорії прийняття рішень в галузі економіки і політики, а також політичних теорій, що демонструють обмежену роль уряду в економіці”.

19. 1987 р., *Роберт Солоу* (народ. 1924 р.), США, — “за внесок в теорію економічного зростання”.

20. 1988 р., *Моріс Алле* (народ. 1911 р.), Франція, — “за фундаментальні дослідження в галузі теорії ринку та ефективного використання ресурсів”.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА-КАДРОВИКА [5, с. 570].

Загальні положення

Виконує відповідальні функції і керує кадровою роботою у великій організації* чи установі. Відповідає за планування і проведення програм в галузі кадрової політики, в тому числі за набір, складання іспитів, оцінювання, призначення, просування по службі, перевод і рекомендації щодо змін в статусі працівника організації, а також за систему доведення інформації до працівників.

Працює під загальним керівництвом, проявляє ініціативу і незалежність міркування при виконанні покладених на нього завдань.

Приклади виконуваної роботи

Бере участь у загальному плануванні і визначає курс на забезпечення ефективної роботи і рівномірного навантаження персоналу. Доводить інформацію з важливих рішень з кадрових питань до усіх рівнів структури організації через бюлетені, збори і при особистих контактах. Проводить співбесіди з тими, що приймаються на роботу, оцінює випускників навчальних закладів, класифікує заяви на прийом на роботу.

Вербує і набирає нових працівників для заповнення вакансій, аналізує заяви кваліфікованих фахівців. Радить з керівниками нижчої ланки управління по кадрових питаннях, в тому числі з питань призначення, наймання чи звільнення працівників після закінчення їх випробувального терміну, переводу, підвищення в посаді, звільнення постійних працівників.

Організує навчання персоналу, координує заходи щодо навчання кадрів з роботою посадових осіб і керівників нижчої ланки. Встановлює систему рейтингу працівників і організовує навчання керівників нижчої ланки з питань оцінювання трудової діяльності працівників.

Веде особисті справи працівників. Керує безпосередньо чи через своїх підлеглих роботою групи службовців.

За дорученням керівництва виконує окремі завдання та доручення, що стосуються сфери його діяльності.

* Підприємстві.

Загальні кваліфікаційні вимоги

Досвід і підготовка: повинен володіти значним досвідом керівництва кадровою роботою.

Освіта: чотирирічний коледж чи університет зі спеціалізації в галузі освіти й управління кадрами.

Знання, навички і здібності: достатні знання принципів і практики управління кадрами, добору й призначення працівників, питання оцінювання їх трудової діяльності.

Додаток 3

Балансовий розрахунок потреби у фахівцях (керівниках)

по _____ на 19__ — 19__ рр.
(назва підприємства)

№ п/п	Показник	Чисельність фахівців (керівників) за посадами										
		3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	2											
	Чисельність у звітному році (1996)											
	Плановий рік — 1997											
1	Чисельність фахівців (керівників) у плановому році											
2	Зміна чисельності фахівців (керівників)											
3	Очікуване звільнення фахівців (керівників)											
	Всього:											
	У тому числі з причин:											
4	Додаткова чисельність фахівців (керівників) у плановому році											
5	Джерело забезпечення — всього:											
	У тому числі:											
	ВНЗ											
	служба зайнятості											
	з них:											
	перепідготовка											
	прийом підприємством											
	Плановий рік — 1997 і т.д. за роками планового періоду											

Аналогічний балансовий розрахунок ведеться щодо робітників з виділеним чисельності за групами професій механізованої та ручної праці

Приблизна форма контракту з керівником підприємства

Міністерство, відомство України (уповноважений орган) в
особі _____
(посада, прізвище, ім'я та по батькові)

і п. _____ уклали цей контракт про
(прізвище, ім'я та по батькові)

таке:

1. П. _____ призначається на посаду
керівника _____
(назва підприємства)

на період з _____ по _____

2. Тов. _____ здійснює керівництво
підприємством _____
відповідно до чинного законодавства України і як керівник підприємства за період дії цього контракту повинен забезпечити:

2.1. Високоєфективну і сталу роботу _____
(назва підприємства)

та його динамічний економічний і соціальний розвиток.

2.2. Виконання державного замовлення на виробництво продукції.

2.3. Виконання договірних зобов'язань і контрактів.

2.4. Додержання умов колективного договору.

2.5. Збільшення обсягів виробництва товарів народного споживання (визначається сторонами конкретно).

2.6. Поширення і оновлення номенклатури та обсягів виробництва науково-технічної продукції порівняно з рівнем виробництва базового періоду.

2.7. Зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості та собівартості продукції, яка випускається.

2.8. Одержання та збільшення прибутку, забезпечення комерційного успіху, стає фінансове становище підприємства.

2.9. Технічне переозброєння, реконструкція підприємства і введення потужностей (визначається сторонами).

2.10. Захист відомостей, які становлять державну, службову і комерційну таємницю.

2.11. Додержання чинного законодавства, активне використання правових засобів для удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни, фінансового становища підприємства.

2.12. Виконання програми соціального розвитку колективу.

2.13. Виконання екологічної програми.

2.14. _____

3. П. _____ встановлюється посадовий
оклад в розмірі _____ грн. щомісячно.

4. За умови виконання зобов'язань, викладених в п. 2 цього
контракту, п. _____ додатково встановлюється:

4.1. Надбавка в розмірі _____ грн. щомісячно.

4.2. Премія за 100-відсоткове виконання договірних зобов'язань із замовниками в розмірі _____ грн. щоквартально (щомісячно).

4.3. Винагорода за підсумками роботи за рік у розмірі _____ грн.

4.4. _____

4.5. _____

5. П. _____ встановлюються щорічна
відпустка _____ і додаткова оплачувана відпустка _____ календарних днів.

До щорічної відпустки виплачується матеріальна допомога в розмірі _____ грн.

6. За умови припинення контракту (з поважних причин) разом з виплатами, передбаченими чинним законодавством, працівнику виплачується одноразова допомога в розмірі _____ грн.

7. Міністерство, відомство України (уповноважений орган) поряд з переліченими виплатами також зобов'язане:

7.1. Забезпечити підприємство матеріально-технічними ресурсами для виконання державного замовлення.

7.2. _____

7.3. _____

8. Контракт може бути припинений чи розірваний на підставах, передбачених чинним законодавством.

Підстави для дострокового припинення сторонами контракту, не передбачені чинним законодавством:

1) невиконання сторонами зобов'язань, передбачених п.п. 2.2 і 7.1 цього контракту;

2) _____

В разі припинення контракту за підставами, не передбаченими чинним законодавством, в трудовій книжці працівника робиться запис про звільнення згідно з основами законодавства України (згода сторін).

9. Відповідальність сторін _____

10. За дострокового припинення контракту з незалежних від керівника причин або з ініціативи міністерства, відомства України (уповноваженого органу) працівнику надаються гарантії й виплачуються компенсації не нижче встановлених чинним законодавством.

11. Після закінчення терміну дії цього контракту останній може бути продовжений, припинений або укладений на новий термін за погодженням сторін.

У будь-якому з цих випадків міністерство, відомство України (уповноважений орган) виплачує одноразову винагороду п. _____ у розмірі _____ грн.

12. Суперечки, які виникають між сторонами контракту, вирішуються у встановленому чинним законодавством порядку.

13. Особливі умови: _____

14. Умови цього контракту можуть бути змінені лише при згоді сторін.

15. Контракт набирає чинності з моменту його підписання, якщо інше не передбачено в контракті.

16. Акт складено у двох примірниках.

17. Адреси сторін:

п. _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Власник

Приблизний перелік працівників,
якості яких підлягають оцінюванню,
та категорій експертів

Експерти, що оцінюють здібності керівників та фахівців до підприєм- ництва	Контингент оцінюваних			
	Керівники структурних підрозділів	Началь- ники відділів	Спеціалісти структурних підрозділів	Старші майстри та майстри
Заступники генерального директора підприємства, головні фахівці	В	В	—	—
Начальники цехів	Р	Р	В	В
Начальники відділів	Р	Р	Р	Р
Заступники начальників цехів та відділів	Н	Н	В	В
Спеціалісти структурних підрозділів	Н	Н	Р	Р
Старші майстри, майстри	Н	Н	Р	Р
Робітники	Н	Н	Н	Н

Примітка: Н — підлеглі; Р — працівники одного посадового рангу; В — керівники вищого посадового рангу.

СПИСОК

керівників і фахівців, які рекомендуються
для комплексного оцінювання здібностей
до підприємницької діяльності

№ п/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Шифр пе- ху, відділу	Табельний номер оцінюваного	Номер особової справи
1	2	3	4	5

План роботи з комплексного оцінювання
здібностей керівників структурних підрозділів
до підприємницької діяльності

№ п/п	Назва заходу	Строк виконання	Вико- навп	Примітка
1	2	3	4	5
1	Призначення наказом атестаційної комісії			
2	Формування складу головної та цехових експертних комісій			
3	Вивчення членами експертних комісій і обліковцями методики комплексного оцінювання здібностей керівників до підприємницької діяльності			
4	Складання списку оцінюваних			
5	Розмноження анкет			
6	Проведення наради для ознайомлення з роботою щодо оцінювання здібностей			
7	Оцінювання здібностей керівників структурних підрозділів до підприємницької діяльності			
8	Обробка й аналіз анкет оцінювання здібностей, розроблення комплексних рекомендацій			
9	Подання матеріалів цехових експертних комісій до головної експертної комісії			
10	Складання довідки управління кадрів про результати оцінювання здібностей працівників			
11	Прийняття рішень за результатами оцінки			
12	Складання підсумкової довідки по кожному керівникові			
13	Ознайомлення з підсумковою довідкою керівника			

№ цеху

Таб. № оцінюваного

АНКЕТА

оцінювання якості персоналу підприємства

I. Якість виконання роботи

1. На якісне виконання роботи не має сподівань.
2. Дуже часто доручену роботу виконує неякісно.
3. Доручену роботу виконує коли як іноді якісно, іноді ні.
4. Доручену роботу виконує в основному якісно.
5. Доручену роботу виконує завжди якісно.

II. Здатність виконувати роботу в строк

1. Виконуючи доручену роботу, укластися у встановлені строки зовсім нездатний.
2. Часто не виконує доручену роботу вчасно.
3. Доручену роботу виконує іноді вчасно, іноді ні.
4. Доручену роботу виконує в основному вчасно.
5. Роботу виконує завжди вчасно.

III. Прояв творчої ініціативи

1. Творче ставлення до праці або ініціатива йому зовсім не властиві.
2. Дуже рідко виявляє творчу ініціативу.
3. Іноді виявляє творчу ініціативу при виконанні своєї роботи.
4. У роботі, як правило, проявляє творчу ініціативу.
5. У роботі завжди виявляє творчу ініціативу.

IV. Ступінь самостійності у прийнятті рішень

1. Приймати рішення не здатний(на) ні за яких умов.
2. Дуже часто не здатний(на) приймати рішення самостійно.
3. Іноді не здатний(на) приймати рішення самостійно.
4. Звичайно необхідні рішення приймає самостійно.
5. Рішення у межах своєї компетентності приймає лише самостійно.

V. Здатність до прийняття оригінальних рішень

1. На будь-які оригінальні рішення зовсім не здатний(на).
2. Дуже рідко здатний(на) приймати оригінальні рішення.
3. Іноді приймає оригінальні рішення, хоча це йому (їй) не властиво.
4. Досить часто здатний(на) до прийняття оригінальних рішень.
5. Оригінальні рішення для нього (неї) — норма.

VI. Фахові та спеціальні знання

1. Не має будь-яких суттєвих знань у галузі своєї роботи.
2. Фахових і спеціальних знань, які він(вона) має, для роботи недостатньо.
3. Фахові та спеціальні знання достатні, але не більше.
4. Володіє хорошими фаховими знаннями у своїй галузі.
5. Висококваліфікований фахівець, може дати консультацію чи відповісти на будь-яке запитання у царині своєї діяльності чи спеціальності.

VII. Знання організаційних умов роботи, технології, технічних засобів

1. Зовсім не знає організаційних умов роботи, технології та технічних засобів.
2. Недостатньо чітко розуміється на організаційних умовах роботи, технології, технічних засобах.
3. Має певні уявлення про організаційні умови роботи, технологію, технічні засоби.
4. Добре знає і розуміє організаційні умови роботи, технологію, технічні засоби.
5. Прекрасно розуміється на організаційних умовах роботи, технології та технічних засобах виробництва.

VIII. Знання регламентуючих документів (положень, ДОСТів, в тому числі з ринкової економіки, менеджменту, маркетингу)

1. Не має поняття про будь-які регламентуючі документи.
2. Погано знає регламентуючі документи.
3. Має певне уявлення про регламентуючі документи.
4. Добре знає регламентуючі документи.
5. Прекрасно знає регламентуючі документи.

IX. Знання економіки та організації виробництва (системи планування, звітності, оплати праці, нормування, соціального розвитку колективу, колективного підприємства, повного господарювання, менеджменту, малих підприємств, акціонерної діяльності, приватизації тощо).

1. Абсолютно не розуміється в питаннях економіки, організації виробництва, менеджменту, колективного підприємства, діяльності малих підприємств тощо.
2. Недостатньо розуміється на питаннях економіки та організації виробництва, в тому числі у нових умовах діяльності.
3. В цілому знайомий (знайома) з економікою та організацією виробництва, в тому числі з питаннями менеджменту, переходу до ринкових відносин тощо.
4. Добре знає економіку й організацію виробництва, в тому числі питання ринкових відносин.
5. Прекрасно знає економіку й організацію виробництва.

X. Прагнення до підвищення кваліфікації, до фахових знань, безперервної післядипломної освіти.

1. Не виявляє найменшого бажання набути нових фахових знань, блокує спробу відділу підготовки кадрів або відділу керівних кадрів щодо підвищення знань.
2. Дуже рідко прагне набути нових фахових знань, як правило, ухиляється від навчання в галузевій системі підвищення кваліфікації.
3. Час від часу щось робить, щоб набути нових фахових знань, заповнити прогалини у знаннях під час навчання у вузі (технікумі), підвищити свою кваліфікацію.
4. Як правило, щось робить, щоб набути нові фахові знання, заповнити прогалини у знаннях під час навчання у вузі, підвищити свою кваліфікацію.
5. За будь-яких умов спрямований на підвищення кваліфікації, на набуття нових фахових знань.

XI. Особиста дисциплінованість, відповідальність за доручену справу.

1. Абсолютно не дисциплінований, характеризується шкочною безвідповідальністю.
2. Не дисциплінований, зриви у роботі готовий(ва) виправдати чим завгодно, окрім власної безвідповідальності.
3. Не завжди дисциплінований(на), мали місце зриви у роботі з його (її) провини.
4. Загалом дисциплінований(на), до дорученої справи ставиться відповідально.
5. Характеризується високою дисциплінованістю та відповідальністю за доручену справу.

XII. Працелюбність, сумлінність.

1. Вкрай не любить своєї роботи і всюди говорить про це.
2. Не любить і не знає своєї роботи, виконує лише те, що є необхідним у певний момент.
3. До роботи ставиться байдуже, виконує лише ту її частину, яка постійно контролюється керівником.
4. Любить свою роботу та сумлінно її виконує.
5. Дуже любить і знає роботу, ставиться до неї вельми сумлінно.

XIII. Цілеспрямованість.

1. Навіть за відповідальних умов не доводить розпочату справу до кінця: цілеспрямованість фактично відсутня.
2. Звичайно йому (їй) не вистачає цілеспрямованості та наполегливості для того, щоб довести справу до кінця або добре розібратися в якомусь питанні.

3. У відповідальних випадках виявляє цілеспрямованість, доводить справу до кінця.
4. Наділений цілеспрямованістю, не любить зупинятися, поки не доведе справу до кінця або не розбереться в якомусь питанні.
5. Гранично стійкий і цілеспрямований, не заспокоїться, поки не доведе справу до кінця і не розбереться в якомусь питанні.

XIV. Працездатність, витривалість.

1. І не бажає, і не може виконувати свої службові обов'язки.
2. Бажає би виконувати свої службові обов'язки, але не здатний на це.
3. Через силу, але зі своїми обов'язками справляється.
4. Звичайно свої обов'язки виконує впевнено, але у складних ситуаціях можливі зриви.
5. Навіть у найекстремальніших умовах продовжує впевнено виконувати свої обов'язки.

XV. Енергійність, оптимізм.

1. Своєю пасивністю, своїм песимізмом і скептицизмом може зіпсувати будь-яку добру справу.
2. Енергійність і оптимізм йому (їй) зовсім не властиві.
3. Іноді виявляє енергійність, оптимізм, ентузіазм.
4. Своєю енергійністю і оптимізмом може заразити колег.
5. Володіє невичерпною енергією, ентузіазмом, може надихнути і повести за собою.

XVI. Зацікавленість у результатах роботи.

1. Йому (їй) зовсім байдуже до роботи та її результатів.
2. Йому (їй) слід було б виявити набагато більшу зацікавленість у своїй роботі.
3. Власна робота цікавить його (її) час від часу.
4. Майже завжди зацікавлений(на) у своїй роботі та її наслідках.
5. Надзвичайно зацікавлений(на) у своїй роботі та її наслідках.

XVII. Принциповість.

1. Зовсім без принципів, заради власної вигоди зробить що завгодно і коли завгодно.
2. Іноді виявляє безпринципність.
3. Загалом принциповий робітник — за рідкими винятками.
4. Принципова людина.
5. Людина, що володіє високими принципами.

XVIII. Чесність, справедливість.

1. Здатний(на) піти на прямий обман, здійснити явно несправедливі вчинки.
2. Іноді виявляє нечесність і несправедливість.
3. Загалом фактично чесний і справедливий — за рідкими винятками.
4. Чесна і справедлива людина.
5. Винятково чесний(на), наділений(на) загостреним почуттям справедливості.

XIX. Чуйність, уважність до людей (підлеглих чи колег).

1. Ніколи не надає допомоги товаришам по роботі.
2. Не любить допомагати товаришам по роботі, при нагоді уникає подібних ситуацій.
3. Подає допомогу товаришам по роботі, хоча і не завжди охоче.
4. Охоче надає допомогу товаришам по роботі.
5. Дуже охоче подає допомогу товаришам по роботі, не шкодує для цього часу й сил.

XX. Врівноваженість, стриманість.

1. З будь-якого приводу здатний(на) втратити самовладання, нагрубити чи образити, незважаючи на особу.
2. Нерідкі випадки, в яких губить самовладання, ображає колег.
3. Час від часу губить урівноваженість і стриманість.
4. Майже завжди врівноважений(на) і стриманий(на).
5. У будь-яких ситуаціях здатний зберегти врівноваженість, стриманість.

XXI. Ввічливість, тактовність.

1. Груба, невихована людина, особливо з тими, хто не може дати відсіч.
2. Іноді виявляє грубість або безтактовність у стосунках з підлеглими або співробітниками.
3. Загалом досить ввічливий(ва) і тактовний(на), рідко дозволяє собі безтактовність або грубість.
4. Ввічлива і тактовна людина у стосунках із співробітниками та підлеглими.
5. Винятково ввічлива і тактовна людина.

XXII. Здатність прислухатися до критики і робити з неї правильні висновки.

1. Рідко вперта людина, не прислухається до критики, навіть якщо абсурдність його (її) непоступливості очевидна.
2. Досить вперта людина, неохоче змінює свою думку і поведінку під впливом критики.
3. Звичайно свою думку без особливих причин не змінює, але якщо впевниться у своїй помилці, може її змінити.
4. Охоче вислуховує критику, як правило, змінює під її впливом свою думку і поведінку.
5. Уважно вислуховує критичні зауваження і, якщо критика справедлива, швидко на неї реагує.

XXIII. Ідейна переконаність.

1. Політично неграмотний працівник, байдужий до справи перебудови, роздержавлення власності тощо.
2. Політичної грамоти дедалі не вистачає; у складних політичних питаннях плутається.
3. Політично грамотний працівник.
4. Політично грамотний працівник, допомагає колегам у розумінні питань внутрішньої та зовнішньої політики в умовах багатопартійності та плюралізму думок.
5. Політично добре освічений, здатний подати допомогу колегам і розібратися у складних політичних ситуаціях.

XXIV. Громадська активність.

1. Громадську роботу повністю ігнорує, всіляко уникає будь-якого громадського доручення.
2. Дуже мало займається громадською роботою.
3. Від громадської роботи не ухиляється і з громадськими дорученнями загалом справляється, хоча і не завжди добре.
4. Багато і посилено займається громадською роботою. Добре виконує громадські доручення.
5. Дуже багато й ефективно займається громадською діяльністю, приносить велику користь колективу.

XXV. Поеднання громадських і особистих інтересів.

1. Уся його (її) діяльність підкорена можливим особистим вигодам, для досягнення яких використовує будь-які засоби.
2. Хотів(ла) б підпорядкувати свою діяльність досягненню лише особистих вигод, але найчастіше не зводиться для цього до засобів.
3. Висуває на передній план своєї діяльності то особисті вигоди, то громадські цілі.
4. Інтереси колективу, його роботи враховує майже завжди.
5. Цілковито враховує інтереси колективу, дуже розвинутий альтруїзм.

XXVI. Ставлення до спиртного.

1. Зловживає спиртним.
2. Помічений(на) нетверезим(ою) на роботі.
3. Іноді дозволяє собі випити, але не на роботі.
4. Спиртним не зловживає.
5. Абсолютно непитущий.

XXVII. Ділова вимогливість, вміння контролювати виконання завдань та доручення підлеглих.

1. Зовсім не здатний контролювати роботу підлеглих.
2. Не завжди здатний(на) контролювати роботу підлеглих, не помічає головних моментів, звертає увагу на несуттєві ознаки.
3. Здатний(на) тримати під контролем основні моменти роботи.
4. Здатний(на) і вміє здійснювати постійний контроль за роботою підлеглих.
5. Здатний(на) тримати під контролем роботу підлеглих, пам'ятає усі деталі і строки, вчасно реагує на будь-яке відхилення від графіка, плану, терміну виконання завдання.

XXVIII. Організаторські здібності.

1. Поганий організатор, не може організувати колектив на виконання виробничих завдань, повністю відсутні якості менеджера на закріпленій ділянці роботи.
2. Не досить добрий організатор, не завжди здатний організувати колектив на виконання виробничих завдань.
3. Непоганий організатор, може організувати колектив на виконання виробничих завдань.
4. Добрий організатор, вміє розставляти людей і розподіляти обов'язки, спрямовувати колектив на виконання виробничих завдань.
5. Природжений організатор, вміє адекватно здібностям розставляти людей, розподіляти між ними обов'язки, організувати колектив на виконання виробничих завдань.

XXIX. Здатність коротко і переконливо доводити рішення до підлеглих, вміння обґрунтовувати свою думку перед керівником.

1. Звичайно довго і плутано викладає суть свого рішення, постійно плутається у дрібницях, не може відокремити головне від другорядного.
2. Іноді довго не може пояснити суть свого рішення, нерідко плутається у дрібницях.
3. Хоча і не одразу, але здатний(на) зрозуміло викласти суть свого рішення, відокремити головне від другорядного.

4. Здатний(на) переконливо викласти суть свого рішення, відокремити головне.
5. Здатний(на) коротко і переконливо викласти суть свого рішення, у кількох словах пояснити, ніколи не плутається у дрібницях.

XXX. Уміння організувати колективне обговорення принципових виробничих і технічних питань.

1. Принципові виробничі й технічні рішення з фахівцями не обговорює, усе вирішує сам, а підлеглим лише дає вказівки.
2. Збирає фахівців раптово, не даючи їм підготуватися до обговорення, через що часто воно буває безрезультатним.
3. Обговорення проводить, але часто-густо формально — з тим, щоб затвердити власну думку, яка завчасно чи спонтанно виникла.
4. Проводить обговорення виробничих і технічних питань, приймаючи рішення, враховує висловлені думки.
5. Вміє дати висловитись кожному фахівцю, приймаючи рішення, враховує всі висловлені в ході обговорення думки, формулює оптимальне рішення.

XXXI. Здатність упроваджувати нову техніку, технологію, методи роботи.

1. Будь-які зміни вважає вкрай небажаними для себе і здатний їм ефективно протистояти.
2. Бажає і може щось змінити у техніці, технології, методах роботи лише з ініціативи і за вказівки "зверху".
3. Здатний(на) знайти нові технічні, технологічні та організаційні рішення, але не здатний їх формулювати.
4. Здатний(на) знайти нові технічні, технологічні та організаційні рішення і використати їх, але не завжди бажає цим займатися.
5. Володіє прекрасним відчуттям нового і передового, бажає і здатний використовувати усе нове.

XXXII. Уміння згуртувати колектив, вчити та виховувати підлеглих.

1. Зовсім не справляється з колективом, не може вчити та виховувати підлеглих.
2. Веде роботу щодо згуртування колективу, намагається вчити і виховувати підлеглих, використовуючи життєвий досвід роботи з людьми — як правило, з грубим відхиленням від наукових рекомендацій.
3. Може навчати, передати свої знання, але не займається вихованням підлеглих через прогалини в знаннях.

4. Може вчити та виховувати підлеглих, вміє згуртувати колектив, але не набув у вузі спеціальних знань з питань соціології, соціальної психології, менеджменту тощо.
5. Природжений педагог, вміє згуртувати колектив, застосовуючи методи переконання, умовлення, примусу, наслідування тощо.

XXXIII. Поєднання оперативності та роботи на перспективу.

1. Не вміє сполучати в роботі оперативні та перспективні питання, в результаті занедбане одне й друге.
2. Водночас не може вирішувати оперативні й перспективні питання, завжди щось — то одне, то друге заважає.
3. Намагається сполучати в роботі оперативні та перспективні питання, проте не завжди вдало.
4. Загалом йому (їй) вдається сполучати оперативні та перспективні питання, але бувають упущення.
5. Чудово сполучає оперативну та перспективну роботу.

ІНТЕРВ'Ю-ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ КЕРІВНИКІВ (ФАХІВЦІВ) ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ

1. Чи задоволені Ви обставиною, яка склалася в:

Відповідь	країні	регіоні	місті	на підприємстві	у своєму колективі
-----------	--------	---------	-------	-----------------	--------------------

- 1.1. Так
- 1.2. Частково
- 1.3. Ні
- 1.4. Не можу сказати

2. Якщо задоволені чи не задоволені, то в яких сферах

Відповідь	політичній	економічній	соціальній	екологічній	інших
2.1. Задоволений(на)	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.1.5
2.2. Не задоволений(на)	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.4	2.2.5

3. Чи задовольняє Вас існуюча організаційно-управлінська структура в:

Відповідь	країні	регіоні	місті	підприємстві	структурному підрозділі
3.1. Так	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.1.5
3.2. Частково	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4	3.2.5
3.3. Ні	3.3.1	3.3.2	3.3.3	3.3.4	3.3.5
3.4. Не можу сказати	3.4.1	3.4.2	3.4.3	3.4.4	3.4.5
3.5. Інші (вказати)	3.5.1	3.5.2	3.5.3	3.5.4	3.5.5

4. Якщо ні, то якою б Ви бажали її бачити в:

Відповідь	країні	регіоні	місті	на підприємстві	структурному підрозділі
4.1. Стабільною	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5
4.2. Додержання законів	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
4.3. Ділового партнерства	4.3.1	4.3.2	4.3.3	4.3.4	4.3.5
4.4. Іншою	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5

5. Чи досить Вам існуючих знань і практичного досвіду для роботи у ринкових структурах?

Відповідь	Держпідприємстві адміністративно-командної системи	Держпідприємстві в ринковій економіці	Окремому чи акціонерному підприємстві	Приватному підприємстві	Іншому підприємстві нового типу (вказіть, якому)
5.1. Так, цілком	5.1.1	5.1.2	5.1.3	5.1.4	5.1.5
5.2. Не зовсім	5.2.1	5.2.2	5.2.3	5.2.4	5.2.5
5.3. Не досить	5.3.1	5.3.2	5.3.3	5.3.4	5.3.5
5.4. Не можу сказати	5.4.1	5.4.2	5.4.3	5.4.4	5.4.5

6. Якщо не досить, то з яких питань?

Відповідь	Держпідприємстві адміністративно-командної системи	Держпідприємстві в ринковій економіці	Окремому чи акціонерному підприємстві	Приватному підприємстві	Іншому підприємстві нового типу (вказіть, якому)
6.1. Менеджменту	6.1.1	6.1.2	6.1.3	6.1.4	6.1.5
6.2. Маркетингу	6.2.1	6.2.2	6.2.3	6.2.4	6.2.5
6.3. Фінансів	6.3.1	6.3.2	6.3.3	6.3.4	6.3.5
6.4. Інновацій	6.4.1	6.4.2	6.4.3	6.4.4	6.4.5
6.5. Спецтехнології	6.5.1	6.5.2	6.5.3	6.5.4	6.5.5
6.6. Управління людьми	6.6.1	6.6.2	6.6.3	6.6.4	6.6.5
6.7. Екології	6.7.1	6.7.2	6.7.3	6.7.4	6.7.5
6.8. З інших проблем (вказіть яких)	6.8.1	6.8.2	6.8.3	6.8.4	6.8.5

7. Чи вважаєте Ви досить компетентними у прийнятті рішень?

Відповідь	Себе	Колег	Керівників	Підлеглих	Молодих спеціалістів
7.1. Так	7.1.1	7.1.2	7.1.3	7.1.4	7.1.5
7.2. На зовсім	7.2.1	7.2.2	7.2.3	7.2.4	7.2.5
7.3. Ні	7.3.1	7.3.2	7.3.3	7.3.4	7.3.5
7.4. Не можу сказати	7.4.1	7.4.2	7.4.3	7.4.4	7.4.5

8. Чи вважаєте Ви, що за вашим рівнем знань Ви володієте правом приймати рішення?

Відповідь	У системі централізованого управління	У системі децентралізованого управління	У структурах ціркової господарської самостійності
8.1. Так, цілком	8.1.1	8.1.2	8.1.3
8.2. Не завжди	8.2.1	8.2.2	8.2.3
8.3. Ні	8.3.1	8.3.2	8.3.3
8.4. Не знаю	8.4.1	8.4.2	8.4.3

9. Як часто доводилось Вам

Відповідь	Ніколи	Рідко	Часто
9.1. Переносити рішення питань на завтра	9.1.1	9.1.2	9.1.3
9.2. Виконувати роботу наполовину	9.2.1	9.2.2	9.2.3
9.3. Намагатися зробити все одразу з повним завантаженням підлеглих	9.3.1	9.3.2	9.3.3
9.4. Намагатися зробити все одразу самому	9.4.1	9.4.2	9.4.3
9.5. Думати, що знаєте в межах положення про структурний підрозділ найкраще за всіх	9.5.1	9.5.2	9.5.3
9.6. Не справлятися з розмежуванням функцій на підлеглих	9.6.1	9.6.2	9.6.3
9.7. При невдачах на службі перекидати вину на інших	9.7.1	9.7.2	9.7.3

10. Чи задоволені Ви рівнем спілкування?

Відповідь	З підлег- лими	З коле- гами	З керів- никами	З гро- мадськи- ми дія- чами	Для сімейних — з членами своєї родини
10.1. Так, цілком	10.1.1	10.1.2	10.1.3	10.1.4	10.1.5
10.2. Не зовсім	10.2.1	10.2.2	10.2.3	10.2.4	10.2.5
10.3. Ні	10.3.1	10.3.2	10.3.3	10.3.4	10.3.5
10.4. Не знаю	10.4.1	10.4.2	10.4.3	10.4.4	10.4.5

11. Чи є у Вас труднощі у спілкуванні і в чому вони виражаються?

Відповідь	З під- леглими	З коле- гами	З керів- никами	З гро- мадськи- ми дія- чами	Для сімейних — з членами своєї родини
11.1. Мистецтві співбе- сідні чи бесіди	11.1.1	11.1.2	11.1.3	11.1.4	11.1.5
11.2. Умінні говорити в слухача	11.2.1	11.2.2	11.2.3	11.2.4	11.2.5
11.3. У спілкуванні по телефону	11.3.1	11.3.2	11.3.3	11.3.4	11.3.5
11.4. Психології органі- заторського мистецтва	11.4.1	11.4.2	11.4.3	11.4.4	11.4.5
11.5. Умінні контролю- вати себе у спілкуванні	11.5.1	11.5.2	11.5.3	11.5.4	11.5.5
11.6. Приймати опти- мальні рішення при дефіциті часу, інфор- мації й ресурсів (мате- ріальних, фінансових, людських)	11.6.1	11.6.2	11.6.3	11.6.4	11.6.5
11.7. У виконанні поставлених цілей	11.7.1	11.7.2	11.7.3	11.7.4	11.7.5

12. Чи можете визначити свій характер і темперамент?

12.1. Так.

12.2. Ні.

12.2. Ні.

13. Вкажіть, якому стилю керівництва Ви особисто надаєте перевагу для досягнення успіху.

13.1. Авторитарному.

13.2. Демократичному.

13.3. Ліберальному.

14. Чи вважаєте Ви, що Вам необхідно підвищити свою кваліфікацію для того, щоб успішно працювати на керівній посаді у ринкових структурах?

14.1. Так.

14.2. Ні.

14.3. Не знаю.

15. Якщо так, то в якій галузі знань Ви бажали б удосконалюватися, щоб стати "процвітаючим" підприємцем?

(вказіть самостійно)

16. Якщо ні, то чому. Викладіть коротко свою думку

16.1. _____
16.2. _____
16.3. _____
16.4. _____

17. Чи задоволені Ви своєю посадою?

17.1. Так, цілком.

17.2. Не зовсім.

17.3. Ні.

17.4. Не можу сказати.

18. Якщо не задоволені своєю посадою, то вкажіть, власне чим.

18.1. _____
18.2. _____
18.3. _____

19. Як Ви вважаєте, чи володієте Ви імунітетом з проблеми "ринкоблизкості"?

19.1. Так.

19.2. Ні.

19.3. Не можу сказати.

20. Якщо не володієте, то чому (вказіть свою власну думку)?

20.1. _____
20.2. _____
20.3. _____

21. Яким би позиціям Ви надали б перевагу у включенні до своєї дової угоди (контракту) під час переходу Вашого підприємства на нову модель у своїй конкурсній програмі з проблем?

- 21.1. Люди.
- 21.2. Фінанси.
- 21.3. Технологія (питання виробництва).

22. В якій системі Вам зручніше працювати?

- 22.1. Людина — техніка.
- 22.2. Людина — людина.
- 22.3. Людина — інформація.

Дякуємо за подану допомогу і сприяння у заповненні опитувальника

ТЕСТ

Чи багато стресів у Вас на роботі? Як часто наведені далі фактори заважають Вам працювати? Підкресліть цифру у відповідній графі.

Фактори	Градация оцінки				
	Ніколи	Рідко	Іноді	Часто	Завжди
1. Люди, що працюють зі мною, не знають чого вони можуть від мене очікувати	1	2	3	4	5
2. Ви впевнені, що робитимете, що треба	1	2	3	4	5
3. Ви відчуваєте, що не в змозі задовольнити суперечливі вимоги вищих керівників	1	2	3	4	5
4. Ви відчуваєте перевантаження	1	2	3	4	5
5. Вам не вистачає часу, щоб виконати роботу як слід	1	2	3	4	5
6. Ви відчуваєте, що робота позначається на особистому житті	1	2	3	4	5
7. Ви часто не знаєте, що Вам дадуть робити	1	2	3	4	5
8. Ви відчуваєте, що не в змозі "перетравити" усю необхідну Вам інформацію	1	2	3	4	5
9. Ви не знаєте, як Вас оцінює Ваш начальник	1	2	3	4	5
10. Ви не здатні вгадати майбутню реакцію вищих начальників	1	2	3	4	5
11. Ваші погляди докорінно відрізняються від поглядів Вашого начальника	1	2	3	4	5

Загальна сукупність балів за тестом може бути 11—55 очок. Показник понад 36 очок свідчить про те, що Ваша робота сповнена стресогенними факторами. Подумайте, як пом'якшити шкідливу дію стресу.

АНКЕТА

Шановний друже!

Пресимо Вас ознайомитися з анкетною і відповісти на усі запитання, що в ній містяться. Відповіді можуть надати суттєвої допомоги при розробленні заходів, спрямованих на удосконалення морально-психологічного клімату в колективі.

Результати даного опитування використовуватимуться для вироблення науково-практичних рекомендацій лише в узагальненому вигляді, з огляду на що під час відповіді на запитання своє прізвище вказувати необов'язково.

За багатьма запитаннями Вам пропонуються варіанти відповідей. Уважно прочитайте їх, позначте кружечком номер того варіанта, який відповідає Вашій думці.

Якщо жоден із запропонованих варіантів не збігається із Вашою думкою, напишіть самі те, що вважаєте за потрібне.

На ті запитання, за якими не пропонуються готові варіанти відповідей, відповідайте самостійно.

Наперед дякуємо Вам за відповіді!

1. Як довго Ви працюєте в цьому підрозділі?

- 1.1. Менше року.
- 1.2. 1—3 роки.
- 1.3. 3—5 років.
- 1.4. 5—10 років.
- 1.5. 10—20 років.
- 1.6. Понад 20 років.

2. Які головні риси характеризують стосунки членів колективу, в якому Ви працюєте?

- Колектив добрий, дружній, в ньому панує доброзичливість і взаємодопомога 1
- Колектив загалом добрий, але деякі аспекти його життєдіяльності слід було б змінити 2
- У нашому колективі панує байдужість один до одного, кожен живе своїми інтересами, працює лише заради власного добробуту 3
- У нашому колективі люди ставляться одне до одного недоброзичливо, стосунки неприязні 4
- Мені важко відповісти на це запитання 5

3. Чи справляється Ваш колектив з виробничими завданнями, які йому доручають?

- Постійно справляється і перевиконує їх 1
- Загалом справляється 2
- Завдання виконуються не завжди 3

4. Якою мірою Ви задоволені стосунками у Вашому колективі?

Прізвище, ім'я, по батькові оцінюваного керівника	Цілком задоволений	Не зовсім задоволений	Не задоволений	Важко відповісти
1	1.1	1.2	1.3	1.4
2	2.1	2.2	2.3	2.4
3	3.1	3.2	3.3	3.4
—				

5. Від кого, на Вашу думку, насамперед залежить сприятливий морально-психологічний клімат в колективі?

- Від самих робочих 1
- Від безпосередніх керівників 2
- Від громадських організацій 3
- Від молодіжної організації 4
- Від профсоюзної організації 5
- Від органу самоуправління (РТК та ін.) 6
- Важко відповісти 7
- Інше (вказіть) 8

6. Чи бувають між членами Вашого колективу конфлікти та суперечки?

- Не бувають перейти до запитання 8 1
- Бувають дуже часто 2
- Бувають іноді 3
- Майже не буває 4

7. Якщо у Вашому колективі бувають конфлікти, то в чому на Вашу думку, основна їх причина?

- Неритмічність трудового процесу, часті аврали, штурмування 1
- Погані умови праці 2
- Несправедливий розподіл зарплати і премій 3
- Висока щільність кадрів у колективі 4
- Напружені стосунки з адміністрацією (бригадир, майстер, начальник цеху) 5

Небажання керівництва рахуватися з думкою рідних робітників	6
Погано поставлено виконувати роботу	7
Неправильне ставлення членів колективу до критики	8
Відсутність можливостей до просування по службі членів колективу відповідно до їх заслуг	9

8. Як Ви вважаєте, чи відповідає діяльність Вашого керівника тим вимогам,

Прізвище, ім'я та по батькові

які висуваються до спеціаліста на його посаді умовами сучасного промислового виробництва?

Так	1
Не досить	2
Не відповідає	3
Важко відповісти	4

9. Далі перелічені риси, властиві деяким керівникам. Які з цих рис, на Вашу думку, властиві Вашим керівникам? (можна відмітити стільки рис, скільки вважаєте за потрібне).

Риси	Прізвища, імена та по батькові оцінюваних керівників
Технічно грамотний, прекрасний фахівець	
Справедливий	
Уміє надихнути людей	
Відчуває відповідальність за роботу колективу	
Скромний, шліхливий	
Радиться з підлеглими	
Відвертий, висловлює свою думку відверто в обличчя	
Байдужий до роботи	
Тримастся на відстані, з ним важко розмовляти	
Брутальний, причіпливий	
Важко дати оцінку якому-небудь керівнику	

10. Які форми звертання переважають у Вашому колективі?	
Накази	1
Просяння	2
Пропозиції	3
Поради	4
Обговорення	5
Важко відповісти	6
Інші (вказіть)	7

11. Чи бажали б Ви, щоб Ваші стосунки з керівниками виробництва змінилися порівняно з нині існуючими?

Так	1
Ні	2
Не замислювався над тим	3

12. Якщо "так", то в чому саме повинні ці стосунки змінитися?

Вони повинні стати більш рівними і спокійними	1
Вказівки керівництва повинні бути більш ясними та чіткими	2
Мені повинна доручатися відповідальніша робота	3
Мене повинні менше завантажувати дорученнями	4
Повинні виявитися більша увага до моїх особистих проблем	5

13. Чи впливає думка підлеглих на добір членів колективу?

Завжди впливає	1
Іноді впливає	2
Ніколи не впливає	3
Не можу сказати	4

14. Чия думка про Вас як про людину є найавторитетнішою для Вас?

Товаришів по колективу	1
Керівників	2
Друзів і знайомих	3
Рідних	4
Інше (вказіть)	5

15. Чи бувають випадки суперечливих розпоряджень з боку Ваших керівників?

Часто	1
Рідко	2
Не буває	3
Не можу сказати	4

16. Ваше ставлення до роботи?
- | | |
|--|---|
| Працею цілком задоволений | 1 |
| Скоріше задоволений, ніж незадоволений | 2 |
| Байдужий до роботи | 3 |
| Скоріше незадоволений, ніж задоволений | 4 |
| Незадоволений | 5 |
| Не можу сказати | 6 |

17. Ваше задоволення різними аспектами трудової діяльності?

Аспекти трудої діяльності	Цілком власно- вус	Скоріше власно- вус, ніж ні	Скоріше не влас- товує	Зовсім не влас- товує	Важко відповісти
------------------------------	--------------------------	--------------------------------------	------------------------------	-----------------------------	---------------------

1. Санітарно-гігієнічні умови
2. Стан техніки безпеки
3. Стан обладнання, механізмів, приладів
4. Матеріально-технічне забезпечення
5. Організація порятунку праці
6. Розмір зарплати
7. Умови змінності, чергування змін
8. Рівень самостійності в роботі
9. Темпи зростання роботи протягом зміни
10. Широта та різноманітність роботи
11. Можливість підвищення своєї кваліфікації
12. Побутові умови на виробництві
13. Можливість поліпшити житлові умови за допомогою підприємства
14. Можливість влаштувати дітей у дитячі ясла, дитячий садок, піонерський табір
15. Медичне обслуговування на виробництві

Повідомте, будь ласка, деякі дані про себе, підкресливши необхідні відповіді:

18. Стать:
чоловіча
жіноча

19. Вік
До 19 років
20—24 роки
25—29 років
30—34 роки
35—39 років
40—44 роки
45—49 років
50—54 роки

Понад 55

20. Відділ, цех _____
дільниця _____
відділ підприємства _____

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ОЦІНЮВАНОВОГО (АБО ЕКСПЕРТА)

Обліковий № _____

Прізвище _____ ім'я _____

по батькові _____

Місце народження _____

Дата народження _____ стать _____ причина
звільнення _____

Національність _____

Паспортні дані _____

Район помешкання _____ м. район _____

Домашня адреса _____ телефон _____

Загальний стаж _____ років, _____ місяців, _____ днів

Безперервний стаж _____ років, _____ місяців, _____ днів

Сімейний стан _____ кількість дітей _____

Дата закінчення навчального закладу _____

Джерело прийняття, _____ точна назва

керівної посади за класифікатором _____

Прізвище працівника кадрової служби, що відповідає за ведення

особової справи спеціаліста _____

(ручне чи на АСУ-кадри)

Інші дані _____
(протекція атестації тощо, виробничі характеристики, накази)

АНКЕТА САМООЦІНКИ ЯКОСТЕЙ

Щоб краще зрозуміти свої здібності щодо підприємництва, після відповіді на питання анкети (дод. 8) та "одержання" середньозваженої оцінки й самооцінки необхідно дати відповідь на такі запитання:

1. Які функції (не посади, а саме функції, обов'язки) Ви виконували за останні 5, 10, 20 років? Чи мають вони відношення до Вашого власного повільно або швидко зростаючого бізнесу?

2. Чи активні Ви, чи діяльні, ініціативні? Чи належите до числа адміністраторів, виплечених колишньою системою?

3. Чи здатні Ви оволодіти, справитись з неприємностями, програми, втратити все і все ж таки почати спочатку?

4. Яке у Вас хобі, яка пристрасть? Чи можна їх задіяти у бізнесі?

5. Чи прямолінійні Ви, чи відверті?

6. Чи агресивні Ви?

7. Чи можете Ви бути гнучким, якщо Вам доведеться зустріти непереборні обставини? Відступаєте Ви перед силою?

8. Чи володієте Ви аналітичною будовою розуму? Чи здатні добиратися до коренів, до самої суті проблеми, а потім розв'язати її?

9. Чи торговець Ви за вдачею? Спроможні Ви торгувати? Чи продавали Ви в дійсності коли-небудь і що-небудь? Чи не бажаєте Ви профіти від одних дверей до інших, щоб спробувати?

10. Чи готові Ви пожертвувати чим-небудь особисто, піти на особисті жертви заради Вашої нової фірми?

11. Чи творча Ви людина? Чи є у Вас уява, чи здатні Ви на вигадку? Чи можете Ви розпізнати нішу ринку?

12. Чи спроможні Ви використати для підприємливості те, що під рукою?

13. Як Ви справляєтесь з невдачею? Не з якоюсь затримкою, а з реальним провалом? Чи зможете Ви обернути що нещастя на свій майбутній ринковий успіх?

14. Нарешті, чи вмієте Ви бути наполегливим? Чи поверталися Ви назад знову і знову, щоб досягти свого?

Порівняйте, будь ласка, свої відповіді з концепціями з даного приводу, що викладені у книзі Сторі М. "Найшвидше зростаючі компанії США. Погляд зсередини" Нью-Йорк. Джон Рілі й Сонс, 1989.

П'ять найважливіших якостей (характерних рис) обов'язково повинні бути властиві Вам як підприємцю з тим, щоб можна було гарантувати Вам успіх у роботі. Це:

1. Енергія, уміня примусити себе працювати.
2. Уміня думати.
3. Уміня будувати взаємні стосунки з людьми.
4. Комунікабельність.
5. Знання техніки й технології.

Якщо на першій стадії становлення успішного бізнесу потрібен справжній підприємець, то на наступних стадіях із зростанням компанії Вам доведеться поділитися своїми повноваженнями.

То ж хто вони такі — ці підприємці, що досягають успіхів?

1. У них є видіння або мрія, яку вони щодня переслідують.
2. Безмежна віра в їхні продукти або види послуг.
3. Вони постійно прагнуть щось зробити.
4. Це винахідники.

5. Вони нетерплячі, у них завжди не вистачає часу.

6. Вони уперті й наполегливі.

7. Вони націлені на прибуток.

8. Вони націлені на успіх, планують на кілька років наперед.

9. Краще, ніж будь-хто, розуміють свою силу і слабкість.

10. Не лякаються почати усе спочатку.

11. Гроші не є головним або єдиною збуджуючим мотивом.

12. Вони усе роблять самі.

13. Не обов'язково хороші у всьому.

14. Вони розуміють значення тонких вимірювань, їх вплив на успіх у бізнесі.

15. Вони хотять рости.

16. Вони розуміють вирішальну роль споживача.

17. Не думають, що йдуть на великий ризик.

18. Знають, що таке витратити останню копійку і як поставити капкан.

19. Вони розуміють, що проблем не можна уникнути і їх поява є завбаченою.

20. Вони практичні.

21. Вони просять те, чого справді хочуть.

22. Вони дуже сприйнятливі щодо ринку.

23. Їх важко залякати.

24. Вони звикли до самотності.

25. Відчують, коли треба прибути на п'яту вчасно і очолити його.

26. Не мають стратегічних планів чи управління за цілями.

27. Вони готові поділитися.

28. Вони суперечливі, уперті та примхливі.

ПІДСУМКОВА ДОВІДКА ОЦІНКИ ЗДІБНОСТЕЙ ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Начальник цеху
посада

Прізвище, ім'я до батькові

I. Анкетні дані

1. Рік народження

2. Освіта

назва навчального закладу

3. Фах

4. Винагорода за атестаційний період (які, за що)

5. Стягнення за атестаційний період (які, за що)

6. Трудовий стаж загальний

на даному підприємстві

на даній посаді

7. Навчання за атестаційний період (що закінчив, де навчався)

8. Участь у громадській роботі

II. Рішення попередньої атестаційної комісії:
середня оцінка _____ (у балах) — відпо-
відає чи не відповідає зайнятій посаді

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ГОЛОВНОЇ ЕКСПЕРТНОЇ КОМІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Додаток 15

Начальник цеху Іванов Петро Сергійович відповідає обійманий посаді. Необхідно направити на тримісячні курси до школи бізнесу з відривом від роботи для спеціалізації з комерційного підприємництва (середня оцінка 3,6 бала, 29.06.96)

Голова комісії _____

Підпис оцінюваного _____

Дата заповнення _____

Члени комісії _____

Додаток 16

Форма 1

Журнал обліку працівників, які вибули

Назва підприємства _____ Орган управління _____ Форма власності _____

№ п/п	Місце роботи (цех, дільниця, відділ)	Посада (спеціальність, професія)	Освіта			Причина звільнення (для звільнення за власним бажанням, перевороту з особистої ініціативи, виходу на пенсію, звільнення)	Вік, років	Стаж роботи		Батько належить до якого роду, в м ² розміри, м ²	Кількість членів сім'ї	Середньомісячна зарплата, грн. за облікований три місяці	Передбачуване місце працевлаштування і форма власності	
			вища	середня	загальна			загальний	на даному підприємстві					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Примітки: 1) Стовпчики 9—14 заповнюються лише для робітників, звільнених з причини повної некомпетентності кадрів (III і IV групи причин).
2) Форма 2 має аналогічний вид, але дані і характеристики стосуються підприємства, з якого прибув працівник.

КАРТКА ПОРУШНИКА ДИСЦИПЛІНИ ПРАЦІ*

Підприємство _____

_____ форма власності _____
орган підпорядкування _____

Шифр	Відомості
1	Прізвище, ім'я, по батькові
2	Стать
3	Місце роботи (дільниця, цех, відділ та ін.)
4	Форма господарювання (оренда, колективна, акціонерна та ін.)
5	Професія (посада, фах)
6	Вік, років
7	Стаж роботи, років:
7.1	загальної
7.2	за фахом на посаді
7.3	на підприємстві
8	Освіта
8.1	загальна
8.2	спеціальна
9	Форма організації праці:
9.1	індивідуальна
9.2	змінна комплексна бригада
9.3	поскрізна комплексна бригада
9.4	спеціалізована бригада
10	Причина порушення дисципліни праці:
10.1	з пояснення порушника
10.2	з пояснення безпосереднього керівника

* Картка єдина для персоналу підприємства.

Зворотний бік картки

Причини порушення дисципліни праці

Шифр	Вид порушення	Дата порушення	Врати від порушення		Вид впливу на порушника	Дата вжиття заходу впливу	Хто вжив заходів, номер наказу, рішення
			одиночі вимірювання	всичинна втрата часу/днів			
10.1	Прогол		днів				
10.2	Брак продукції		шт.				
10.3	Запізнення на роботу		хв.				
та ін.							

Інститут соціології АН України

АНКЕТА № 1

Шановний респондент!

Інститут соціології на Вашому підприємстві проводить вивчення стану дисципліни праці.

Звертаємося до Вас з проханням ознайомитися з цією анкетною і відповісти на питання, що містяться в ній. Ваші відверті відповіді нададуть суттєву допомогу в розробленні пропозицій щодо формування свідомої дисципліни праці.

Підсумки цього опитування будуть використані в узагальненому вигляді, через що своє прізвище вказувати необов'язково.

Уважно прочитайте запропоновані питання, оберіть один (або кілька) з варіантів відповіді, який відповідає вашій думці, і підкресліть його. Якщо жоден з наявних варіантів відповідей не збігається з вашою думкою, напишіть його самі. Таким самим чином зробіть, якщо питання пропонується без можливих відповідей.

Наперед дякуємо Вам за участь у дослідженні!

1. Які порушення дисципліни праці характерні для Вашого колективу?

Брак у роботі	001
Порушення правил техніки безпеки	002
Поломка обладнання з вини персоналу	003
Порушення технології роботи	004
Запізнення чи передчасне залишення роботи	005
Прогули	006
Довготривалі прогули (кілька днів)	007
Поява на роботі у нетверезому стані	008
Невиконання вказівок керівника	009
Хуліганський вчинок	010
Інші (вказіть)	011

2. Чи не доводиться Вам виходити на роботу замість тих членів колективу, які не прийшли на неї (захворіли, прогулюють, виконують суспільні обов'язки)?

Досить часто	020
Іноді	021
Не доводиться	022

3. Чи не доводиться Вам протягом робочого дня виконувати функції, що не входять у коло Ваших прямих обов'язків?

Постійно	030
Періодично	031
Не доводиться	032

4. Як Ви ставитеся до члена Вашого колективу, якщо він порушує дисципліну?

Не осуджую, таке може статися і зі мною	040
Не звертаю увагу	041
У душі осуджую, але нічого порушнику не кажу	042
Висловлюю незадоволення порушнику	043
Беру участь у колективному обговоренні випадку, вимагаю покарання порушника	044
Інші (вказіть)	045

5. Якою мірою Ви ознайомлені з наказами адміністрації щодо зміцнення трудової дисципліни?

Ознайомлений	051
Ознайомлений у загальних рисах	052
Не ознайомлений	053

6. Якою мірою Ви ознайомлені з рішеннями громадських організацій підприємства (профкому, РТК, страйкому) щодо зміцнення дисципліни праці?

Ознайомлений	060
Ознайомлений у загальних рисах	061
Не ознайомлений	062

7. Як проходила боротьба з порушниками дисципліни праці у Вашому колективі (до страйку)?

Добре	070
Задовільно	071
Погано	072
Важко відповісти	073

8. Як здійснюється боротьба з порушниками дисципліни праці у Вашому колективі після страйку?

Добре	080
Задовільно	081
Погано	082
Важко відповісти	083

9. Які заходи найефективніші у боротьбі з порушниками дисципліни праці?

Зауваження	090
Догана	091
Суворі догани	092
Переведення на нижчооплачувану роботу	093
Звільнення	094
Позбавлення 13-ї зарплати	095
Позбавлення місячної премії	096
Публічне вибачення	097
Попередження	098

Громадське осудження	099
Перенесення відпустки на зимовий сезон	100
Перенесення черги на квартиру	101
Позбавлення путівки у місця відпочинку	102
Інші (вказіть)	103

10. Яким було Ваше ставлення до громадської роботи до страйку?

Не беру часті і не бажаю брати	110
Числюсь, але не беру участь	111
Не беру участь тому, що не доручають	112
Беру участь тому, що потрібно для професійного, громадського просування	113
Беру участь з охотою	114

11. Яке Ваше ставлення до громадської роботи після страйку?

Не беру часті і не бажаю брати	120
Числюсь, але не беру участі	121
Не беру участі тому, що не доручають	122
Беру участь тому, що це потрібно для професійного, посадового, громадського просування	123
Беру участь з охотою	124

12. Які основні причини прогулів?

Особиста недисциплінованість	130
Зловживання спиртними напоями	131
Слабка виховна робота	132
Недоліки в організації праці	133
Недостатня вимогливість керівників	134
Відсутність у колективі атмосфери вимогливості	135
Інші (вказіть)	136

13. Основні причини формування особистої недисциплінованості?

Байдужість до справ колективу	140
Відсутність осудження з боку товаришів	141
Можливість влаштуватися на іншу роботу або на краще місце	142

Безкарність порушників дисципліни праці	143
Інші (вказіть)	144
14. Чи відомі випадки приховування порушень дисципліни праці?	
Так, відомі	150
Не відомі	151
Важко відповісти	152
15. В яких формах приховуються випадки прогулів?	
Не завжди вимагають пояснювальну записку	160
Оформляють прогул відпусткою з наступним відпрацюванням	161
Надають відпустку без утримання	162
<i>Наведіть, будь ласка, деякі відомості про себе!</i>	
16. Посада, спеціальність, професія	
робітник	170
керівник цеху (дільниці)	171
спеціаліст цеху (дільниці)	172
спеціаліст техніко-економічної служби	173
керівники служб, головні спеціалісти, директор	174
Інше	175—179
17. Вік	
До 20 років	180
21—30 років	181
31—40 років	182
41—50 років	183
51—60 років	184
Понад 60 років	185
18. Освіта	
Середня (незакінчена середня)	190
ІТГУ	191
Технікум	192
Вища (незакінчена вища)	193

19. Стаж роботи у цій галузі	
До 1 року	210
1—5 років	211
6—10 років	212
11—15 років	213
16—20 років	214
Понад 20 років	215
20. Стаж роботи на підприємстві	
До 1 року	220
1—5 років	221
6—10 років	222
11—15 років	223
16—20 років	224
Понад 20 років	225
21. Стаж роботи на посаді (за фахом)	
До 1 року	230
1—5 років	231
6—10 років	232
11—15 років	233
16—20 років	234
Понад 20 років	235
22. Ви живете	
У власному будинку	240
У квартирі	241
У гуртожитку	242
Наймаю житлову площу	243
Інші (вказіть)	244
23. Ви займаєте житлову площу (на особу, що спільно проживає)	
До 6 м ²	250
Понад 6 м ² до 9 м ²	251
Понад 9 м ² до 11 м ²	252
Понад 11 м ²	253

24. Який Ваш середньомісячний заробіток за останні три місяці (включаючи всі види доплат і премій без урахування податків), грн.:

До 50	260
50—90	261
90—130	262
130—170	263
170—210	264
210—250	265
250—290	266
290—330	267
330—370	268
370—400	269
Понад 400	270

Дякуємо за допомогу!

Список літератури

Передмова

1. Зубов В. М. Как измеряется производительность труда в США. — М., 1990.

Глава 1

1. Васильченко В. С., Крижановский В. Н., Онищенко В. В. Экономическая ситуация и занятость населения. — К., 1992.
2. Долгиний М. И. и др. Качество трудового потенциала (социально-экономический аспект). — К.: Наук. думка, 1986.
3. Закон України про зайнятість населення.
4. Коростылев В. А. Рынок труда: Пособие — справочник — К.: Центр образования "Феникс", 1991.
5. Макконнел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Т. 1 / Пер. с англ. — М.: Республика, 1992.
6. Маркс К. Капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2 изд. — Т. 23.
7. Мескон М. Х., Альберт Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
8. Социально-экономическое исследование незанятого населения и безработных Одесской и Херсонской областей в условиях рыночной экономики: Отчет / ОИИХ; науч. рук. д-р экон. наук, проф. И. Д. Крючко. 232 к. — Одесса, 1993).
9. Стан ринку праці та соціальний захист незайнятого населення України в 1993 році: Статистичний щорічник — К., 1994.
10. Крижко И. Д. Організаційно-методичні проблеми діяльності служб зайнятості // Матер. наук.-практ. конф. 21—22 грудня 1992 р. — К., 1993.
11. Саруханов Э. Р. Рынок труда и рынок занятости: противоречия определения и трактовки // Человек и труд. — 1995. — № 2.

Глава 2

1. Бусыгин В. П., Рубенчик В. Г. Лауреаты Нобелевской премии по экономике // ЭКО. — 1989. — № 4.
2. Дряглов К. И. Теория и практика социологии труда и трудовых коллективов: Доклад на всесоюз. семинаре зав. кафедрами экономики и социологии труда. 13—15 ноября 1988 г. — М., 1988.

3. Зяблук О. И., Гвоздецкий Н. О. Обеспечение сбалансированности вещественных и личного факторов социалистического производства как условие повышения производства // Тез докл. Всесоюз. науч. конф. — Донецк: ИЭП АН УССР, 1985.

4. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. — М.: Экономика, 1989.

5. Крыжко И. Д. Система формирования профессиональной направленности молодежи: межвуз. сб. науч. тр. "Социально-экономические проблемы использования трудовых ресурсов Сибири". — Кемерово, 1981.

6. Маринчук С. В. Ходоки у Кравчука (интервью) // Вечерняя Одесса. — 1994. — 25 янв.

7. Маскаленко А. Пропавшая грамота // Кадры. — 1991. — № 1.

8. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общотраслевые научно-методические рекомендации. — М.: Экономика, 1991.

9. Сидоров В. С., Катильский Е. Д. Социально-экономические проблемы подготовки молодежи к труду. — М.: Высш. шк., 1992.

10. Ситник К. Навить у втратах мають бути пріоритети // Голос України. — 1993. — 29 грудня.

11. Чеботарева Н. Т. Положение с кадровым потенциалом в СССР: Доклад на Всесоюз. семинаре зав. кафедрами экономики и социологии труда. Москва, 13—15 ноября 1988 г. — М., 1988.

12. Шеня В. Ключ для первого лица // Кадры. — 1991. — № 2.

13. Шутков Н. И. Оплата труда: от административных принципов организации к экономическим. — К.: Лыбидь, 1991.

14. Шекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К.: ВЗЗ УУП, 1991.

15. Шекин Г. В. Профессия — кадровик // Экономика Советской Украины. — 1988. — № 4.

16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.

Глава 3

1. Войченко Е. Г. Планирование и организация работы отдела кадров: Справочное пособие. — К.: Высш. шк., 1981.

2. Грачев М. Суперкадры. — М.: Дело, 1993.

3. Грейсон-младший Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991.

4. Крыжко И. Д. Формирование и эффективное использование кадров в промышленности. — Л., 1986.

5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

6. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. — К.: Техника, 1990.

7. Социально развитие предприятия и работа с кадрами: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Якимова. — М.: Экономика, 1989.

8. Шекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К., 1991.

Глава 4

1. Аверичев Ю. П. Профессиональная ориентация // БСЭ. — 3-е изд., 1975. — Т. 21.

2. Бутенко Н. Ю. Воспроизводство специалистов с высшим образованием. — К.: Высш. шк., 1990.

3. Галаган А. Связь высшего образования и производства в странах Запада // Экон. науки. — 1991. — № 3.

4. Лыбих Ю. О психологических основах профориентации и профотбора // Соц. труд. — 1969. — № 12.

5. Головач А. В. и др. Экономико-статистический анализ и прогнозирование потребности народного хозяйства в специалистах. — К.: 1985.

6. Гольдин Л. Слепые ведут слепых? // Известия. — 1991. — 17 июля.

7. Долгов Е. В. Совершенствование перспективного планирования потребности отрасли промышленности в специалистах по управлению производством. / Автореф. канд. дис. — Харьков, 1980.

8. Закон Украины про освіту. — К., 1996.

9. Иванова К., Тарашкевич Р. Некоторые направления определения перспективной потребности кадров в региональных условиях: Тезисы докладов межресп. семинара. — Tallinn, 1990.

10. Киселев И. Я. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в капиталистических странах. — М.: Экономика, 1968.

11. Кларед Э. Профессиональная ориентация, ее проблемы и методы / Пер. с фр. — М., 1925.
12. Крыжко И. Д. О системе выбора профессии молодежью // Социальное планирование на угольных шахтах. — Ворошиловград, 1971.
13. Крыжко И. Д., Елисеев В. А. Пятьдесят рабочих профессий. — Донецк: Донбасс, 1973.
14. Крыжко И. Д. Формирование и эффективное использование кадров в промышленности. — Л., 1986.
15. Куценко В. Непрерывное образование: социально-экономические аспекты // Экономика Советской Украины. — 1991. — № 8.
16. Маневич В. М., Симонов В. С. Концепция исследования проблемы использования специалистов в условиях разгосударствления и приватизации предприятий: Межвуз. сб. науч. работ. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та экон. и финансов, 1995.
17. Маркс К. Капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — Т. 23.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
19. Мерцалов В. В. Региональное прогнозирование потребности и управление кадрами специалистов: Автореф. канд. дисс. — Л., 1988.
20. Методичні рекомендації щодо розробки програми зайнятості населення міста обласного підпорядкування, сільського адміністративного району. — К., 1992.
21. Назимов Н. Н. Профориентация и профотбор в социалистическом обществе. — М.: Экономика, 1972.
22. Немченко В. С., Шипакова Г. И. и др. Профессиональная адаптация молодежи. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1969.
23. Опишук В. В., Керб Л. П. Комплексная система управления кадрами производственного объединения (предприятия) в промышленности. — Львов: Выда шк., 1981.
24. Селеснев А. И., Ягодзинский А. И., Яковой А. Г. Специалисты с высшим образованием в новых условиях хозяйствования. — К.: Лыбидь, 1992.
25. Серпилин А. Я бы в менеджеры пошел, кто меня научит? // Экон. и жизнь. — 1991. — № 9.

26. Смирнов А. А. Психология профессий. — М.: Работник просвещения, 1927.
 - 26а. Соколовский В. Подготовка экономистов в университетах ФРГ // Альфа папег. — М., 1992 — № 1.
 27. Ташмуратов Т. Качественное совершенствование трудовых ресурсов и подготовка специалистов. — Ташкент: Меънат, 1989.
 28. Ткаченко Ю. Всегда в цене квалификация и компетентность // Правительственный вестник. — 1991. — № 20.
 29. Ченни М. Миллионы для развлечений // Труд. — 1992. — 13 февраля.
 30. Япакка Ли. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1989.
 31. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. — М.: Экономика, 1989.
 32. Наймер Ю. Л. От кризиса общества к кризису труда // Социологические исследования. — 1992. — № 5.
- Глава 5
1. Грейсон младший Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
 2. Дополнительные виды материального поощрения руководителей. — Кадры. — 1990. — № 12.
 3. Ледней Ф. Найманый керівник // Одеські вісті. — 1992. — 22 квітня.
 4. Лисевич В. Контракт, трудовое соглашение, договор // Одесский вестник. — 1993. — 13 мая.
 5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
 6. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общепромышленные научно-методические рекомендации. — М.: Экономика, 1991.
 7. Нуртдинова А. Контракт: ответственность и прекращение трудовых отношений // Кадры. — 1991. — № 3—4.
 8. Окуньков Л. В. В директорское кресло — по контрактам // Кадры. — 1991. — № 1.
 9. Оплата труда управляющих в американских фирмах // Кадры. — 1990. — № 2.
 10. Решение проблемы материального стимулирования в США // Кадры. — 1990. — № 2.

11. Шутов Н. И. Оплата труда: от административных принципов организации к экономическим. — К.: Лыбидь, 1991.

Глава 6

1. Блясман Л. С., Сочалин Б. Г., Шкараташ О. И. Подбор и расстановка кадров на предприятии. — М.: Экономика, 1968.
2. Вогел Дейвид. Деловая этика // Америка. — 1992. — № 430.
3. Гедесвер Даниэль. Этика рынка (заметки менеджера) // Известия. — 1991. — 20 июня.
4. Деловое общение. Метод. реком. — Л., 1988.
5. Десять заповедей делового человека // Кадры. — 1991. — № 1.
6. Исследование и совершенствование системы подбора и подготовки руководителей и специалистов для ДАПО "Точмаш" (Отчет о НИР, науч. рук. д-р экон. наук, проф. Крыжко И. Д., ДОНГУ, 1991. — № 01890005612).
7. Крыжко И. Д. и др. Методика оценки деловых и морально-политических качеств инженерно-технических работников угольных шахт. — Донецк: Минуглепром Украины, 1974.
8. Крыжко И. Д., Шульга В. Г. и др. Методика комплексной оценки способностей руководителей структурных подразделений к предпринимательству в условиях перехода комбината "Азовсталь" на арендные отношения. — Донецк, 1992.
9. Крыжко И. Д., Шульга В. Г., Лукьяненко Н. Д. и др. Методика комплексной оценки способностей руководителей промышленных предприятий к предпринимательской деятельности. — Донецк, 1995.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
11. Разработка системы планомерного продвижения молодых рабочих по технологическим процессам, профессиям и квалификационным разрядам (Отчет о НИР, науч. рук. д-р экон. наук, проф. И. Д. Крыжко. ДОНГУ, 1983. — № 77002859).

Глава 7

1. Аитов Н. А. Социальные проблемы текучести кадров. — М.: Варшава, 1969.
2. Антосенкова Е. Г. Социально-экономические проблемы труда на промышленном предприятии. — Новосибирск: СО АН СССР, 1979.

3. Беликов А. Ф., Кузнецов Л. В. Закрепление кадров на предприятии. — М.: Экономика, 1971.

4. Голов А. П., Мухомова Л. Д. Дисциплина труда. — М.: Экономика, 1971.

5. Движение рабочих кадров на промышленных предприятиях: Теоретические и методические вопросы анализа текучести / Под ред. Е. Г. Антосенкова. — М.: Экономика, 1974.

5. Дубровский Ю. Н. Научная организация труда. — М.: Экономика, 1974.

7. Костин Л. А. Повышение эффективности труда в новых условиях хозяйствования. — М.: Мысль, 1971.

8. Крыжко И. Д. Проблемы эффективности использования рабочих кадров в промышленности. — М., 1984.

9. Крыжко И. Д. Методические рекомендации по изучению причин движения кадров на промышленных предприятиях. — Донецк, 1975.

10. Крыжко И. Д. и др. Рекомендации по учету и анализу дисциплины труда на предприятии. — Донецк, 1983.

11. Крыжко И. Д. Рациональное использование кадров в угольной промышленности. — Экон. уг. пром. — 1970. — № 6.

12. Лешин И. Б., Мельник С. Л. Справочник экономиста-организатора труда. — Минск: Высш. шк., 1975.

13. Маркс К. Капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд. — Т. 23.

14. Маркс К., Энгельс Ф. Наемный труд и капитал // Соч. — Т. 6.

15. Палозова М. Человек и общество. Вып. 8. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1971.

16. Панюков В. С. Устойчивость кадров в промышленности. — К.: Наук. думка, 1976.

17. Проблемы стабилизации трудовых коллективов (В. Д. Арешенко и др.) — Минск: Наука и техника, 1982.

18. Савин П. Показатели постоянства кадров // Вопр. экономик. — 1968. — № 9.

19. Создание постоянных кадров на предприятиях / З. И. Пруц и др. — М.: Профиздат, 1980.

20. Савосио Г. С. Текучесть кадров: Причины и предупреждение. — М.: Экономика, 1971.

21. Сенин М. Я. Социалистическая дисциплина труда. — М.: Профиздат, 1985.

22. Трудовая дисциплина как объект социального планирования в производственном коллективе. — Л.: ЛГУ, 1971.

23. Уманский А. М., Софронеев Н. А. Дисциплина на производстве. — К.: Техника, 1984.

24. Ченгин И. И. Труд. Социологические аспекты теории и методологии исследования. — М.: Наука, 1973.

25. Мескон М. Х., Альберт Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.

26. Некоторые уроки забастовки шахтеров: Докладная записка. — Донецк: ИЭП АН Украины, 1989.

ЗМІСТ

Передмова	3
Розділ 1. Ринок праці в умовах переходу до ринкової економіки	5
1.1. Економічна природа ринку праці	5
1.2. Відтворення трудових ресурсів	12
1.3. Управління ринком праці	17
Розділ 2. Система управління персоналом	24
2.1. Кадрова політика в умовах переходу до ринкової економіки	24
2.2. Організація управління персоналом	30
2.3. Управління людськими ресурсами в країнах ринкової економіки	32
2.4. Класифікація службовців залежно від виконуваних функцій	41
Розділ 3. Організація роботи кадрової служби	45
3.1. Структура та функції кадрової служби	45
3.2. Організація діяльності кадрової служби на зарубіжних підприємствах	51
3.3. Основні напрями перебудови роботи кадрової служби	55
Розділ 4. Підготовка кадрів в умовах ринкової економіки	57
4.1. Проблеми перебудови вищої освіти	57
4.2. Система управління обранням професії (фаху)	61
4.3. Прогнозування потреби у кадрах за умов переходу до ринку	66
4.4. Підготовка кадрів для народного господарства	81
4.5. Підготовка фахівців у передових країнах ринкової економіки	92
4.6. Підвищення кваліфікації персоналу	103
Розділ 5. Особливості організації й оплати праці персоналу за нових умов праці	117
5.1. Характер та специфіка праці керівників і фахівців	117
5.2. Особливості організації праці керівників і фахівців	119
5.3. Особливості оплати праці працівників	128
5.4. Організація оплати праці в розвинутих країнах	138

Розділ 6. Добір і розстановка кадрів.	144
6.1. Форми власності і управління виробництвом.	144
6.2. Організація та методи оцінки кадрів управління.	152
6.3. Добір і розстановка керівників і фахівців.	161
6.4. Управління професійно-посадовим просуванням.	166
6.5. Етика ділового спілкування.	168
Розділ 7. Соціально-економічні аспекти стабілізації персоналу і дисципліни праці.	174
7.1. Стабілізація трудових колективів.	174
7.2. Змінення дисципліни праці на виробництві в умовах переходу до ринкової економіки.	195
7.3. Трудові конфлікти та їх розв'язання.	204
Додатки.	213
Список літератури.	261

Навчальне видання

Бородатий Василь Порфирійович
Крижко Іван Данилович
Ягодзіньський Аркадій Йосипович

Управління персоналом

Навчальний посібник