

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**В. Г. НИКИФОРЕНКО**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Навчальний посібник**

**Одеса ОНЕУ 2013**

УДК 336.41 (075,8)  
ББК 65.240  
Н 31

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Лист № 14/18-Г-44 від 18.05.2006р.)

Рецензенти: **В. Я. Брич**, докт. екон. наук, професор (Тернопільський національний економічний університет)  
**Г. В. Назарова**, докт. екон. наук, професор (Харківський національний економічний університет)  
**Н. Д. Лукянченко**, докт. екон. наук, професор (Донецький національний університет)

**Никифоренко В.Г**

**Н 31 Управління персоналом:** Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

ISBN 966-8945-13-1

Навчальний посібник призначений для самостійного вивчення проблем управління персоналом у сучасних умовах. Посібник містить програму курсу, комплекс навчально-методичного забезпечення (короткий зміст теми, термінологічний словник, навчальні завдання з визначенням вимог до знань і умінь студентів, перелік питань для поглибленого вивчення, теми рефератів, індивідуальні завдання та тестові завдання для перевірки знань, які мають бути отримані після вивчення кожної теми), критерії оцінювання знань студентів

Призначається для студентів, слухачів і викладачів економічних вузів. Посібник буде корисним і для практичних працівників, хто має безпосереднє відношення до роботи з персоналом організацій.

ISBN 966-8945-13-1

Атлант, 2013  
Никифоренко В.Г., 2013

## Зміст

---

Частина 1. Програма дисципліни .....	4
Вступ.....	4
Розгорнута програма курсу .....	8
Частина 2. Навчально методичне забезпечення тем .....	15
<i>Розділ 1. Теоретичні основи дисципліни „Управління персоналом” .....</i>	<i>15</i>
<i>Тема 1. Персонал організації як об’єкт управління.....</i>	<i>15</i>
<i>Тема 2. Методологія управління персоналом .....</i>	<i>27</i>
<i>Розділ 2. Головні складові забезпечення управління персоналом.....</i>	<i>42</i>
<i>Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом .....</i>	<i>42</i>
<i>Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом .....</i>	<i>54</i>
<i>Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство .....</i>	<i>70</i>
<i>Розділ 3. Організація роботи з персоналом та оцінка її ефективності.....</i>	<i>82</i>
<i>Тема 6. Планування і формування персоналу .....</i>	<i>82</i>
<i>Тема 7. Розвиток персоналу .....</i>	<i>98</i>
<i>Тема 8. Рух персоналу.....</i>	<i>116</i>
<i>Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу.....</i>	<i>128</i>
<i>Тема 10. Управління робочим часом працівників .....</i>	<i>143</i>
<i>Тема 11. Створення сприятливих умов праці.....</i>	<i>170</i>
<i>Тема 12. Оцінка персоналу.....</i>	<i>188</i>
<i>Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу .....</i>	<i>210</i>
<i>Тема 14. Соціальне партнерство в організації. ....</i>	<i>234</i>
<i>Тема 15. Ефективність управління персоналом.....</i>	<i>250</i>
Частина 3. Критерії оцінювання знань студентів та орієнтовний перелік питань для підготовки до іспиту з дисципліни .....	266
<i>Література .....</i>	<i>271</i>

## **ЧАСТИНА 1. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

### **ВСТУП**

У сучасних умовах розвитку суспільства доступність інформаційних джерел та навчальних технологій докорінно змінює підходи як до змісту навчання, так і до навчально-методичного забезпечення цього процесу. Швидкі темпи соціально-політичних та економічних перетворень вимагають принципово нового ставлення до формування знань, умінь та навичок людей. Скорочення попиту на репродуктивні (стандартизовані) види діяльності при одночасному зростанні попиту на види діяльності, що вимагають високого рівня креативності та компетентності, унеможливають існування системи освіти, зорієнтованої на середнього студента. Суспільству все більше стають потрібними творчі особистості, здатні самотійно або у складі груп виконавців приймати рішення і творчо діяти у будь-якій ситуації. Тому все більш наочною виявляється тенденція освіти, спрямована на постійний розвиток особистості на засадах індивідуалізації навчання шляхом суттєвого збільшення частки самотійного вивчення дисциплін. При цьому модифікується сам зміст навчання, оскільки студент отримує можливість (у залежності від особистого рівня знань і умінь та схильностей) творчо підходити до вивчення теорії і практики в Україні та за її межами, пізнання існуючих проблем та шляхів їх вирішення. Це дозволяє досягти якісно нового рівня засвоєння матеріалу, оскільки у такий спосіб поєднується глибока теоретична підготовка та практичне втілення набутих знань при виконанні завдань з конкретних тем того чи іншого курсу. Але така форма навчання потребує якісного системного навчально-методичного забезпечення.

Ураховуючи викладене вище, *метою посібника* є надання системного характеру самотійній роботі студентів з дисципліни “Управління персоналом” в процесі набуття необхідного рівня знань та навичок, які передбачені освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідних фахових напрямів. Посібник має сприяти формуванню здатності самотійно опановувати методологічні основи та сутність системного підходу до управління

персоналом, засвоєнню сучасних концепцій управління персоналом та вмінню використовувати їх на практиці, підкріпленому необхідними навичками щодо користування новітніми методами і технологіями управління персоналом. Цьому має сприяти регулярна робота за програмою курсу, підготовка до семінарських занять, виконання індивідуальних завдань та відповідних розрахунків, підготовка та розгляд практичних ситуацій, здійснення самоконтролю знань, умінь і навичок.

Посібник містить:

- програму дисципліни;
- комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми дисципліни;
- критерії оцінювання знань студентів з дисципліни;
- список основної та додаткової літератури для вивчення проблемних питань дисципліни.

Базою для розробки посібника є навчальна програма дисципліни «Управління персоналом», яка є нормативною дисципліною згідно з навчальними планами підготовки бакалаврів, спеціалістів і магістрів за напрямком «Економіка і підприємництво».

Сьогодні аксіомою є те, що мета управління персоналом – це забезпечення ефективної організації людських ресурсів у межах окремого підприємства чи установи. В умовах ринкової економіки нове розуміння управління персоналом полягає в тому, що замість відомої схеми управління А.Файоля (планування, організація, розпорядництво, координація, контроль) починає функціонувати більш складна модель, яка базується на взаємозв'язку управлінських процесів і операцій, цілей та ресурсів організації. В зв'язку з вищевикладеним, більш конкретним з позиції системного аналізу виглядає визначення управління персоналом як планування, координування і контроль всієї мережі організації. Ці широкі процеси і системи вдосконалення, покликані забезпечити спеціалізацію праці, потребу в кадрах, лідерство управлінського складу, правові гарантії, оцінку, компенсацію його витрат, колективний договір, організаційне навчання і розвиток.

Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для

досягнення мети. Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати *глобальну мету управління персоналом*: формування, розвиток і реалізацію з найвищою ефективністю трудового потенціалу організації. Програмною ж метою в організації роботи з персоналом повинне стати оволодіння механізмом управління трудовою (індивідуальною, психофізіологічною, тощо) діяльністю людини у суворій відповідності принципам ефективного використання її особистісного потенціалу і формування особистості, яка володіє колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям співвласника організації та високою відповідальністю.

Таким чином, *метою вивчення дисципліни* є засвоєння студентами сутності й особливостей управління персоналом; закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формування кадрової стратегії, планування, розвитку оцінювання та мотивації і стимулювання персоналу, регулювання трудової діяльності та управління робочим часом працівників; налагодження соціального партнерства в організації; визначення ефективності управління персоналом.

*Головні завдання дисципліни:*

- засвоєння студентами знань з теорії управління персоналом та оволодіння ними вміннями та навичками застосовувати ці знання у бізнесі та організаціях;
- розвиток у студентів здібностей до науково-дослідницької діяльності, самостійності та відповідальності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні отримати, *знання та уявлення щодо:*

- сутність основних понять і категорій управління персоналом;
- сутності основних функцій управління персоналом;
- сутності методів і технологій управління персоналом;
- налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
- керівництва та лідерства, стилю управління;
- організації роботи з персоналом;

- визначення та оцінки ефективності управління персоналом.

*Уміння:*

- аналізувати і планувати чисельність й структуру персоналу;
- виявляти потреби у навчанні персоналу та розробляти плани підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- аналізувати рівень умов праці в організації;
- аналізувати ефективність організації трудових процесів і витрат робочого часу та розробляти заходи щодо удосконалення цих витрат;
- організовувати професійний відбір працівників на вакантні робочі місця;
- організовувати виробничу та соціальну адаптацію новоприйнятих працівників;
- розробляти прогнози соціального розвитку з урахуванням світових тенденцій і фінансових можливостей підприємства;
- вести наукові дослідження у сфері соціально-трудова відносин.

*Універсальні компетенції:*

- здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;
- здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;
- здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, прийняття рішень;
- здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри та здорового способу життя;
- здатність працювати у команді;
- здатність добирати і використовувати психолого-педагогічні технології у професійній діяльності, здатність до лідерства.

Поєднання теорії та практики управління персоналом допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи з персоналом і управління ним за відповідним напрямком фахової діяльності.

## **Розгорнута програма курсу**

### **Тема 1. Персонал організації як об'єкт управління**

*Предмет, завдання і зміст дисципліни «управління персоналом».*

Предмет і завдання дисципліни. Управління персоналом як спеціальна галузь менеджменту. Наукові підвалини управління персоналом. Структура курсу. Зв'язок курсу із суспільними, природними та технічними дисциплінами, його місце серед дисциплін фахової підготовки бакалаврів, спеціалістів і магістрів.

*Організація як один з основних соціальних інститутів суспільства.* Визначення терміну “організація” і елементів, які складають її структуру. Головна мета діяльності організації. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Основні типи організацій у сфері економіки.

*Об'єктивна необхідність управління спільною працею.* Праця як цілеспрямована діяльність людей. Особливості суспільної праці: розподіл та кооперація праці, відповідальність за його результати. Сутність управління спільною працею.

*Персонал організації, його структура та характеристики.* Визначення терміну “персонал” і його відмінність від поняття “кадри”. Структура персоналу організації: статистична та аналітична (загальна та часткова). Розподіл персоналу за характером трудових функцій. Основні якісні та кількісні характеристики персоналу.

### **Тема 2. Методологія управління персоналом**

*Сутність кадрової політики та її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.* Поняття та цілі кадрової політики. Документи, в яких фіксується та декларується кадрова політика. Зовнішні та внутрішні фактори, які визначають кадрову політику. Стратегія розвитку й кадрова політика організації. Головні напрямки кадрової політики та механізм її реалізації.

*Функції та завдання управління персоналом.* Організаційні та особисті цілі управління персоналом, їх характеристика. Функції управління персоналом і відповідні їм завдання. Суб'єкти управління персоналом, розмежування їхніх завдань і координація діяльності.

*Системний підхід до управління персоналом.* Визначення управління персоналом як системи та вимоги, що пред'являються до неї. Алгоритм функціонування системи управління персоналом. Характерні ознаки системного підходу до управління персоналом. Механізм реалізації системного підходу до управління персоналом.



*Організаційна структура управління персоналом.* Визначення організаційної структури управління персоналом. Елементарна, лінійна, функціональна та матрична організаційні структури.

*Методи управління персоналом організації.* Сутність і зміст адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом.

### **Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

*Нормативно-правова база управління персоналом.* Визначення нормативно-методичного забезпечення управління персоналом. Організаційно-розпорядницькі, організаційно-методичні та організаційно-регламентуючі документи. Визначення правового забезпечення управління персоналом. Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці». Закон України «Про охорону праці» та інші законодавчі акти, які регулюють трудову діяльність.

*Науково-методичне та інформаційне забезпечення управління персоналом.* Класифікатор професій ДК 003:95. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Міжгалузеві норми та нормативи з праці. Міжнародні норми праці.

*Кадрове забезпечення управління персоналом.* Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов'язки у галузі менеджменту персоналу. Розподіл функцій з управління персоналом між кадровою службою та керівниками структурних ланок організації.

*Матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.* Комплекс технічних засобів зі збору і реєстрації, передачі, збереження, обробки та видачі інформації. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.

### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

*Роль керівника в організації.* Знання керівниками основ психології менеджменту – необхідна передумова ефективного управління спільною діяльністю людей. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

*Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.* Потреби (первинні та вторинні), ціннісні орієнтації

працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки. Типи мотивацій.

*Комунікативний процес.* Психологія комунікації. Комунікації між організацією та її середовищем, між рівнями управління і підрозділами. Типи і засоби комунікації. Стрес та його види. Стресові фактори й управління ними. Типи та причини конфліктів. Позитивні і негативні функції конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

*Соціально-психологічний клімат у колективі.* Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та поліпшення якості праці.

### **Тема 5. Кадрова служба і кадрове діловодство**

*Функції та завдання кадрової служби організації, її структура.* Сучасні завдання і функції кадрової служби. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації.

*Кадрова документація.* Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.

*Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.* Розпорядницькі, облікові та статистичні форми документів з обліку та руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. АРМ менеджера персоналу (інспектора з кадрів).

### **Тема 6. Планування і формування персоналу**

*Об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі.* Головна мета планування персоналу. Суб'єктивні (внутрішні) та об'єктивні (зовнішні) чинники, які впливають на визначення потреби організації в персоналі.

*Визначення потреби організації в персоналі.* Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу з метою подальшої її оптимізації. Якісна та кількісна потреба в персоналі. Балансові, нормативні та математико-статистичні методи визначення потреб організації в кадрах певних професійно-кваліфікаційних груп. Сутність прогнозування персоналу на перспективу. Методи прогнозування персоналу на перспективу (екстраполяція, математичні моделі, експертні оцінки).

*Маркетинг ринку праці.* Головні напрямки та завдання персонал-маркетингу. Внутрішні та зовнішні ринки праці.

*Професійний відбір персоналу.* Основні етапи та методи відбору персоналу. Виробнича (професійна і психо-фізіологічна) та соціально-психологічна адаптація новоприйнятих працівників.

### **Тема 7. Розвиток персоналу**

*Розвиток персоналу як спосіб забезпечення конкурентоспроможності.* Сутність, соціальне-економічне значення і завдання розвитку персоналу. «Інвестування в людину» та його ефективність.

*Професійна підготовка та розвиток кадрів.* Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Післядипломне навчання керівників і спеціалістів. Програми MBA. Система безупинного навчання персоналу.

*Службово-професійне просування кадрів.* Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад. Сутність, значення та організація планування трудової (ділової) кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників. Службово-кваліфікаційне просування професіоналів і фахівців.

### **Тема 8. Рух персоналу**

*Поняття, основні чинники і траєкторії руху персоналу в організації.* Поняття руху персоналу. Завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу в організації, його позитивні та негативні наслідки. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.

*Причини та показники руху персоналу.* Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.

*Абсентизм.* Визначення абсентизму, його причини, економічні наслідки й методи регулювання.

### **Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу**

*Основи теорії організаційної поведінки.* Індивідуальні та групові інтереси, їх класифікація, можливості використання в управлінні персоналом.

*Ефективне використання праці та розстановка кадрів.* Основні об'єкти регулювання: робочий час, трудовий процес і його обслуговування, оплата праці, виробниче середовище. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків і міри праці. Нормування праці, сутність, значення, види норм праці. Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань.

*Контролінг в управлінні персоналом.* Контролінг персоналу як система контрольно-аналітичних процедур і операцій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації. Цілі та завдання кадрового контролінгу. Випереджальний (запобіжний), поточний та підсумковий контроль.

*Облік трудової діяльності.* Облік результатів діяльності трудових колективів і окремих виконавців. Звітність щодо виконання планів і завдань.

## **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

*Робочий час як універсальна міра кількості праці.* Сутність і значення робочого часу, його зв'язок з інтенсивністю та продуктивністю праці.

*Законодавство України про регулювання робочого часу і часу відпусток.* Регулювання робочого часу протягом тижня. Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Обмеження робочого часу для окремих категорій персоналу. Регулювання тривалості відпусток.

*Правила внутрішнього трудового розпорядку.* Сутність і значення правил внутрішнього розпорядку як способу регулювання робочого часу в конкретній організації. Початкова інформація для складання правил внутрішнього розпорядку.

*Регулювання режимів праці та відпочинку в організації.* Регулювання режиму праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року. Гнучкі режими праці.

*Аналіз ефективності використання робочого часу.* Завдання вивчення витрат робочого часу. Методи вивчення витрат робочого часу (безпосередні виміри, моментні спостереження).

## **Тема 11. Створення сприятливих умов праці**

*Умови праці в організації.* Поняття умов праці в організації. Фактори, що визначають умови праці на виробництві, їх значення для здоров'я, працездатності людей, якості продукції.

*Державне регулювання умов праці.* Закон України «Про охорону праці». Місце і значення умов праці в системі чинників продуктивності праці.

*Класифікація умов праці на виробництві.* Організаційно-технологічні умови праці. Санітарно-гігієнічні умови праці. Соціально-психологічні умови праці.

## **Тема 12. Оцінка персоналу**

*Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу.* Значення й завдання оцінювання персоналу.

*Оцінювання особистісних і професійних (ділових) якостей претендентів на робочі місця в організації.* Вивчення документів. Співбесіди. Комп'ютерна психодіагностика. Тестові випробування. Графологічна експертиза. Технології відбору персоналу.

*Оцінювання якості роботи персоналу.* Оцінювання робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська й трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання техніки безпеки тощо). Оцінювання спеціалістів (рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна). Оцінювання керівників (рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаційні здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників).

*Атестація спеціалістів і керівників.* Періодичність проведення атестації, документація, процедури проведення, використання результатів.

## **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

*Потреби, мотиви та інтереси людини.* Поняття потреб людини. Потреби первинні та вторинні. Ієрархія потреб. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії. Множинність мотивів трудової поведінки та їх взаємодія. Мотив, інтерес і мета усвідомленої дії.

*Трудова поведінка та її вплив на результати праці.* Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою персоналу. Зарубіжні теорії мотивації персоналу.

*Стимул як чинник активізації трудової діяльності.* Визначення стимулу як категорії. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу.

*Сутність і місце заробітної плати в системі стимулювання. Вибір форм і систем заробітної плати для окремих категорій працівників. Негрошові форми стимулювання працівників.*

#### **Тема 14. Соціальне партнерство в організації**

*Роботодавець і наймані працівники як партнери в діяльності організації. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.*

*Узгодження інтересів партнерів соціальних відношень. Сучасні механізми запобігання трудовим конфліктам. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників.*

*Колективний договір як головний спосіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.*

#### **Тема 15. Ефективність управління персоналом**

*Ефективність управління персоналом організації. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом. Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом.*

*Технологія аналізу та оцінки ефективності управління персоналом. Складові аналізу ефективності управління персоналом (система кадрового аудиту, кадровий консалтинг, моніторинг управління персоналом).*

*Витрати на персонал, методи їх нормування, планування й аналізу. Складові основних і додаткових витрат на персонал. Особливості нормування окремих елементів витрат на персонал. Основні показники, за якими відбувається планування і аналіз витрат на персонал. Етапи планування витрат на персонал.*

*Економічна шкода та її відшкодування. Визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.*

## **ЧАСТИНА 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМ КУРСУ**

---

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ „УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”**

#### **ТЕМА 1. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

1. Предмет, завдання й зміст дисципліни «управління персоналом», її зв'язок з іншими дисциплінами.
2. Організація як один з основних соціальних інститутів суспільства. Типи організацій у сфері економіки.
3. Спільна праця і його особливості. Об'єктивна необхідність керування спільною працею людей.
4. Персонал організації: структура, якісні характеристики.

#### **1.1. Предмет, завдання й зміст дисципліни «управління персоналом», її зв'язок з іншими дисциплінами.**

Донедавна саме поняття «менеджмент (управління) персоналу» у нашій управлінській практиці було відсутнє. Тим часом існує безліч різних тлумачень даного терміна. Ось чому важливо мати досить чітке уявлення про основні поняття й терміни, що використовуються в управлінні персоналом. Оксфордський словник англійської мови дає наступне тлумачення менеджменту:

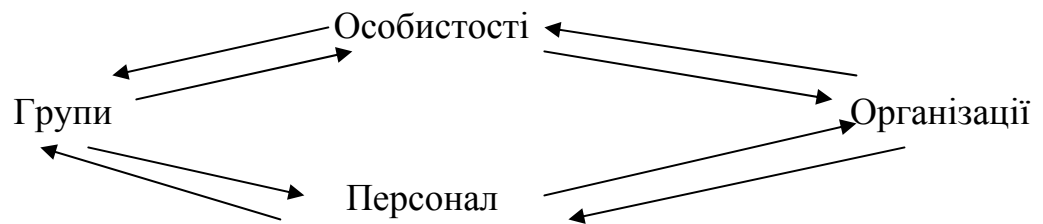
- спосіб, манера спілкуватися з людьми;
- влада й мистецтво керування;
- уміння особливого роду й адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Визначення сутності менеджменту і його змісту, що використовуються в науковій літературі, можна представити в такий спосіб як: функція ( вид діяльності); наука й мистецтво; категорія людей; орган або апарат управління; процес.

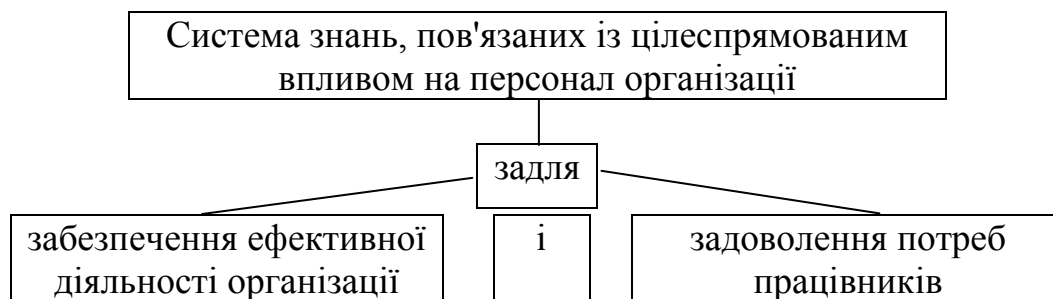
Отже, менеджмент персоналу (управління персоналом) – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно - управлінських, технологічних, правових, групових і особистісних факторах, способах і методах впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації.

Об'єктом управління персоналом є особистості й спільності (формальні й неформальні групи, професійно-кваліфікаційні групи,

колективи й організації в цілому), на які виявляється вплив для досягнення цілей організації. Схематично об'єкт менеджменту персоналу може бути представлений у такий спосіб:



Предметом управління персоналом є основні закономірності й рушійні сили, що визначають поведінку людей і спільностей в умовах спільної праці. Схематично предмет управління персоналом може бути визначений у такий спосіб:



Завдання дисципліни полягають в тому, щоб виходячи з положень теорії менеджменту й узагальнення практичного досвіду, розкрити зміст, організаційні форми проведення роботи в сфері управління персоналом організації в конкретних умовах.

Відповідно до зазначених завдань зміст дисципліни полягає в дослідженні функцій управління персоналом, а саме: визначення потреби в персоналі, забезпечення персоналом і його розвиток, використання персоналу, мотивація результатів праці й поведінки персоналу, аналіз ефективності управління персоналом.

Управління персоналом зв'язане з безліччю суспільних, природніх і технічних дисциплін, тому доцільно розглянути деякі з них, використовуючи виділення тих елементів, які безпосередньо використовуються при вивченні курсу менеджмент персоналу:

Філософія:

- соціальна й предметно-діяльнісна сутність людини;
- цілісне й історичне розуміння людини;
- сутність і зміст процесу праці як людської діяльності;
- всебічний розвиток людини як умови НТП.



Економічна теорія:

- закони, які управляють виробництвом, розподілом і обміном матеріальних благ у людському суспільстві.

Економіка праці:

- праця в її історично визначеній формі;
- громадська організація праці;
- трудовий процес.

Фізіологія праці, гігієна праці, охорона праці, психологія праці:

- вплив на поведінку працівників процесу праці й санітарно-гігієнічних факторів виробничого середовища та вплив на організм людини, його працездатність, здоров'я.

Загальна соціологія й соціологія праці:

- соціальні аспекти трудової діяльності;
- закономірності функціонування трудових колективів; характер і втримування праці, співвідношення різних стимулів до праці й факторів задоволеності працею, соціальні аспекти організації праці, трудової активності працівників, професійної й соціальної адаптації працівників і т.п.

## ***1.2. Організація як один з основних соціальних інститутів суспільства. Типи організацій у сфері економіки***

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети чи цілей. Розглядаючи організацію як соціальний інститут суспільства, можна виділити кілька складових елементів, що визначають її як особливе утворення, а саме: ціль, структура організації, технологія, фінансові ресурси, персонал та управління діяльністю організації. Важливо простежити як прямі, так і зворотні зв'язки між указаними елементами.

Загалом цілі всякої організації включають створення ресурсів для досягнення результатів. Важливо при цьому усвідомлювати те, що однією з самих значущих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Організації цілком залежні від – від зовнішнього середовища, як у відношенні до своїх ресурсів, так і у відношенні до споживачів її продукції чи послуг.

При розгляді типів організацій, які функціонують в економіці країни, треба, перш за все, визначитися зі співвідношенням термінів “підприємство” і “організація”. Термін “організація” охоплює крім підприємств, що знаходяться у державній і муніципальній власності,

комерційні організації, господарські товариства і об'єднання, акціонерні товариства, а також некомерційні організації, що створюються у формі споживчих кооперативів, суспільних і релігійних організацій (об'єднань), фондів і установ.

Організація – це юридична особа, яка: має відособлене майно у власності, у господарюванні, в оперативному управлінні; відповідає майном за своїми обов'язками; може від свого імені здобувати майнові й особисті немайнові права і може бути позивачем і відповідачем у суді; має самостійний баланс або кошторис.

Організації можуть бути класифіковані по наступних ознаках:

- організаційно-правова форма, рис. 1.1:



Рис. 1.1. Організаційно-правові форми організацій

- форма власності: приватна; державна; муніципальна; суспільна;
- цільове призначення: виробництво продукції; виконання робіт; надання послуг;

- широта виробничого профілю: спеціалізовані; диверсифіковані;
- характер комбінації науки й виробництва; наукові; виробничі; науково-виробничі;
- число стадій виробництва: одностадійні; багатостадійні;
- розташування підприємства: на одній території; на одній географічній точці; на різних географічних точках.

### ***1.3. Спільна праця та її особливості. Об'єктивна необхідність управління спільною працею людей***

Усвідомлення об'єктивної необхідності управління спільною працею людей неможливо без розгляду того, що саме уявляють собою такі поняття як спільна праця і управління нею. Але починати треба з визначення праці взагалі як економічної категорії. Праця – це цілеспрямована діяльність людини щодо створення матеріальних і духовних благ для задоволення особистих і суспільних потреб. Від цього визначення стає можливим логічний перехід до визначення спільної праці. Отже, спільною працею можна назвати цілеспрямовану діяльність двох або більше людей щодо створення матеріальних і духовних благ для задоволення особистих і суспільних потреб на основі відповідного розподілу роботи між виконавцями та їх кооперацією, відповідальністю за результати цієї діяльності. Таким чином, потрібно усвідомити, що особливості спільної праці такі:

- розподіл працівників, що забезпечують безупинне і ритмічне протікання виробничого процесу (поділ праці);
- кооперація праці;
- відповідальність за її результати.

Отже, для здійснення спільної праці потрібно виконати дії організаційного характеру. Відтак, організувати спільну працю – це правильно розподілити роботу між виконавцями і розставити їх відповідно до раціональних пропорцій між окремими видами праці. Особливої уваги потребує детальний розгляд сутності поділу та кооперації праці, оскільки кваліфіковане управління спільною працею людей неможливе без чіткого усвідомлення не тільки сутності але й конкретного змісту цих понять. Поділ усієї роботи на складові компоненти звичайно називають горизонтальним поділом праці. Поділ великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації робити набагато більше продукції чи послуг, чим якби та ж сама кількість людей працювала самостійно. Складні організації здійснюють чіткий

горизонтальний поділ за рахунок створення підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання, які вимагаються конкретних специфічних цілей.

В організації існують дві внутрішні обмежені форми поділу праці. Перша – це поділ праці на компоненти, що складають частини загальної діяльності, тобто горизонтальний поділ праці. Друга, названа вертикальним поділом, виділяє роботу щодо координування дій людей, які виконують відповідні дії згідно з горизонтальним поділом праці. Діяльність щодо координування роботи інших людей і складає сутність управління. Для того, щоб організація могла домогтися реалізації своїх цілей, задачі повинні бути скоординовані за допомогою вертикального поділу праці. Суспільний характер людського (основного виробничого) фактора – це саме те, без чого не можна обійтися без управління спільною працею як без специфічної складової частини управління господарством та суспільством. Звідси сутність управління спільною працею складається з необхідності забезпечувати нормальну, таку, що відновляється, виробничу діяльність великих мас людей, що мають інтереси, які виходять далеко за межі виробництва.

#### ***1.4. Персонал організації: структура, якісні характеристики***

Розглянувши об'єктивну необхідність і сутність управління спільною працею людей, треба визначитися з уявленням щодо самого об'єкта управління, тобто людей, які складають персонал організації. Персонал – це весь особовий склад організації, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці. Від терміна «персонал» варто відрізнити поняття «кадри». Під кадрами розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації.

При вивченні питання щодо структури персоналу організації треба мати на увазі, що вона може розглядатися як:

- статистична структура, яка відбиває розподіл персоналу по категоріях і групах посад;
- аналітична структура, яка визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і розподіляється на загальну (за

стажем роботи, освітою, професіях та ін.) та часткову (наприклад, зайняті важкою працею за допомогою найпростішого устаткування і без нього, виконують роботу вручну без допомоги машин тощо).

За характером трудових функцій персонал розподіляється на:

*робітників:*

- основних і допоміжних;
- ручної і механізованої праці;
- почасовиків і відрядників;
- за професіями, віком, стажем тощо;

*службовців:*

- керівників:
  - а) за рівнем управління:
    - вищої ланки;
    - середньої ланки;
    - нижчої ланки;
  - б) за функціями управління:
    - лінійних;
    - функціональних;
- фахівців;
- інших працівників, що відносяться до службовців.

Під якісними характеристиками персоналу потрібно розуміти:

- здатності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи у визначеній сфері тощо);
- мотивації (професійні та особисті інтереси, прагнення зробити кар'єру тощо);
- властивості (особистісні якості, що впливають на виконання визначеної професійної ролі).

Кількісні характеристики персоналу визначаються характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Кількісні показники чисельності персоналу такі:

- нормативна чисельність;
- облікова (списково-фактична) чисельність:
  - а) постійні працівники;
  - б) тимчасові працівники;
  - в) сезонні працівники;

- середньооблікова чисельність усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості;
- середньооблікова чисельність;
- явочна чисельність;
- чисельність працівників, які не перебувають у списковому складі.

*Соціальна структура* характеризує працівників організації як сукупність суспільних груп, які класифікуються по статі, віку, професії, кваліфікації, національності, рівню, родинному стану й т.п.

### **1.5. Резюме**

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей.

Сумісна праця – цілеспрямована діяльність групи людей на основі розподілу роботи між виконавцями і їх розстановкою відповідно до раціональних пропорцій на засадах спільної відповідальності за результати діяльності.

Управління сумісною працею – процес забезпечення нормальної, такої, що відновляється, виробничої діяльності великих мас людей щодо досягнення економічних і соціальних цілей організації.

Персонал – весь особовий склад організації, усі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої та некваліфікованої праці.

Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відношеннях з керівництвом організації.

### **1.6. Навчальні завдання до теми “Персонал організації як об’єкт управління”**

*Студент повинен знати:*

- сутність організації як соціального інституту суспільства, складові елементи її структури, значущі характеристики і типи організацій, які функціонують у народному господарстві країни;
- сутність і особливості сумісної праці людей, горизонтального і вертикального розподілу праці та її кооперації, як передумови управління сумісною працею;

- визначення термінів «персонал» і «кадри», відмінності між ними; структуру персоналу, її якісну і кількісну характеристики.

*Студент повинен уміти:*

- характеризувати основні риси організації, визначати відмінності різних типів її в народному господарстві;
- визначати об'єктивну необхідність управління сумісною працею, особливості управління на сучасному етапі розвитку суспільства;
- наводити приклади розподілу персоналу за статистичною та аналітичною структурами, конкретизувати кількісні та якісні характеристики персоналу організації.

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Організація як самостійна автономна система. Внутрішнє середовище організації. Підходи до типології організацій.
2. Суб'єкти зовнішнього середовища: прямий і побічний вплив.
3. Організаційно – правові форми організацій та їх поведінка на сучасному ринку.

### ***Теми рефератів***

1. Властивості персоналу сучасної організації.
2. Фактори, які впливають на персонал організації в трудовій сфері.
3. Проблеми управління персоналом організацій в Україні.
4. Норми поведінки ідеальної господарської організації.

### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів, які були набуті в процесі вивчення дисциплін “Економіка праці і соціально - трудові відношення” та “Менеджмент” з акцентом на проблематику управління персоналом.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами диференціацію факторів, які впливають на поведінку персоналу під час трудової діяльності в організації.

*Форма подання звіту:* структурований в табличній формі, табл. 1.1. вплив організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, техніко-технологічних, правових, групових та особистісних факторів на поведінку персоналу.

Таблиця 1.1

### Аналіз факторів, які впливають на поведінку персоналу в організації

Фактори	Вплив	
	позитивний	негативний
<b>Організаційно-економічні:</b> форми організації праці, організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, економічний стан, підходи до винагородження персоналу		
<b>Адміністративно-управлінські:</b> адміністративні методи управління, вибір принципів і методів управління, нормативні та директивні акти.		
<b>Техніко-технологічні:</b> ергономіка, промислова санітарія, умови праці.		
<b>Правові:</b> законодавство в сфері праці і соціально-трудових відносин.		
<b>Групові:</b> взаємодія людини і організації, групові норми і правила.		
<b>Особистісні:</b> психологія людини		

#### 1.4. Завдання для перевірки знань

##### *Контрольні запитання одиничного вибору відповідей*

1. Об'єктом управління персоналом є:

- а) групи;
- б) особистості;



- в) персонал;
- г) організації;
- д) усе перераховане вище.

2. *Предметом управління персоналом є:*

- а) основні закономірності поведінки людей як особистостей;
- б) рушійні сили розвитку суспільства і трудових колективів;
- в) основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людей і спільностей в умовах спільної праці.

3. *Організація – це:*

- а) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети чи цілей;
- б) державна чи суспільна установа, але не промислове підприємство;
- в) юридична особа, метою якої є одержання прибутку.

4. *За характером трудових функцій персонал розподіляється на:*

- а) керівників і службовців;
- б) робітників та службовців;
- в) фахівців і робітників;
- г) робітників, службовців, фахівців.

5. *Сутність управління спільною працею складається із необхідності:*

- а) створити передумови для організації технологічного процесу і функціонування відповідної техніки для одержання кінцевого продукту чи послуг;
- б) забезпечувати нормальну, що відновляється виробничу діяльність великих мас людей, які мають інтереси, що виходять далеко за межі виробництва;
- в) контролювати діяльність конкретних виконавців щодо виконання функцій, які забезпечують досягнення визначеного результату.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

1. *Під якими характеристиками персоналу розуміють:*

- а) здатності;
- б) мотивації;
- в) властивості;
- г) облікову чисельність.

2. *Керівників організації класифікують за такими ознаками:*

- а) рівнем управління;
- б) функціями управління;

- в) важливістю;
- г) рангами.

3. *Особливості спільної праці:*

- а) поділ праці;
- б) кооперація праці;
- в) відповідальність за його результати;
- г) загальне використання засобів праці;
- д) розташування робочих місць у тому самому структурному підрозділі.

4. *Зміст курсу “Управління персоналом” полягає в дослідженні функцій управління персоналом, а саме:*

- а) визначення потреби в персоналі;
- б) забезпечення персоналом і його розвиток;
- в) використання персоналу;
- г) дослідження в області ринку;
- д) мотивація результатів праці та поведінки персоналу;
- е) аналіз ефективності управління персоналом.

5. *Термін «організації» охоплює крім підприємств, які знаходяться в державній і муніципальній власності, ще такі комерційні організації:*

- а) господарські товариства і суспільства;
- б) споживчі кооперативи;
- в) акціонерні товариства;
- г) виробничі кооперативи.

### **1.5. Рекомендована література**

1. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27.03.91 №887.
2. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.91 №1576.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - Москва: ИНФРА-М, 2002 – С. 7-19.
4. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2002 – С. 4-9.
5. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000 – С. 25-26.
6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: «Питер», 2000 – С. 138-166.

## **ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 2.1. Сутність, значення кадрової політики і її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.
- 2.2. Функції і задачі управління персоналом.
- 2.3. Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом.
- 2.4. Організаційна структура системи управління персоналом.
- 2.5. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

### ***2.1. Сутність, значення кадрової політики і її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації***

Управління персоналом як система має базуватися на кадровій політиці, яка виступає складовою системи стратегічного управління організацією. Зауважимо, що важливим моментом є чітке розуміння співвідношення і взаємозв'язку таких понять як “стратегія управління організацією” і “кадрова політика”. Це пов'язано з тим, що вибір кадрової політики залежить від обраної концепції управління персоналом, яка має відповідати стратегії розвитку організації на довгостроковий період. *Стратегія управління* уявляє собою загальну концепцію того, як досягаються головні цілі організації, зважуються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються, необхідні для цього, обмежені ресурси. Стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, спільною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою, повинна органічно поєднувати довгострокові та короткострокові цілі, тобто забезпечувати втілення кадрової політики. В свою чергу, *кадрова політика* уявляє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають генеральний напрямок і основи роботи з персоналом, її форми і методи. Розробкою кадрової політики займаються власники організації, вище керівництво, кадрові служби. Структурно основні поняття та умови формування кадрової політики надані на рис. 2.1.

Кадрова політика повинна спиратися на такі *принципи*, як справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації. В основі формування кадрової політики лежить аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва і зайнятості.

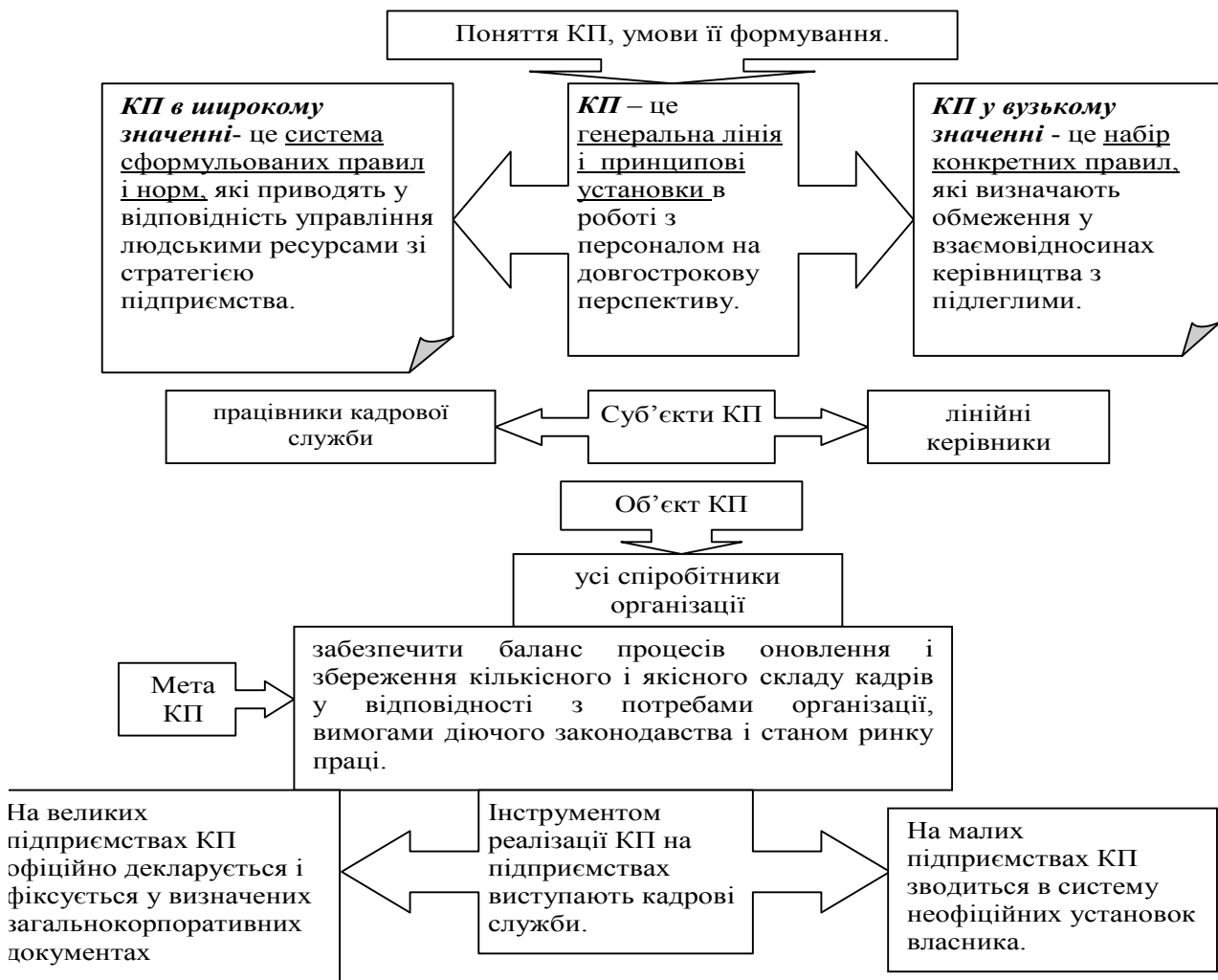


Рис. 2.1. Поняття і умови формування кадрової політики

Кадрова політика організації визначається низкою факторів, які можна розділити на внутрішні та зовнішні.

До *зовнішніх* відносяться національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; перспективи розвитку ринку праці. *Внутрішніми факторами* є структура і цілі організації; територіальне розміщення; застосовувані технології; пануюча культура; сформовані відносини і морально-психологічний клімат у колективі.

*Головними напрямками кадрової політики* можна вважати:

- визначення основних вимог до персоналу згідно з прогнозом внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспективами розвитку організації;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур та механізмів управління персоналом;

- формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до наміченої стратегії бізнесу;
- вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомоги в працевлаштуванні при звільненнях;
- розвиток соціальних відносин;
- визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовка у зв'язку з переходом до нових технологій, просування, омолодження, стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не відповідають сучасним вимогам, та нездатних освоїти нові напрямки і методи роботи;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до участі в управлінні організацією тощо.

## 2.2. Функції і задачі управління персоналом

Викладене призводить до об'єктивного висновку щодо потреби у застосуванні відповідного механізму, за допомогою якого можна досягти цілей кадрової політики. Отже, *механізм реалізації кадрової політики* – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, націлених на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації у персоналі.

Дуже важливо відслідкувати зв'язок цілей, функцій і завдань управління персоналом, які дозволяють чітко визначити системний підхід до управління персоналом організації.

З теорії менеджменту відомо, що функції і завдання управління взагалі та персоналу особисто визначаються його цілями. У сучасній теорії управління персоналом виділяють *дві групи цілей*: організаційні й особисті. Для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття “*економічна ефективність*” і “*соціальна (персональна) ефективність*”. При цьому економічна ефективність управління персоналом розуміється як досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації — економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптивності до безупинно мінливого середовища; соціальна ефективність — як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, її зміст, можливість

особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з товаришами тощо).

*Функції управління персоналом* – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації.

Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, може бути наданий у такий спосіб:

1. Функція „визначення потреби організації в персоналі”:

- планування якісної потреби у персоналі;
- вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.

2. Функція „забезпечення персоналом”:

- одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації;
- розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі;
- добір персоналу, його ділова оцінка.

3. Функція „використання персоналу”:

- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;
- виробнича соціалізація;
- уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності;
- упорядкування робочих місць;
- забезпечення безпеки праці;
- вивільнення персоналу.

4. Функція „розвиток персоналу”:

- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення;
- організація і проведення навчання.

5. Функція „мотивація результатів праці та поведінки персоналу”:

- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки;
- управління конфліктами;
- використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства;
- використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу.

6. Функція „правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом”:

- правове регулювання трудових взаємин;
- облік і статистика персоналу;
- інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Треба зауважити, що складність і багатогранність завдань управління персоналом відповідно припускає множинність аспектів у підході до цієї важливої проблеми. Тобто можна стверджувати, що управління персоналом носить *комплексний характер, який визначається такими аспектами:*

- техніко-технологічним, що відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використання в ньому техніки і технології, виробничі умови тощо;
- організаційно-економічним, який містить питання, зв'язані з плануванням чисельності, складу працюючих, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу і т.ін.;
- правовим, що включає питання дотримання діючого трудового законодавства в роботі з персоналом;
- соціально-психологічним, що містить питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціальних і психологічних процедур у практичну роботу;
- педагогічним, що припускає вирішення питань, зв'язаних з вихованням персоналу, наставництвом.

### ***2.3. Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом***

Розмаїття аспектів управління персоналом передбачає відповідну систематизацію всіх складових управління персоналом.

З викладеного вище можна зробити узагальнений висновок, що управління персоналом представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Отже, управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. Відповідно до вказаного, можна стверджувати, що під *системою управління персоналом* розуміється сукупність методів,

процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Організаційно-функціональна модель управління персоналом надана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

<b>Цілі управління</b>	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
<b>Функції управління</b> (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу</li> <li>2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу</li> <li>3. Організація, мотивація і адаптація працівників</li> <li>4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою</li> <li>5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом</li> </ol>		
<b>Структура управління</b>	Структурно-функціональні ланки УП організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби УП		
<b>Методи УП</b>	організаційно-розпорядчі; економічні; соціально-психологічні		
<b>Процес управління</b>	предмет праці	засоби праці	сама праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Необхідність системного підходу до даного питання обумовлена багатомірністю людини, яка виконує функції працівника й у цій якості виступає об'єктом управління персоналом. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт: економічний, біологічний, соціальний, політичний, культурний, моральний, емоційно-вольовий, розумовий.

*Системний підхід до управління персоналом* враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму управління, рис. 2.2.



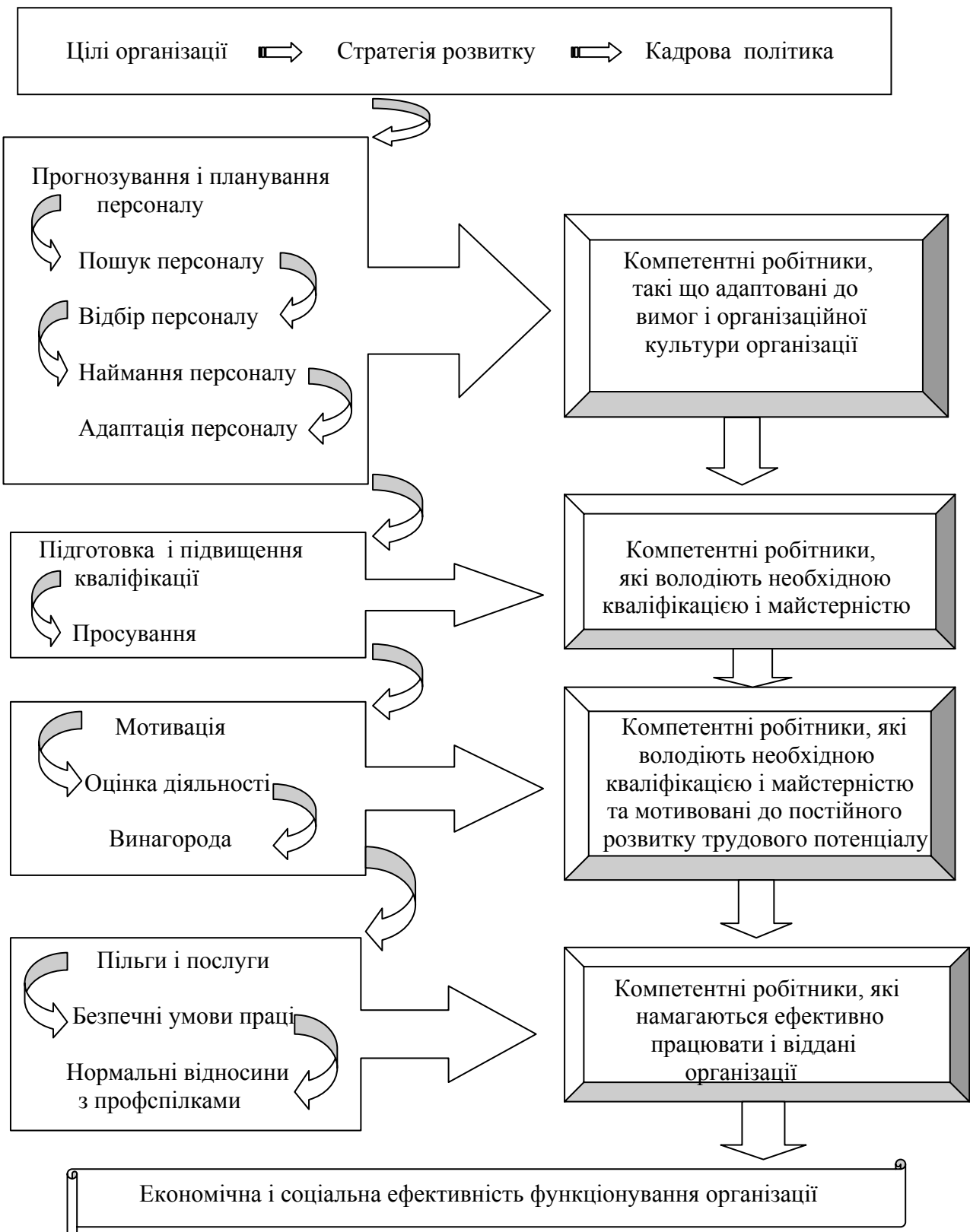


Рис.2.2. Алгоритм функціонування системи управління персоналом

Характерними ознаками системного підходу до управління персоналом є:

1. Інтеграція кадрової політики зі стратегією розвитку організації.
2. Адаптація до конкретних властивостей організації.

3. Визнання аморфності границь впливу на людей.

4. Узгодження довгострокових і короткострокових цілей.

Алгоритм функціонування системи управління див. на рис. 2.1(джерело - дод. л-ра 24,435).

#### ***2.4. Організаційна структура системи управління персоналом***

*Організаційна структура системи управління персоналом* – це сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб. Вона відбиває сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління. Оргструктура системи менеджменту персоналу є основою оргструктури управління організацією.

Найбільш часто на практиці зустрічаються елементарна, лінійна, функціональна і матрична структури.

*Елементарна організаційна структура* управління персоналом відбиває дворівневе керівництво, при якому виділяється верхній рівень (керівник) і нижній рівень (виконавець). Як правило, вона використовується у невеликих організаціях.

*Лінійна організаційна структура* управління персоналом припускає відносну автономність у роботі й у цілому характеризується простою одномірністю зв'язків (тільки по вертикалі), а також можливістю самоврядування. Такий підхід застосовується тоді, коли виконувані функції однотипні, а персонал не диференціюється за спеціальностями (наприклад, у бригадах, ланках, сімейному бізнесі, малому підприємстві).

*Функціональна організаційна структура* (найбільше часто використовуваний тип структури) формується там, де з'являються функціональний поділ праці та функціональна спеціалізація. Як тільки окремі функції одержують організаційне закріплення (виділення), в організації відразу складається така оргструктура, яка погоджує всі підрозділи в єдине ціле і встановлює зв'язок підпорядкування.

*Матрична організаційна структура* управління персоналом являє собою таку систему, у якій базовим елементом стає не окрема функція чи вид діяльності, а багатофункціональна команда чи група співробітників, покликаних відповідати за задоволення всього набору запиту споживачів їхніх послуг і вимог ринку.

Треба зауважити, що вибір тієї чи іншої структури управління персоналом залежить від низки факторів: розміру і ступеня розмаїтості діяльності; організаційно-правової форми організації; технології; відношення організації з боку керівників і співробітників; динамізму внутрішнього середовища; стратегії управління персоналом.

### ***2.5. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.***

Як визначалось вище, управління персоналом може розглядатися як система, як структура і як процес. В останньому випадку управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних *методів (способів) впливу на співробітників*. При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів. Так, у залежності від характеру впливу на людину виділяють: *методи стимулювання*, зв'язані з задоволенням визначених потреб співробітника; *методи інформування*, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволяють йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; *методи переконання*, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини; *методи (адміністративного) примушування*, засновані на погрозі чи застосуванні санкцій. А.Я. Кібанов пропонує трохи іншу (хоча і зв'язану з попередньою) класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів:

- *адміністративні методи*: формування структури й органів управління; установлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розміщення кадрів; розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації;
- *економічні методи*: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи;
- *соціально-психологічні методи*: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального

психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності).

Розглядаючи більш детально зміст і характер методів, треба мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу.

## **2.2. Термінологічний словник**

*Кадрова політика* – система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

*Кадрова стратегія* – загальна концепція того, як досягаються головні цілі управління персоналом, вирішуються кадрові проблеми і розподіляються необхідні для цього обмежені людські ресурси.

*Механізм реалізації кадрової політики* – система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних і соціально-економічних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі відповідної якості та кількості.

*Економічна ефективність управління персоналом* – досягнення цілей організації з раціональними витратами на персонал.

*Соціальна ефективність управління персоналом* – задоволення інтересів і потреб персоналу організації.

*Функції управління персоналом* – основні напрямки цієї діяльності, які орієнтовані на задоволення визначених потреб організації.

*Завдання управління персоналом* – конкретизовані управлінські дії, які забезпечують реалізацію відповідних функцій.

*Система управління персоналом* – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх трудового потенціалу.

*Комплексний підхід до управління персоналом* – урахування організаційно-економічних, техніко-технологічних, соціально-психологічних, правових та інших факторів у всій сукупності, які впливають на поведінку робітників у процесі трудової діяльності.

*Системний підхід до управління персоналом* – урахування взаємозв'язку між окремими аспектами управління персоналом, яке виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління

*Організаційна структура системи управління персоналом* – сукупність взаємозв'язаних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб.

*Методи управління персоналом* – способи впливу на співробітників з метою досягнення їх відповідної поведінки у трудовому процесі.

### **2.3. Семінарське заняття з теми “Методологія управління персоналом”**

*Студент повинен знати:*

- сутність, головні цілі та принципи кадрової політики; зовнішні та внутрішні фактори, які визначають її вибір та головні напрямки, за якими вона реалізується;
- функції управління персоналом і відповідні їм завдання, в чому полягає комплексний характер цього виду діяльності;
- сутність управління персоналом як системи методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників; характерні ознаки системного підходу до управління персоналом;
- організаційну структуру системи управління персоналом як сукупність взаємозв'язаних підрозділів цієї системи і посадових осіб, види організаційних структур;
- зміст головних методів впливу на співробітників організації.

*Студент повинен уміти:*

- виявляти взаємозв'язок між цілями організації, стратегією її розвитку і кадровою політикою; визначати на конкретних прикладах відповідний механізм реалізації кадрової політики;
- визначати зв'язок цілей, функцій і завдань управління персоналом як системи, яка має комплексний характер;
- виявляти яким чином вимоги до управління персоналом, як системи, деталізуються і уточнюються у локальних елементах системи управління персоналом;

- обґрунтовано визначати, в чому полягає системний підхід до управління персоналом;
- розрізняти різні види і межі використання організаційних структур, що застосовуються в управлінні персоналом;
- на конкретних прикладах визначати ефективність впливу на працівників різних методів управління персоналом.

### ***План семінарського заняття***

1. Сутність кадрової політики та її зв'язок зі стратегічним управлінням організації.
2. Функції і завдання управління персоналом як комплексної системи управління.
3. Сутність і зміст системного підходу до управління персоналом.
4. Організаційна структура управління персоналом.
5. Методи впливу на працівників, які використовуються в управлінні персоналом.

### ***Основні питання для обговорення***

1. Порівняйте зміст завдань кадрової політики у розвинених країнах з ринковою економікою та на підприємствах і організаціях України у сучасних умовах.
2. Яким чином можна забезпечити комплексний і системний підходи до управління персоналом з урахуванням того чи іншого виду організаційної структури управління організації ?
3. Спробуйте визначити зміну пріоритетів у застосуванні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом за період трансформаційних перетворень у сучасній економіці України.

## **2.4. Навчальні завдання**

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Дослідіть ті історичні, соціальні, демографічні, економічні фактори, що зумовлюють трансформацію управління персоналом як цілісної системи.
2. Етапи побудови кадрової політики та її типи.
3. Переваги і недоліки різних типів організаційної структури організації.
4. Стратегічне управління і кадрова політика на підприємствах промислово розвинених країн.

### **Теми рефератів**

1. Роль кадрової політики в стратегії розвитку організації (за матеріалами діяльності конкретної організації).
2. Кадрові заходи підприємницького типу кадрової стратегії в короткостроковому періоді при відкритому і закритому типах кадрової політики.
3. Трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами.
4. Кадрові підсистеми загальної системи управління персоналом сучасної організації.

### **Індивідуальне завдання**

*Тип завдання:* аналітичне дослідження вимог до персоналу відповідно до обраної стратегії організації на основі вивчення наукової, монографічної та періодичної літератури.

*Мета завдання:* визначення характерних вимог до персоналу в залежності від типу і змісту стратегії організації.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами зміст окремих типів стратегії організації і визначити ті особливі вимоги, яким повинен відповідати персонал організації за особистими та діловими характеристиками.

*Форма подання звіту:* структурований у табличній формі (табл.2.2) перелік характерних ознак різних типів стратегії і відповідного обґрунтування вимог до особистих і ділових якостей персоналу.

*Таблиця 2.2*

Визначення вимог до особистих і ділових якостей персоналу відповідно до типу стратегії організації

Тип стратегії організації	Короткий зміст стратегії	Вимоги до особистих і ділових якостей персоналу
1. Підприємницький 2. Динамічного росту 3. Прибутковості 4. Ліквідаційний 5. Перетворень		

## **2.5. Завдання для перевірки знань**

### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. *Організаційна структура, у якій базовим елементом є не окрема функція чи вид діяльності, а багатофункціональна команда чи група співробітників, покликаних виконувати набір функцій, називається:*

- а) матричною;
- б) функціональною;
- в) лінійною;

2. *Як називається організаційна структура, при якій виявляється функціональний поділ праці та функціональна спеціалізація:*

- а) лінійна;
- б) матрична;
- в) функціональна.

3. *Які з методів управління персоналом обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і передбачають санкції за їхнє невиконання:*

- а) економічні;
- б) адміністративні;
- в) соціально-психологічні.

4. *Яка організаційна структура відображає дворівневе управління і використовується у невеликих організаціях:*

- а) функціональна;
- б) лінійна;
- в) матрична;
- г) елементарна.

5. *Яка організаційна структура характеризується простою одномірністю зв'язків, коли виконувані функції однотипні і персонал не диференціюється за спеціальностями:*

- а) елементарна;
- б) лінійна;
- в) функціональна;
- г) матрична.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

1. *Які ознаки системного підходу до управління персоналом ?*

- а) інтеграція політики;
- б) адаптація до конкретних властивостей організації;
- в) адаптація до зовнішнього середовища;
- г) визнання аморфності меж;



- д) узгодження довгострокових і короткострокових цілей.
2. *Які бувають організаційні структури ?*
- а) елементарна;
  - б) лінійна;
  - в) горизонтальна;
  - г) вертикальна;
  - д) функціональна;
  - е) матрична.
3. *Що відноситься до зовнішніх факторів, які визначають кадрову політику?*
- а) національне трудове законодавство;
  - б) взаємини з профспілкою;
  - в) територіальне розміщення підприємства;
  - г) технології, які застосовуються;
  - д) перспективи розвитку ринку праці.
4. *Така функція управління персоналом як «забезпечення персоналом» включає:*
- а) одержання й аналіз маркетингової інформації;
  - б) добір персоналу і його оцінку;
  - в) організація і проведення навчання персоналу;
  - г) управління конфліктами.
5. *Функція управління персоналом «розвиток персоналу» включає:*
- а) розробку кадрової політики;
  - б) виробничу соціалізацію;
  - в) одержання й аналіз маркетингової інформації;
  - г) планування і реалізацію кар'єри і службові переміщення.

## **2.6. Рекомендована література**

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: - Москва: ИНФРА-М, 2002. – Гл.2 . - разд. 2.2-2.4, гл.3 – разд.3.1-3.2..
2. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч.1: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2002. – Гл.7.
3. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2002. – Гл.2.
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник – М.: Аспект Пресс, 1998. – Гл.П.

## **РОЗДІЛ II. ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 3.1. Нормативно-правова база управління персоналом.
- 3.2. Довідники кваліфікаційних характеристик працівників, їхнє значення в управлінні персоналом.
- 3.3. Лінійні та функціональні керівники і їхня взаємодія в сфері управління персоналом.
- 3.4. Інформаційне і матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.

#### ***3.1. Нормативно - правова база управління персоналом***

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

До *нормативно – правової бази управління персоналом* відносять сукупність документів, що створюють *нормативно-методичне і правове забезпечення* функціонування управління персоналом як системи.

*Нормативно-методичне забезпечення* системи управління персоналом — це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими *організаційно-розпорядницькими документами* є *Правила внутрішнього трудового розпорядку*, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим *організаційним документом* є *колективний договір*, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). *Колективний договір* — це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До *документів організаційно-методичного і методичного характеру* відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки й ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми *організаційно-регламентуючими документами* у будь-якій організації є:

- положення про підрозділи;
- посадові інструкції.

Важливої уваги заслуговує *правове забезпечення системи управління персоналом*, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

*До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом* відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які випливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями *правове забезпечення системи управління персоналом* включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установалення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, *акти централізованого регулювання* — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до *сфери локального регулювання* відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

У систему *нормативних актів про працю* входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До *актів ненормативного характеру* відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

### ***3.2. Довідники кваліфікаційних характеристик працівників, їхнє значення в управлінні персоналом***

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників є систематизований збірник описів професій за видами економічної діяльності, які наведені у Класифікаторі професій (ДК 003 – 95). Довідник містить показники та ознаки, які характеризують його з методологічної, методичної та нормативно-практичної сторін; з національними виданнями такого спрямування інших країн, а також ураховує рекомендації виконавчих органів Міжнародної організації праці. Значення вказаного довідника обумовлюється тим, що в управлінні персоналом однією з головних умов ефективної діяльності є дотримання вимог державних стандартів щодо кваліфікаційних характеристик, які мають відповідати певним посадам. З цією метою загальні вимоги державного стандарту освіти до працівників, що отримали відповідну професію і займають визначену посаду, відбиваються в «Тарифно-кваліфікаційних характеристиках загальногалузевих посад службовців і загальногалузевих професій робітників» а також у «Кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців та інших службовців». У цих документах даються переліки *посадових*

*обов'язків, які повинен знати працівник і вимоги до кваліфікації.* Якщо взяти за основу положення цього документа і провести аналіз особливостей змісту, організації й умов праці на визначеному підприємстві, то можна скласти посадові інструкції для працівників, визначити основні вимоги до змісту отриманих працівником знань, одержати критерії оцінки рівня професійної підготовки при атестації і та реалізації інших функцій менеджменту персоналу. Треба наголосити на тому, що «Положення про структурний підрозділ» і «Посадові інструкції», які розробляються за допомогою вказаних вище документів, є найголовнішими для чіткої організації роботи персоналу організації.

### ***3.3. Лінійні та функціональні керівники і їхня взаємодія у сфері управління персоналом***

Управління персоналом умовно можна розподілити на дві складові: роботу з кадрами і керівництво персоналом. При цьому треба зауважити, що робота з кадрами і керівництво персоналом розрізняються не тільки за своїм організаційним призначенням і функціями, але і за *суб'єктами*. На відміну від керівництва персоналом, суб'єктами якого є лінійні керівники всіх рівнів, суб'єктами роботи з кадрами виступають менеджери з персоналу служби персоналу в цілому.

*До кола повноважень лінійних керівників* входять питання з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, з організації праці персоналу, зі створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їхньої оцінки, заохочення і покарання.

*До кола повноважень функціональних керівників* входить прийняття відповідних рішень, що носять рекомендаційний характер, для регулювання діяльності працівників, які безпосередньо підкоряються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно стосуються методів роботи, того, як діяти.

Робота з кадрами і керівництво персоналом найбільш взаємозалежні, і в сучасному світі спостерігається тенденція до їхнього зближення, інтеграції. Однак ці дві найважливіші сфери управління людьми мають істотну специфіку. Вони розрізняються як функціонально, так і інституційно, що можна прослідкувати шляхом визначення властивостей головних функцій, які полягають в роботі з персоналом і керівництва персоналом, табл.3.1.

Таблиця 3.1

### Специфіка головних функцій роботи з персоналом і управління персоналом

Робота з персоналом	Керівництво персоналом
<b>Головні функції</b>	
Забезпечення організації оптимальною кількістю працівників потрібної кваліфікації і мотивації.	Безпосереднє повсякденне управління персоналом у процесі досягнення головних, стратегічних цілей організації.
<b>Специфічні властивості функцій</b>	
Фрагментарність, непостійний характер роботи з окремим працівником. Переважно допоміжний характер діяльності. Порівняльна обмеженість владних повноважень.	Сталість і безпосередність спілкування з працівниками. Основний характер управлінських функцій. Відносно більший обсяг владних повноважень

Незважаючи на відносно більшу чисельність працівників служб по роботі з персоналом, за своєю кількістю вони поступають лінійним керівникам. У принципі, діяльність співробітників, зайнятих роботою з кадрами і керівництвом персоналом, тісно взаємозалежна, оскільки у них об'єкт управління – працівники і загальні цілі — максимально ефективно використання персоналу. Разом з тим, відзначені розходження у виконуваних функціях, інституціональній приналежності, правах і обов'язках, владних повноваженнях та індивідуальних цілях, часто призводять до конфліктів у відносинах між ними. Звичайно лінійні керівники більш авторитарні та часто схильні порушувати організаційні, та юридичні норми, особливо при вирішенні питань оплати, посадового росту, звільнення підлеглих і т.д. Функціональні ж менеджери схильні більш суворо дотримуватися закону і, прийнятих на підприємстві, формальних принципів і норм.

Для запобігання конфліктних ситуацій між лінійними керівниками і функціональними менеджерами теорія і практика менеджменту персоналу дозволили виробити декілька способів налагодження відносин між двома галузями менеджменту персоналу, а саме:

- спільне обговорення проблем і вироблення загальних кадрових рішень, як правило, за участю вищого керівництва;

- чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків між лінійними і функціональними керівниками;
- навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротації, переходу з кадрових служб у лінійні керівники та навпаки.

### ***3.4. Інформаційне і матеріально-технічне забезпечення управління персоналом***

Головні функції процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією, — вироблення рішень і контроль за їхнім виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає одержання, передачу, обробку (перетворення), збереження і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління — як інформаційну систему. Взагалі, процес управління персоналом можна представити у виді безлічі погоджених, таких, що постійно приймаються і реалізуються, спрямованих у кінцевому рахунку на досягнення головної мети — функціонування організації. Таким чином, вироблення кожного з цих рішень повинне бути забезпечене інформаційно.

*Інформаційне забезпечення системи управління персоналом* – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає *оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні)*.

Головною метою матеріально-технічного забезпечення системи менеджменту персоналу є максимально ефективно сприяння вирішенню завдань управління з мінімальними трудовими і вартісними витратами. *Узагальнене матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом* організації – це комплекс *взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки.*

Відповідно до послідовності стадій технологічного процесу перетворення інформації, всі технічні засоби, які можуть бути



використані в службі управління персоналом, умовно можна розділити на п'ять груп:

1. *Засоби збору і реєстрації інформації* для перетворення форми інформації у вид, зручний для дистанційної передачі та подальшої обробки (пристрої підготовки даних, реєстратори інформації, пристрої збору інформації).

2. *Засоби передачі інформації* (системи телетайпного, телефонного, факсимільного зв'язку).

3. *Засоби збереження інформації* (зовнішні запам'ятовуючі пристрої персональних комп'ютерів, картотеки).

4. *Засоби обробки інформації* (засоби обчислювальної техніки), які призначені для перетворення вихідних даних у підсумкову інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

5. *Засоби видачі інформації*, які призначені для перетворення інформації у вид, зручний для сприйняття (друкувальні пристрої, знакові індикатори, дисплеї та ін.).

### **3.2. Термінологічний словник**

*Ресурсне забезпечення управління персоналом* – сукупність нормативно-методичного, правового, інформаційного, матеріально-технічного і управлінського забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

*Нормативно–методичне забезпечення системи управління персоналом* - сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного характеру і нормативно-довідкові матеріали, що створюють умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань менеджменту персоналу.

*Правове забезпечення системи управління персоналом* – сукупність законодавчих актів у сфері праці та трудових відносин, локальних актів нормативного і ненормативного характеру, що забезпечують вплив на суб'єкти і об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

*Колективний договір* – угода, яка укладається між трудовим колективом і адміністрацією, як представником роботодавця, щодо регулювання їх взаємовідносин у процесі виробничо-господарської діяльності.

*Лінійні керівники* – керівники, які здійснюють оперативне (постійне) керівництво діяльністю персоналу основних підрозділів організації.

*Функціональні керівники* – керівники, що приймають управлінські рішення рекомендаційного (епізодичного) характеру по відношенню до робітників, які безпосередньо підкоряються лінійним (іншим) керівникам.

*Інформаційне забезпечення системи управління персоналом* – сукупність оперативної, нормативно-довідкової інформації, класифікаторів техніко-економічної інформації і системи документації, які циркулюють у системі управління персоналом.

*Матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом* – взаємозв'язаний комплекс технічних засобів для збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виходу і представлення інформації, а також засоби оргтехніки для забезпечення ефективного функціонування управління персоналом як системи.

### **3.3. Навчальні завдання до теми “Ресурсне забезпечення управління персоналом”**

*Студент повинен знати:*

- складові ресурсного забезпечення системи управління персоналом;
- сутність складових нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом (документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького характеру та ін.);
- сутність, основні завдання правового забезпечення системи управління персоналом;
- сутність класифікатора професій ДК 003-95 і довідника кваліфікаційних характеристик працівників, їх значення для ефективного функціонування системи управління персоналом;

*Студент повинен уміти:*

- визначати взаємообумовленість складових ресурсного забезпечення системи управління персоналом;
- вільно володіти класифікатором професій і довідником кваліфікаційних характеристик працівників при розробці посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи організації.

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Структура ресурсного забезпечення управління персоналом та взаємозв'язок його складових.
2. Нормативно-правова база управління персоналом: організаційно-розпорядницькі, організаційно-методичні та організаційно-регламентуючі документи.
3. Науково-методичне та інформаційне забезпечення управління персоналом.
4. Кадрове забезпечення управління персоналом.
5. Розробка посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи організації.
6. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.

### ***Теми рефератів***

1. Нормативно-правова база управління персоналом та її законодавче забезпечення.
2. Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов'язки в управлінні персоналом.
3. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом. Сучасний стан та тенденції розвитку.

### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* розробка на основі Типової структури посадової інструкції відповідних інструкцій для працівників таких посад як менеджер з персоналу, керівник підрозділу (підсистеми умов праці, підсистеми аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, підсистеми розвитку персоналу; підсистеми прогнозування, планування і маркетингу персоналу тощо).

*Мета завдання:* перевірка знань студентів щодо сутності процесів розробки науково-методичного забезпечення управління персоналом; набуття навичок роботи з класифікатором професій та довідником кваліфікаційних характеристик працівників.

*Самостійна робота:* вивчення ролі, змісту, структури нормативно-правового забезпечення управління персоналом; порядку розробки посадових інструкцій працівників.

*Форма подання звіту:* аналіз і опис посади, визначення особистісної специфікації (головні якості, що потребуються; якості, які бажані; протипоказання), посадова інструкція.

### **3.4. Завдання для перевірки знань**

#### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. Який з перерахованих нижче документів носить організаційно-розпорядничий характер?

- а) положення з організації адаптації працівників;
- б) колективний договір;
- в) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- г) положення з урегулювання взаємин у колективі.

2. Головна функція роботи з кадрами полягає в:

- а) правовому регулюванні трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками;
- б) безпосередньому керівництві людьми у процесі досягнення основних стратегічних цілей організації;
- в) у забезпеченні організації оптимальною кількістю працівників потрібної кваліфікації і мотивації.

3. До повноважень функціональних керівників входить:

- а) створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків;
- б) прийом і звільнення співробітників;
- в) прийняття рішень, що носять рекомендаційний характер, для врегулювання діяльності працівників, які безпосередньо підкоряються іншим керівникам.

4. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом включає:

- а) оперативну і нормативно-довідкову інформацію;
- б) системи документації (уніфіковані та спеціальні);
- в) класифікатори техніко-економічної інформації, системи документації, оперативну і нормативно-довідкову інформацію.

5. Правові акти ненормативного характеру – це:

- а) довідники кваліфікаційних характеристик працівників;
- б) розпорядження, що можуть видавати керівники служби управління персоналом;
- в) колективні договори між роботодавцями і найманими робітниками;
- г) посадові інструкції.

#### ***Контрольні запитання множинного характеру відповідей***

1. Які з зазначених нижче розділів входять у Правила внутрішнього трудового розпорядку?

- а) загальні положення;
- б) порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- в) основні права робітників та службовців;
- г) основні обов'язки адміністрації;
- д) робочий час і його використання;
- е) основні обов'язки робітників та службовців;
- ж) заохочення за успіхи в роботі;
- з) відповідальність за порушення трудової дисципліни.

2. Основними задачами правового забезпечення системи управління персоналом є:

- а) розробка системи заохочень і стягнень за результати виробничої діяльності як робітників, так і службовців;
- б) правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- в) захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

3. Які з перерахованих нижче документів відносяться до тих, що регламентують виконання функцій з управління персоналом?

- а) положення з оплати і стимулювання праці;
- б) положення про структурний підрозділ;
- в) Кодекс законів про працю;
- г) положення з урегулювання взаємин у колективі;
- д) інструкція з дотримання правил техніки безпеки.

4. До способів налагодження відносин між лінійними і функціональними менеджерами відносяться:

- а) чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків між ними;
- б) навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротації, переміщення з кадрових служб у лінійні керівники і навпаки;
- в) зрівняння в правах і обов'язках лінійних і функціональних менеджерів;
- г) спільне обговорення проблем і вироблення спільних кадрових рішень;
- д) спільна участь в оперативному управлінні персоналом організації.

5. До найбільш істотних для персоналу організації документів, які розробляються за допомогою довідників кваліфікаційних характеристик керівників, фахівців і службовців відносяться:

- а) положення з формування кадрового резерву в організації;

- б) положення про структурний підрозділ;
- в) положення з організації адаптації працівників;
- г) посадові інструкції.

### **3.5. Рекомендована література**

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. – Вип.1 – Розд. 1-2.
2. Класифікатор професій ДК 003-95. К.: Держстандарт України, 1995.
3. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – С.-Петербург: Питер, 2000 – С. 224-228, 374-401.
4. Управление персоналом: Учебное пособие. / Под ред. А.Я.Кибанова и др. – М.: ПРИОР, 1999 – С. 107-147.

## **ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 4.1. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера.
- 4.2. Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їхній облік у процесі мотивації трудової поведінки.
- 4.3. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними.
- 4.4. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
- 4.5. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

### ***4.1. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера***

Ефективність управління багато в чому визначається відповідністю індивідуальних рис керівника тим ролям і функціям, які він покликаний виконувати в організації. У найбільш загальній формі *вимоги до керівника відбиваються у соціальних ролях, запропонованих йому підприємством. Це, зокрема можуть бути ролі лідера, адміністратора, планувальника, підприємця.* Використовується і більш детальна класифікація ролей керівника: *мислитель, штабний працівник, організатор, кадровик, вихователь, постачальник, громадський працівник, інноватор, контролер, дипломат.*

*До особистісних характеристик керівника, що безпосередньо зв'язані з його суб'єктивними якостями, природженими, придбаними або розвинутими здібностями, потрібно віднести: інтелект, що характеризує розумові здібності та розвиток особистості; домінантність, впевненість у собі, самоволодіння, емоційна урівноваженість і стресостійкість; креативність, або здатність до творчості; цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети; заповзятливість, готовність до обґрунтованого ризику; рішучість, готовність брати на себе відповідальність; надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом і клієнтами; товариськість, уміння працювати з людьми; здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їхнього правильного розміщення і мотивації.*

Особливо важливим для організації є наявність у керівника якостей лідера. Кращі лідери звичайно дотримуються загального комплексу цінностей, у який входять «справедливість, рівність, неупередженість, цілісність, чесність, довіра». *Придатність керівника до лідерства можна визначити за тим, наскільки він відповідає таким вимогам як безперервне самовдосконалення, орієнтація на служіння іншим, випромінювання позитивної енергії, доброзичливість і відхилення від сприйняття негативної енергії та конфліктів; віра в інших; раціональний розподіл часу і зусиль; внутрішня впевненість, оптимізм, свіжий погляд на події, сприйняття життя як пригоди; самокритичність, толерантність (терпимість), визнання заслуг інших і їхнього рівного права на самовираження; турбота про фізичне здоров'я, інтелектуальний і духовний розвиток.*

#### ***4.2. Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їхній облік у процесі мотивації трудової поведінки***

Дуже важливим у менеджменті персоналу є пізнання потреб і ціннісних орієнтацій працівників, їхнє врахування у процесі мотивації трудової поведінки. Тим, хто вивчає курс менеджменту персоналу, варто засвоїти те, що всіма діями і вчинками працівника рухає прагнення до задоволення тих або інших потреб. При цьому необхідно розуміти, що людина відчуває потребу, коли вона фізіологічно або психологічно відчуває недолік чого-небудь. Хоча конкретна особа в конкретний час може і не усвідомлювати якоїсь потреби, існують визначені потреби, що може відчутти

кожна людина. Незважаючи на те, що дотепер немає єдиної прийнятої ідентифікації визначених потреб, у принципі їх можна підрозділити на первинні та вторинні.

*Первинні потреби* за природою фізіологічні та, як правило, уроджені. Це потреба в їжі, воді, сні, подиху, а також сексуальні потреби.

*Вторинні потреби* за природою психологічні. Це потреби в успіху, повазі, прихильності, владі, самовираженні або самореалізації. Якщо первинні потреби закладені генетично, то вторинні звичайно залежать від соціальної сфери й усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди мають різний придбаний досвід, їхні вторинні потреби розрізняються в більшому ступені, чим первинні.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їхнє існування можна судити лише по поведінці людей. Коли людина відчуває потребу, вона будить стан спрямованості (ціннісної орієнтації).

У залежності від *основних груп потреб* розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну.

*Матеріальна мотивація* — прагнення до статку, більш високого рівня життя — залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів у організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації.

*Трудова мотивація* породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність його внутрішніх рушійних сил поведінки, зв'язаних з роботою як такою.

*Статусна мотивація* є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, зв'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства.

Люди у своєму відношенні до роботи керуються декількома мотивами, але один з них переважає. Ця перевага дозволяє виділити основні типи мотивацій (інструментальну, професійну, патріотичну, хазяйську, люмпеновану). Тому для керівника важливе знання не тільки потреб, але і ціннісних орієнтацій своїх підлеглих.



### **4.3. Комуникативний процес. Стресові фактори і управління ними**

Особливе значення для успішного менеджменту персоналу має комуникативний процес в організації, на який керівники витрачають від 50 до 90% часу. Це зв'язано з тим, що керівникові необхідно реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, брати участь у прийнятті рішень і виконувати управлінські функції планування, організації, мотивації, координації, регулювання і контролю. Всі види управлінської діяльності засновані на обміні інформацією. Тому комунікації і називають сполучними процесами. Комунікації поділяються на дві великі групи: між організацією і її середовищем, між рівнями управління і підрозділами.

*До першої групи* відносяться комунікації, що представляють собою інформаційну взаємодію із зовнішнім середовищем.

*До другої групи* відносяться комунікації між рівнями управління і підрозділами. До неї входять міжрівневі комунікації, між різними підрозділами, комунікації керівник - підлеглий, між керівником і робочою групою, неформальні комунікації.

Варто розрізняти *комунікації*, що здійснюються між підрозділами й окремими співробітниками по:

*вертикалі*

- *спадній* – письмові накази, усні розпорядження, виступи, конференції, публікації і т.ін.;
- *висхідній* – службова записка, звіти про виконану роботу, телефонна розмова або через електронні засоби, скарги і т.ін.;

*горизонталі* – пропозиції щодо спільних дій, наради, надання даних для іншого розділу і т.ін.

*Здійснення комунікацій* відбувається *усно, письмово* (у тому числі з використанням електронної пошти) і *невербально* (поведінка людини: інтонація, поза, погляд, гримаси обличчя, тембр голосу).

Особливу увагу варто звернути на психологічний стан працівника, який виникає в процесі комунікацій і трудової діяльності. Насамперед це стосується стресових станів людини. *Стрес*, по-перше, особливий нервовий стан індивіда, породжений тим, що навколишня дійсність у його сприйнятті істотно відрізняється від очікування. По-друге, стрес – це психологічний

процес пристосування до такого стану організму, спрямований на його самозбереження. Розрізняють *кілька видів стресу*:

- *фізіологічні*, що спричинені зайвими фізичними навантаженнями;
- *психологічні*, що обумовлені складними відносинами з тими, хто оточує;
- *інформаційні*, породжені надлишком, нестачею або безсистемністю життєво важливої інформації;
- *управлінські*, що обумовлені високою відповідальністю за наслідки прийнятих рішень, особливо в умовах нестачі часу;
- *емоційні*, що виявляються в ситуаціях погрози, небезпеки, несподіваної радості.

*До основних джерел стресових ситуацій* відносять:

- *особливості трудового процесу* (ритм, напруженість, одноманітність, монотонність, відсутність необхідних перерв);
- *положення індивіда в організації* (високе – звичайне зв'язане зі значними нервовими і фізичними перевантаженнями, низьке — з малою престижністю, поганими умовами праці, неможливістю реалізувати себе, відсутністю належної поваги з боку навколишніх, незадовільною заробітною платою);
- *службові конфлікти, несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, відсутність взаємної підтримки і допомоги, погані відносини з керівництвом* (наприклад, стрес може виникнути, коли працівник не одержує від керівника того, що необхідно, на його думку, для роботи);
- *труднощі щодо узгодження службових і сімейних відносин*.

Для управління стресом необхідно ретельно проаналізувати ситуацію, виявити фактори, що його породжують, і визначити, які з них піддаються цілеспрямованому впливу.

Потім відбувається первинне втручання з метою їхнього ослаблення або повного подолання, наприклад, організаційні перетворення у виді перепроєктування робіт (збагачення їхнього змісту, скорочення обсягу, посадова ротація, поліпшення умов праці) або нарощування ресурсів, необхідних для подолання стресу.

Якщо це не допомагає, виникає необхідність у вторинному втручанні — підвищенні здібностей індивіда самотійно

справитися з причинами і симптомами стресу. Для цього можна звернутися, наприклад, до тренінгу, самонавіяння з обов'язковою винагородою для себе за успіхи.

*До основних психологічних способів управління стресами відносять:*

1. *Вольовий контроль за станом свого організму на основі навчання відповідним методам* (наприклад, послідовної м'язової релаксації — вправам щодо розслаблення і напруги м'язів, аутотренінгу і т.ін.).

2. *Свідома зміна процесів сприйняття й оцінки ситуації*. Тут можна виділити: заперечення (ухилення від сприйняття негативної інформації); витиснення (забування або переключення на інше); прийняття обставин такими, які вони є, заміщення недосяжної мети досяжною, більш доступною; раціоналізацію (навіяння собі думки щодо малозначущості проблеми, незацікавленості в ній насправді та ін.).

3. *Емоційно-психологічна розрядка* за допомогою сну, сліз, розмови з особами, які співчують.

4. *Зміна позиції стосовно проблеми* у виді зниження вимог і претензій до себе й інших, передоручення її вирішення іншим обмеження власних контактів, ігнорування і бездіяльність.

#### ***4.4. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією***

Серед найбільш значущих соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу варто виділити управління конфліктними ситуаціями в організації як невід'ємної частини соціального життя і взаємодії людей.

Конфлікт в організації виражається у зіткненні та боротьбі її членів за розподіл і перерозподіл ресурсів, за владу, зміну статусу та ін. З цих позицій конфлікт має насамперед функціональну роль, що допомагає вчасно знайти проблеми в її діяльності та стимулювати розвиток.

Сучасний підхід до конфлікту дозволяє виділити такі моменти, які зобов'язані враховувати менеджери:

- силове придушення конфлікту веде до його загострення;
- знання причин і законів протікання конфліктів допомагає зменшувати їхні негативні наслідки;

- у багатьох випадках організація і спеціальне регулювання трудових відносин дозволяють використовувати енергію конфлікту в творчих цілях.

Очевидно, як і будь-яке інше явище, конфлікти мають свої плюси і мінуси. Для управління персоналом особливого значення набувають функції конфліктів, які можна розглядати в якості позитивних і негативних. *До позитивних функцій* відносять: розвиток самостійності та творчості працівників; ріст співробітництва і новаторської діяльності; посилення зацікавленості в справах фірми; виникнення ефективних організаційних побудов фірми; різнобічне пророблення варіантів щодо вирішення проблем і т.ін.

*До негативних функцій* конфліктів відносять: зниження дисципліни працівників і продуктивності праці; звільнення кваліфікованих працівників; домінування особистісних цілей над загальними; роз'єднаність дій працівників; неефективне використання ресурсів; надання більшого значення «перемозі» у конфлікті, чим вирішенню проблеми, що його спричинила, і т.ін.

*У залежності від причин* конфлікти розділяють такі: *на конфлікти цілей, конфлікти обставин, конфлікти культур, спровоковані конфлікти.*

Усі класифікації конфліктів у визначеній мірі умовні, і на практиці в будь-якому конфлікті присутні ознаки тієї або іншої класифікації. Проте знання характеристик, на яких ґрунтуються різні класифікації конфліктів, важливі для розуміння їхньої природи і способів урегулювання.

*Типи конфліктів* визначають за різними підставами. Наприклад:

- *за рівнем їхнього виникнення:* внутріособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами;
- *за ступенем вираження:* конфлікт відкритий, схований, потенційний;
- *за спрямованістю:* конфлікт вертикальний і горизонтальний;
- *за способами вирішення:* антагоністичний, компромісний і та ін.

Управління конфліктами припускає усунення причин, що лежать в основі конфлікту, і організацію взаємодії конфліктуючих сторін. З відомих методів управління конфліктами найбільш ефективними є: структурні та міжособистісні методи (стилі).

*До структурних методів вирішення конфліктів відносяться:*

- роз'яснення працівникам і підрозділам вимог до роботи (повноважень і відповідальності, очікуваних результатів, процедур і правил);
- координація й інтеграція дій конфліктуючих сторін; формування комплексних цілей, що дозволяють об'єднати та скоординувати цілі учасників конфлікту;
- зміна системи винагороди.

*До міжособистісних методів вирішення конфліктів відносять:*

- *примушення*, для якого характерний високий ступінь уваги до своїх інтересів і низький – до інтересів інших (можливо тільки при явній владній перевазі однієї зі сторін);
- *вирішення проблеми*, що характеризується великою увагою як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, припускає обмін думками і пошук рішень, які задовольняють усіх, (найбільш продуктивний, тому що закінчується виграшем обох сторін і їхнім переходом до порозуміння і співробітництва);
- *відхилення*, яке відрізняється низьким ступенем уваги як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, який припускає відхід від обговорення проблеми (найменш продуктивний, тому що не вирішує проблеми, що спричинила конфлікт);
- *згладжування*, що ґрунтується на високому ступені уваги до інтересів іншої сторони і на низькому – до власних інтересів (відмовлення від вирішення проблеми, блокування розвитку «тихим виром» і, отже, «програш» обох сторін);
- *компроміс*, тобто пошуки вирішення проблеми взаємними поступками (установлення компромісу на ранніх стадіях конфлікту не вирішує дійсних проблем і може бути неконструктивним).

#### ***4.5. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі***

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань менеджерів, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці.

Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тою обставиною, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтора рази. Оскільки

обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна в деякій мірі формувати і корегувати. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей (вирішити якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, прославитися), місце здійснення, психологічний клімат. Багато у чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися установленим вимогам і порядкам.

Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишнього оточення і більш активне залучення людей до діяльності, відчуття ними особистої безпеки.

До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу.

Згуртованість колективу визначається насамперед ціннісно-цільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх внутрігрупових зв'язків, а також рівень згуртованості щодо об'єктів, які суттєво важливі для груп в цілому. Міра спільності мети, позиційної і мотиваційної єдності в групах і колективах неоднакового рівня розвитку буде різною.

Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі - успіх колективної праці.

При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недобррозичливе ставлення інших. Тому керівник повинен добиватися єдності в розумінні основних цілей

колективу і засобів їх досягнення. Це необхідна умова сприятливих міжособових відносин. У високорозвинутих виробничих колективах, де єдина цільова спрямованість переважає морально ціннісні соціальні мотиви, кожен цікавиться справами і успіхами всього колективу, турбується про престиж своєї групи та віддає всі сили для досягнення колективних цілей.

Для створення нормальних взаємовідносин вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність співробітників. Соціальна сумісність виникає у тих випадках, коли члени колективу визнають в колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні. Збіг взаємних (обов'язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є важливою умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між співробітниками і між керівником та підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед довір'я до політичних, моральних, професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному із своїх співробітників, то між групою і цим співробітником не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності. Сумісність людей завжди передбачає яку-небудь конкретну діяльність і спілкування. В умовах сумісної діяльності по досягненню суспільно-вагомих цілей почуття обов'язку і відповідальності стає вирішальним фактором, який визначає взаємовідносини людей. Саме цими неофіційними відносинами відповідальної залежності визначається психологічний клімат колективу.

Психологічний клімат - це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. В таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання.

Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товарицькість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість, кругова порука. Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу — йому передують довгий процес його становлення і розвитку.

1-ша умова – ясні, зрозумілі цілі діяльності колективу.  
2-га умова – наявність певних, навіть дуже незначних досягнень в процесі сумісної діяльності.

Для успіху офіційному колективу потрібен сильний керівник, а неофіційному — лідер, якому люди готові підкорятися.

Основні умови формування колективу полягають в ясності цілей, наявності реальних вигод, сумісності працівників наявності спільного керівника тощо.

Велике значення в налагодженні психологічного клімату колективу мають чітка організація праці, її механізація, автоматизація і естетика робочих місць.

#### **4.2. Термінологічний словник**

*Керівник (за В.Травіним і В.Дятловим)* – це працівник, який відповідає за конкретний об'єкт чи комплексну програму, має у своєму підпорядкуванні колектив співробітників і наділений необхідними правами і повноваженнями приймати управлінські рішення і нести відповідальність за наслідки їх реалізації.

*Лідер* – це людина, яка здатна, завдяки своїм особистим якостям, впливати на окремі особистості та групи для спрямування їх зусиль на досягнення цілей організації.

*Потреби* – це нестаток необхідних для людини визначених благ, предметів або форм поведінки. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваженості, дефіциту, на усунення яких націлені дії людини.

*Мотивація* – це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або неусвідомлено робити ті або інші вчинки.

*Комунікації* – інформаційна взаємодія суб'єктів організації в процесі діяльності.

*Стрес* – стан психологічного або фізичного дискомфорту людини, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні види впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Конфлікт* – процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу розбіжностей їх інтересів і ціннісних орієнтацій. Зіткнення інтересів індивідів та груп у соціальній взаємодії.



### **4.3. Семінарське заняття з теми „Соціально – психологічні аспекти управління персоналом”**

*Студент повинен знати:*

- основні риси керівника, вимоги до нього як до лідера;
- соціально – психологічні особливості колективу як об’єкта управління;
- сутність комунікативного процесу і його складових;
- сутність, причини виникнення та управління конфліктними ситуаціями;
- закономірності формування соціально – психологічного клімату в колективі та методи підвищення його ефективності.

*Студент повинен уміти:*

- визначати необхідні передумови ефективного управління спільною діяльністю людей, керівну і виховну ролі керівника;
- визначати потреби та ціннісні орієнтації працівників;
- правильно визначати стресові фактори і управляти стресом;
- використовувати окремі методи управління конфліктними ситуаціями на практиці;
- визначати соціально – психологічні резерви колективу і методи їх використання.

#### ***План семінарського заняття***

1. Керівна й виховна роль керівника. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.
2. Потреби й ціннісні орієнтації працівників, їх урахування в процесі мотивації трудової поведінки.
3. Комунікативний процес. Стресові фактори й управління ними.
4. Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
5. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
6. Соціально-психологічні резерви колективу та їх використання для підвищення ефективності спільної праці.
7. Проведення тестового контролю.

#### ***Основні питання для обговорення***

1. Які знання, уміння має забезпечити засвоєння психології управління?

2. Охарактеризуйте типи керівників, які існують у діловій культурі та назвіть якості та риси (психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні) успішного керівника.
3. Що таке стиль управління і чим він відрізняється від методу управління? Яким чином виявляються стиль і методи управління у процесі діяльності менеджера?
4. У чому полягає сутність комунікативного процесу і яким чином виникають стресові ситуації?
5. Позитивні та негативні наслідки виникнення конфліктної ситуації та ефективність певних методів вирішення конфліктів.
6. У чому полягає сприятливий (позитивний) психологічний клімат у колективі і яким чином він створюється і підтримується?

#### **4.4. Навчальні завдання**

##### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Значення наукової психології для формування особистості керівника.
2. Феномен керівництва та його типи.
3. Системне уявлення щодо стилю керівництва.
4. Умови виникнення конфліктних ситуацій та заходи щодо їх урегулювання.
5. Закономірності формування позитивного соціально – психологічного клімату в колективі.

##### ***Теми рефератів***

1. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.
2. Стиль керівництва і його основи.
3. „Багатомірні” стилі керівництва.
4. Система управління конфліктами в організації.
5. Конфліктна взаємодія у процесі нововведень.

##### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* аналітичне дослідження конфліктної ситуації, що викладена нижче, відповідно до отриманих знань у сфері управління конфліктами на основі вивчення наукової, монографічної та періодичної літератури.

*Мета завдання:* визначення причин виникнення конфліктної ситуації та розробка пропозицій щодо її вирішення.

*Самостійна робота:* проаналізувати ситуацію, що викладена нижче, і використовуючи одержані знання і термінологію літературних джерел надати власне бачення причин конфлікту і шляхів його вирішення.

*Форма подання звіту:* наданий у текстовій формі аналітичний звіт, у якому в обов'язковому порядку повинні знайти відображення відповіді на такі запитання:

1. Який характер завдання надійшов до програміста? Чому завдання було скасовано безпосереднім керівником? Якою повинна була бути поведінка інженера-програміста?
2. У чому полягала сутність конфлікту?
3. Як вийти з даної конфліктної ситуації?

### ***Опис конфліктної ситуації***

Інженера-програміста викликав до себе начальник відділу і повідомив, що має бути термінова робота. Доведеться посидіти тиждень – другий понаднормово. „Будь ласка, я готовий, відповів інженер, справа є справа”. Роботу приніс старший технолог. Він сказав, що потрібно розрахувати програму для верстата, на якому будуть виготовляти складну деталь. Коли робочий день наблизився до кінця інженер-програміст дістав креслення, щоби приступити до роботи. В цей час до нього підійшов безпосередній керівник і поцікавився, що це за робота. Почувши пояснення, він офіційно сказав: «Категорично забороняю виконувати цю роботу... Завдання самого начальника відділу? Нехай дає його через мене».

Через деякий час старший технолог поцікавився як ідуть справи. Довідавши, що все залишилося на місці, він різко підвищив голос на інженера-програміста: «Для тебе розпорядження начальника відділу нічого не варте? Все відклади, будеш рахувати у робочий час!»

## **4.5. Завдання для перевірки знань**

### ***Контрольні запитання одиначного вибору відповідей***

1. *Вторинні потреби за своєю природою такі:*

- а) фізіологічні;
- б) природжені;

в) психологічні.

2. *Внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил, зв'язаних з роботою як такою, це є мотивація:*

- а) матеріальна;
- б) статусна;
- в) трудова;
- г) професійна.

3. *Інформація про завантаження устаткування, кількість працюючих, надходження сировини, випуск продукції передається по:*

- а) висхідній лінії;
- б) горизонталі;
- в) спадній лінії.

4. *До позитивних сторін конфліктів варто віднести:*

- а) розвиток самостійності та творчості працівників, виникнення ефективних організаційних побудов у фірмі, домінування приватних цілей над загальними;
- б) різнобічну обробку варіантів вирішення проблем, ріст співробітництва і новаторської діяльності, посилення зацікавленості в справах фірми;
- в) виникнення ефективних організаційних побудов у фірмі, неефективне використання ресурсів, ріст співробітництва.

5. *Цей стиль вирішення конфліктів характеризується великою увагою як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, припускає обмін думками. Стиль визнається найбільш продуктивним, тому що закінчується виграшем обох сторін і їхнім переходом до взаєморозуміння і співробітництва.*

- а) примушення;
- б) вирішення проблеми;
- в) відхилення;
- г) згладжування;
- д) компроміс.

### ***Контрольні питання множинного вибору відповідей***

1. *До комунікацій між організацією і її середовищем відносяться:*

- а) засоби масової інформації;
- б) органи державного регулювання;
- в) неформальні комунікації;
- г) комітети;
- д) нагляд за якістю продукції.

2. Основними засобами такого типу внутріорганізаційних комунікацій, як тип “зверху – униз” є:
- а) виступ;
  - б) публікації;
  - в) електронні засоби;
  - г) відеоконференції;
  - д) службова записка;
  - ж) усні розпорядження.
3. До вторинних потреб відносяться:
- а) потреба у повазі;
  - б) потреба у їжі;
  - в) потреба у сні;
  - г) потреба у прихильності;
  - д) потреба у владі;
4. До негативних функцій конфліктів відносять:
- а) звільнення кваліфікованих працівників;
  - б) роз'єднаність дій працівників;
  - в) неефективне використання ресурсів;
  - г) зниження дисципліни працівників і продуктивності праці;
  - д) розвиток самостійності працівників.
5. У групу комунікацій між рівнями управління і підрозділами входять:
- а) комунікації з засобами масової інформації;
  - б) комунікації між керівником і робочою групою;
  - в) комунікації керівник-підлеглий;
  - г) комунікації з органами державного регулювання;
  - д) неформальні комунікації.

#### **4.6. Рекомендована література**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001 – гл. гл. 22,26,29.
2. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во „Знання”, КОО. 2002 – С. 235-240.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998 – гл.гл. 8-10, 14-15.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000 – С.224-229, гл.8.

## **ТЕМА 5. КАДРОВА СЛУЖБА І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО**

- 5.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура.
- 5.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
- 5.3. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства.
- 5.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

### ***5.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура***

*Кадрова служба організації* – це її самостійний структурний підрозділ, який займається прийманням, збереженням і розвитком персоналу. Становлення і розвиток ринкових відносин ставить перед організаціями принципово нові задачі, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Висока витратність щодо приймання, збереження і розвитку висококваліфікованого персоналу вимагає відповідних ринкових підходів.

Складність даної проблеми полягає в тому, що зазначені задачі реалізуються багатьма структурними підрозділами організації. У той же час перед самою кадровою службою ставляться конкретні задачі, за реалізацію яких вона відповідає, а саме: організація роботи щодо забезпечення підбору, розміщення, вивчення і використання кадрів, участь у формуванні трудового колективу, створення кадрового резерву і робота з ним, організація системи обліку кадрів, аналіз плинності кадрів.

Відповідно до зазначених задач до функцій кадрової служби відносяться:

1. Розробка поточних і перспективних планів щодо комплектування кадрами з урахуванням зміни складу працюючих у зв'язку зі змінами поза і всередині підприємства.
2. Аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їхнього раціонального розміщення, підбору кадрів на заміщення посад, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня.
3. Організація роботи з вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей фахівців з метою підбору кадрів у резерв на висування, здійснення контролю за його відновленням і поповненням.
4. Контроль за розміщенням і правильним використанням керівників і фахівців у підрозділах підприємства.

5. Представлення керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів.
6. Підготовка і систематизація матеріалів співбесід і реалізації рішень атестаційної комісії.
7. Здійснення робіт з руху персоналу, веденню встановленої документації щодо обліку кадрів.
8. Підготовка матеріалів для подання співробітників до заохочень і нагороджень.
9. Вивчення руху кадрів, причин їхньої плинності, розробка заходів щодо її скорочення.
10. Контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах і дотриманням працівниками правил внутрішнього розпорядку.
11. Складання всієї необхідної звітності з питань кадрів.

Склад і структура кадрової служби залежать від виду організації, масштабів її діяльності, чисельності працюючих і від інших факторів.

У залежності від обсягу, характеру і складності кадрової роботи кадрова служба може бути виділена в самостійний структурний підрозділ організації (відділ кадрів) або ведення кадрового діловодства, доручений окремій особі. На невеликих підприємствах кадрову роботу, як правило, виконує окрема особа, визначена наказом керівника.

Структура і штати кадрової служби визначаються відповідно до складу апарата управління і нормативів чисельності фахівців і з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва.

До складу кадрової служби входять підрозділи (сектори, бюро, групи) прийому, звільнення, обліку, по роботі з робітниками та службовцями, керівниками і фахівцями.

### ***5.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації***

Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами відбувається шляхом одержання і надання відповідних документів і відомостей, які використовуються в управлінні персоналом. Отже, кадрова служба організації:

*а) одержує:*

- від цехів і відділів – заявки на робітників і фахівців; характеристики на працівників, які представляються до

заохочення і нагородження; матеріали на порушників трудової дисципліни; графіки відпусток працівників підрозділів;

- від відділу організації праці та зарплати – штатний розклад на керівників, фахівців, службовців, робочих та інших категорій працюючих, а також усі зміни штатного розкладу; розрахунки потреби робочої сили по підрозділах;
- від бухгалтерії – довідки про зарплату для оформлення пенсій за віком і інвалідністю;
- від профспілкового комітету - матеріали обговорень у трудових колективах випадків порушення правил внутрішнього розпорядку і трудової дисципліни; пропозиції щодо спільної підготовки зборів співробітників; відомості про порушників суспільного порядку; матеріали на звільнення за порушення трудової дисципліни, у зв'язку зі скороченням штатів, по інвалідності;

*б) представляє:*

- цехам і відділам – відомості про порушників трудової і виробничої дисципліни; копії наказів, зв'язаних із прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил трудового розпорядку;
- відділу організації праці та зарплати – відомості про облікову чисельність працівників, прогули, порушення суспільного порядку; дані про плинність працівників по підрозділах;
- бухгалтерії – таблиць обліку робочого часу; лікарняні аркуші для оплати, відомості про прийом, звільнення, чергові відпустки працівників; проекти наказів про прийом, звільнення і переміщення матеріально відповідальних осіб;
- юридичному відділу – накази на візування.

У реальній вітчизняній практиці, на жаль, досить рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрової служби з іншими структурами підприємства. У той же час досвід сучасних організацій дозволяє виокремити *нові напрямки роботи*, які свідчать про значне зростання ролі кадрової служби, а саме:

- кадрова служба разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництву організації;



- періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву організації аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозицій щодо їх вирішення;
- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, зв'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників;
- спільно зі службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження витоку комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпечення безпеки умов праці, вирішення питань, що виникають у екстремальних ситуаціях.

### ***5.3. Кадрова документація. Номенклатура справ з кадрового діловодства***

*Кадрова документація* являє собою комплекс справ, сформованих за напрямками функціональної діяльності кадрової служби.

Незалежно від того, яку структуру має кадрова служба в організації, основними її функціями є:

- оформлення розпорядницьких документів щодо особового складу;
- ведення облікових документів по кадрах.

Відповідно до функцій *номенклатура справ* може бути представлена в такий спосіб:

- *по прийому на роботу*: висновок трудового договору, встановлення іспитового терміну, прийом на роботу сумісників, прийом на роботу тимчасових працівників, висновок договорів підряду і трудових угод, укладання договору про матеріальну відповідальність; висновок трудового договору між працівником і фізичною особою, що використовує працю найманих робітників; прийом на роботу іноземців, заповнення особистої картки, облік використання робочого часу;
- *переведення на іншу роботу*: переведення всередині організації; переведення на інше підприємство;
- *оформлення відпусток*;
- *оформлення службових відряджень*;
- *оформлення документів для призначення пенсій*;
- *оформлення документів при розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах*;

- *розірвання трудового договору*: за згодою сторін; після закінчення терміну дії договору; у зв'язку з призовом на військову службу, направленням на альтернативну службу; з ініціативи працівника; з ініціативи власника; у зв'язку з переведенням на інше підприємство або переходом на виборну посаду; через відмовлення працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також через відмовлення від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці; у зв'язку з набуттям законної сили вироку суду; на підставах, передбачених контрактом;
- *ведення трудових книжок*: заповнення відомостей про працівника, роботу, нагородження і заохочення, при звільненні працівника; внесення змін, видача дублікату книжки; ведення трудової книжки на працівників, що працюють у фізичних осіб.

На кожного працівника організації ведеться *особиста справа*, зміст якої такий:

- особовий листок з обліку кадрів (анкета);
- доповнення до нього (анкети);
- копії документів про освіту;
- копії документів (або витягів з них) про затвердження в посадах;
- характеристики або рекомендаційні листи;
- копії наказів про призначення на посаду.

У необхідних випадках (передбачених законодавством) в особисту справу включаються:

- список наукових праць і винаходів;
- виписки з протоколів зборів засновників або трудових колективів (для керівників, що обираються на посаду).

Надалі в особисту справу включаються документи, що підтверджують зміни анкетних і біографічних даних працівника (наприклад, копія свідчення про шлюб) і таких, що характеризують його професійні, ділові й особисті якості, наприклад, атестаційні аркуші, відкликання, представлення на призначення на посаду, копії актів ревізій та ін. Правомірне включення до складу особистої справи результатів тестування професійних і особистісних якостей працівника. В особистих справах працівників закордонних фірм накопичується від 400 до 4000 одиниць інформації, що дозволяє

досить точно визначити перспективи, потенціал працівника і його придатність до роботи на тому або іншому робочому місці.

#### **5.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів**

Уніфікованими формами документів щодо обліку і руху кадрів є: *розпорядницькі, облікові, статистичні.*

*До розпорядницьких документів щодо особового складу* відносяться накази (розпорядження) керівника організації про:

- прийом на роботу, переведення і звільнення працівників;
- надання відпусток;
- заохочення і стягнення;
- внесення змін у трудову книжку.

*До облікових документів по кадрам* відносяться:

- особиста картка (форми №П-2, а для держслужбовців - №П-2 ДС);
- особиста справа (як правило, ведеться на керівників підприємств і держслужбовців);
- табелі обліку використання робочого часу (форми № П-12, П-13, П-14);
- книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них (форма №П-9);
- книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них (форма №П-10).

*Документи статистичного характеру* кадрова служба зобов'язана подавати:

- *в органи державної статистики:* форму „Чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів”(форма №6-ПВ річна);
- *у державну службу зайнятості:* „Відомості про прийнятих працівників” - ф. № ПН-1; „Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) і потреби в працівниках” ф. №3 – ПН; „Звіт про вивільнення працівників” ф. №4 – ПН.

#### **5.2. Висновки**

*Кадрова служба* – самостійний структурний підрозділ організації, який займається придбанням, збереженням і розвитком персоналу.

Перед кадровою службою ставляться конкретні задачі, за реалізацію яких вона відповідає, а саме: організація роботи щодо забезпечення підбору, розміщення, вивчення і використання кадрів, участь у формуванні трудового колективу, створення кадрового резерву і робота з ним, організація системи обліку кадрів, аналіз плинності кадрів. У залежності від обсягу, характеру і складності кадрової роботи кадрова служба може бути виділена в самостійний структурний підрозділ організації (відділ кадрів) або ведення кадрового діловодства, доручений окремій особі.

Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами відбувається шляхом одержання і надання відповідних документів і відомостей, які використовуються в управлінні персоналом. Отже, кадрова служба організації:

У сучасних умовах сформувалися нові напрямки роботи, які свідчать про значне зростання ролі кадрової служби. Вона разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництву організації; періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву організації аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозицій щодо їх вирішення; контактує з адміністративно-господарською службою з питань, зв'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників; спільно зі службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження витоку комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпечення безпеки умов праці, вирішення питань, що виникають у екстремальних ситуаціях.

*Кадрове діловодство* – виконання різних операцій, зв'язаних зі створенням і використанням документальної кадрової інформації в організаціях: реєстрація, попередній розгляд і розподіл документів, формування номенклатури справ, їх облік, організація обробки, встановлення форм і реквізитів, довідково-інформаційне обслуговування тощо.

*Кадрова документація* – комплекс справ, сформованих за напрямками функціональної діяльності кадрової служби.

*Номенклатура справ* – затверджений у встановленому порядку систематизований список найменувань справ, які використовуються у діловодстві кадрової служби з указівкою термінів збереження, а саме: по прийому на роботу, переведення на іншу роботу, оформлення

відпусток, оформлення службових відряджень, оформлення документів для призначення пенсій, оформлення документів при розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах, розірвання трудового договору, ведення трудових книжок.

*Особиста справа* – набір документів, які характеризують біографічні, ділові та особистісні якості керівників, фахівців і матеріально відповідальних осіб, а також документи, що підтверджують зміни анкетних і біографічних даних працівника (наприклад, копія свідчення про шлюб) і таких, що характеризують його професійні, ділові й особисті якості, наприклад, атестаційні аркуші, відкликання, представлення на призначення на посаду, копії актів ревізій та ін. Правомірне включення до складу особистої справи результатів тестування професійних і особистісних якостей працівника.

*Трудова книжка* – головний документ щодо трудової діяльності робітників і службовців, який ведеться на всіх робітників організацій усіх форм власності, у тому числі на сезонних та тимчасових роботах. До неї вносяться: прізвище, ім'я та по-батькові; дата народження; освіта; професія; спеціальність; відомості про роботу (прийом, переведення, звільнення); відомості щодо нагород і заохочень.

Уніфікованими формами документів щодо обліку і руху кадрів є: *розпорядницькі* (накази (розпорядження) керівника організації про прийом на роботу, переведення і звільнення працівників, надання відпусток, заохочення і стягнення, внесення змін у трудову книжку); *облікові* (особиста картка – форми №П-2, а для держслужбовців – №П-2 ДС; особиста справа, що ведеться на керівників підприємств і держслужбовців; таблиці обліку використання робочого часу – форми № П-12, П-13, П-14; книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них – форма №П-9; книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них – форма №П-10); *статистичні* („Чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів” – форма №б-ПВ річна; „Відомості про прийнятих працівників” – ф. № ПН-1; „Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) і потреби в працівниках” ф. №3 – ПН; „Звіт про вивільнення працівників” ф. №4 – ПН. ).

### **5.3. Навчальні завдання**

#### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Оптимальна організація діловодства кадрових служб у сучасних умовах.
2. Автоматизація процесів обробки і збереження кадрової документації.
3. Оцінка ефективності роботи кадрових служб.

#### ***Теми рефератів***

1. Головні напрямки трансформації роботи кадрових служб організацій у сучасних умовах.
2. Раціональна організація робочих місць працівників кадрових служб.
3. Організація обліку кадрів за допомогою АСУ „Кадри”.
4. Критерії та показники ефективності діяльності кадрових служб.

#### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* дослідження вимог щодо заповнення документів з обліку та звітності по кадрах на основі вивчення навчальної та періодичної літератури.

*Мета завдання:* визначення особливостей заповнення відповідних відомостей у документах з обліку та звітності по кадрах.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами зміст та особливі вимоги, яким повинні відповідати первинні документи з обліку кадрів (особисті картки, трудові книжки, автобіографії, характеристики, списків резерву кадрів на висування).

*Форма подання звіту:* не менше двох із зазначених вище заповнених з дотриманням відповідних вимог первинних документів.

### **5.4. Завдання для перевірки знань**

#### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. У який відділ кадрова служба надає накази на візування?
  - а) бухгалтерію;
  - б) відділ організації праці та заробітної плати;

- в) юридичний відділ;
- г) цехи і відділи.

2. Відкіля кадрова служба одержує графіки відпусток працівників?

- а) з відділу праці та заробітної плати;
- б) з профспілкового комітету;
- г) з цехів і відділів;
- в) із бухгалтерії;
- д) з юридичного відділу.

3. Для якої категорії працюючих в особисту справу включаються витяги з протоколів зборів трудових колективів чи засновників?

- а) для фахівців, що обираються на посаду;
- б) для керівників, що обираються на посаду;
- в) для обох категорій.

4. Чи відноситься до функцій кадрової служби представлення керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів?

- а) ні, тому що дана функція покладена на профспілковий комітет;
- б) так;
- в) дана функція реалізується тільки при взаємодії з відділом праці та заробітної плати.

5. Чи зобов'язана кадрова служба виробляти пропозиції щодо попередження витоків комерційної інформації організації?

- а) у сучасних організаціях цю роботу покладають на начальників відділів і служб;
- б) може у тих випадках, коли в організації немає служби безпеки;
- в) не зобов'язана, навіть якщо в цьому є необхідність і в організації немає служби безпеки;
- г) чітких вказівок з даного напрямку бути не може, тому що все залежить від конкретного бачення даної проблеми і рішення, прийнятого керівником організації;
- д) зобов'язана спільно зі службою безпеки організації.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

1. До розпорядничьких документів за особовим складом відносяться:

- а) накази, розпорядження про прийом на роботу, переміщення і звільнення працівників;
- б) особиста картка (форми №П-2, №П-2ДС);

- в) накази і розпорядження про надання відпусток;
  - г) особиста справа;
  - д) накази про заохочення і стягнення.
2. *Обов'язковий зміст особистої справи працівника включає:*
- а) список наукових праць і винаходів;
  - б) анкету;
  - в) копії документів про освіту;
  - г) копії наказів про призначення на посаду.
3. *Укажіть задачі ( не функції!) кадрової служби:*
- а) організація роботи щодо забезпечення підбору, розміщення, вивчення і використання кадрів;
  - б) участь у формуванні трудового колективу;
  - в) аналіз складу ділових якостей фахівців підприємства;
  - г) здійснення робіт з руху персоналу;
  - д) створення кадрового резерву і робота з ним;
  - е) організація системи обліку кадрів;
  - ж) аналіз плинності кадрів.
4. *До функцій ( не задач!) кадрової служби відносяться:*
- а) розробка поточних і перспективних планів комплектування кадрами з урахуванням зміни складу працюючих у зв'язку зі змінами усередині та поза підприємством;
  - б) аналіз складу, ділових якостей фахівців з метою їхнього раціонального розміщення;
  - в) підготовка і систематизація матеріалів співбесід і реалізації матеріалів атестаційної комісії;
  - г) організація системи обліку кадрів;
  - д) створення кадрового резерву і робота з ним;
  - е) здійснення робіт щодо руху персоналу, веденню встановленої документації з обліку кадрів;
  - ж) контроль за станом трудової дисципліни у підрозділах і дотриманням працівниками правил внутрішнього розпорядку.
5. *Чи правомірно включення до складу особистої справи результатів тестування професійних і особистісних якостей працівника?*
- а) ні, тому що дана інформація повинна носити винятково конфіденційний характер;
  - б) в обов'язковому порядку, тому що дана інформація є підставою для прийняття рішень керівництва організації про



перспективи переміщення даного працівника по службових сходах;

в) правомірно, але не обов'язково.

### **5.5. Рекомендована література**

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. – Вип. I. – Розд. 1-2.
2. Кадрова документація. – 2-ге вид., перероб. I допов. – Х.: Фактор, 2002.
3. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М. ИНФРА – М., 1999 – гл. 5.
4. Управление персоналом: Учебное пособие. / Под ред. А.Я.Кибанова и др. – М.: ПРИОР, 1999 – С. 107-118.
5. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002 – гл.10.

## **РОЗДІЛ III. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

### **ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

- 6.1. Об'єктивні та суб'єктивні фактори зміни потреб організації в персоналі.
- 6.2. Аналіз структури організації з метою її оптимізації.
- 6.3. Методи визначення потреб організації в кадрах різних функціональних груп.
- 6.4. Прогнозування персоналу на перспективу.
- 6.5. Маркетинг ринку праці.
- 6.6. Професійний добір персоналу.
- 6.7. Виробнича і соціальна адаптація нових працівників.

#### ***6.1. Об'єктивні та суб'єктивні фактори зміни потреби організації у персоналі***

Оскільки персонал – це особливий та найважливіший вид ресурсів, а якості співробітників не піддаються точному визначенню, планувати і задовольняти потребу у персоналі набагато складніше, ніж потребу у матеріальних та фінансових ресурсах. Навіть після укомплектування штатів зберігається велика імовірність помилки, яка була допущена на стадії планування і добору. На потребу в персоналі впливають обставини, зв'язані з характеристикою досягнутого рівня розвитку організації і передбачуваного стану після завершення наступного етапу її розвитку.

*Метою планування людських ресурсів є визначення того, коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими витратами організації будуть потрібні працівники для вирішення її задач.*

При визначенні потреби організації у персоналі необхідно враховувати фактори, що нижче наводяться:

*суб'єктивні (внутріорганізаційні):*

- мета (стратегічні задачі та бізнес-план);
- рух персоналу (звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність);
- фінансовий стан, традиції та ін.;

*об'єктивні (зовнішні):*

- стан економіки у цілому (темпи економічного зростання галузі, рівень інфляції та безробіття);
- розвиток техніки і технології, державна політика (зміни у трудовому законодавстві, податковому режимі, системі соціального страхування);
- конкуренція і ринкова динаміка.

Виходячи з оцінки стану факторів, що впливають на потребу організації в персоналі, розробляється кадрова політика на плановий період: майбутні скорочення, набір, у тому числі ключових фахівців, переміщення, підвищення кваліфікації, зміни у системі мотивації й оцінки результатів, підвищення рівня безпеки праці та ін.

### ***6.2. Аналіз структури організації з метою її оптимізації***

Аналіз структури організації є постійним завданням служб управління персоналом. Це робиться для того, щоб на основі вироблених критеріїв придатності працівників до зайняття того або іншого робочого місця вирішувалися задачі визначення шляхів і джерел задоволення потреби організації у людських ресурсах. Але оскільки справа стосується живих людей, то аналізуються не тільки організаційна і функціональна структури, але також рольова, соціальна і штатна структури персоналу. При цьому будь-яке рішення носить вірогідний характер. Таким чином, аналіз структури персоналу припускає детальне вивчення:

- *організаційної структури*, тобто складу і підпорядкованості взаємозалежних ланок управління;
- *функціональної структури*, тобто розподілу управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами;
- *рольової структури*, тобто характеристик колективу по участі у творчому процесі в організації, комунікативних ролях і поведінки;
- *соціальної структури*, що характеризує персонал за соціальними показниками (стать, вік, професія, кваліфікація, освіта та ін.).

### ***6.3. Методи визначення потреби організації у кадрах різних функціональних груп***

*Планування потреби в персоналі є початковим шаблоном процесу кадрового планування й базується на даних про наявні й*

заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад. При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів. Схема планування потреби в персоналі приводиться на рис. 6.1.

Методи визначення потреби організації в кадрах різних функціональних груп використовуються у практиці планування при розрахунку якісної та кількісної потреб персоналу.

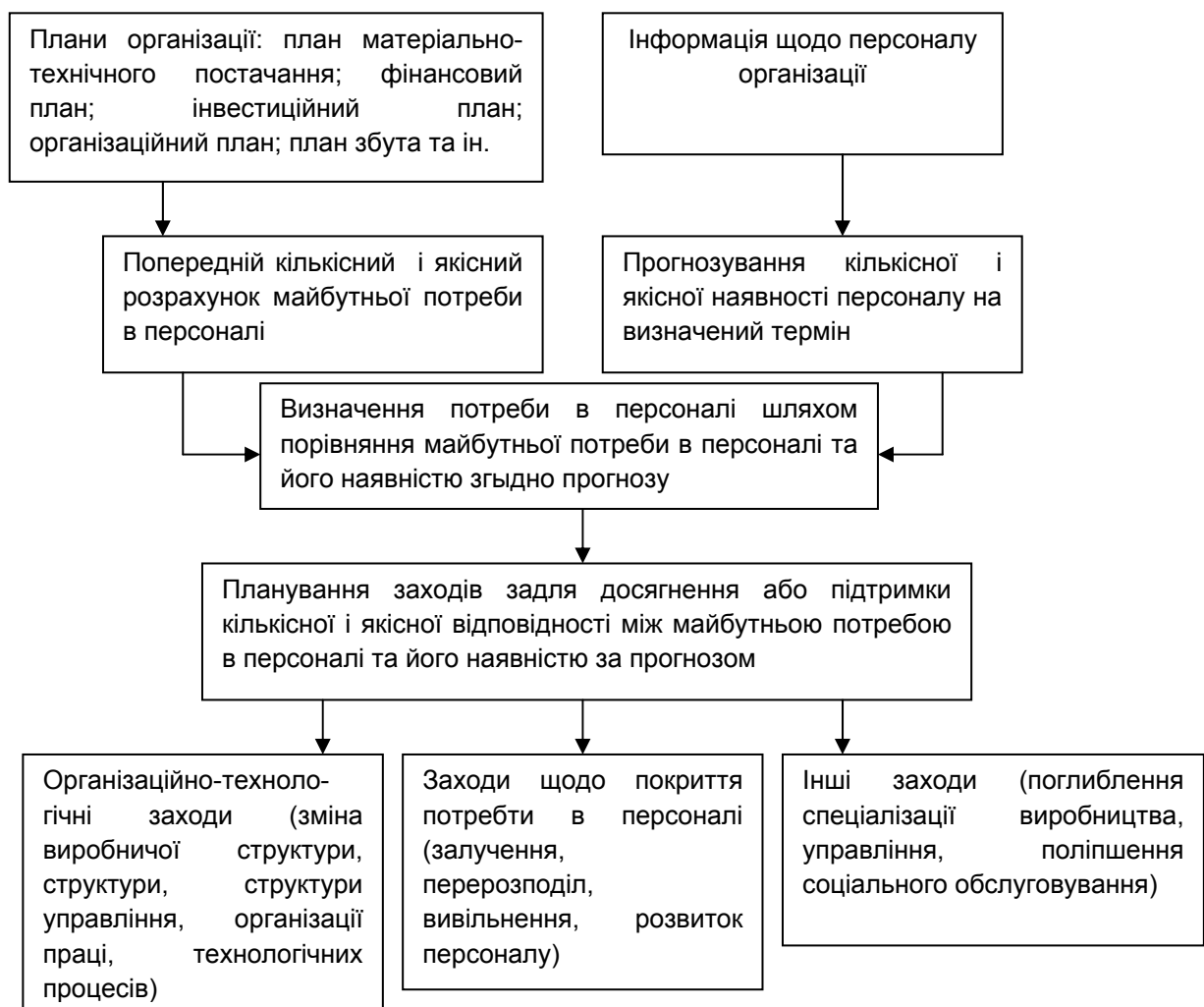


Рис. 6.1. Схема планування потреби в персоналі

*Якісна потреба*, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховується виходячи з:

- професійно-кваліфікаційного розподілу робіт відповідно до виробничо-технологічної документації на робочий процес;
- вимог до посад і робочих місць, які закріплені у посадових інструкціях або описах робочих місць;
- штатного розкладу організації та її підрозділів, де фіксується склад посад;
- документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси.

*Кількісна потреба* у персоналі зводиться до вибору методів розрахунку чисельності співробітників із установленням вихідних даних для такого розрахунку і безпосереднього визначення необхідної чисельності працівників за відповідальний період. Принципових відмінностей у вітчизняній і закордонній практиці визначення чисельності персоналу не спостерігається. Як і в звичайному плануванні, існують три групи методів: *балансові, нормативні та математико-статистичні*.

*Балансові методи* ґрунтуються на взаємному ув'язуванні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у рамках планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук інших додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит.

При плануванні, в основному застосовуються *трудова баланси*, що відбивають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

*Нормативний метод* полягає у тому, що в основу планових завдань на визначений період кладуться норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (робочого часу, витрати фонду зарплати та ін.).

За робочими спеціальностями в основі розрахунку чисельності лежить система нормування праці. На основі норм часу, виробітку, обслуговування або трудомісткості планованого обсягу виробництва визначається потреба у робітниках за необхідними спеціальностями.

Оскільки у змісті праці службовців великий обсяг ненормованих, творчих робіт, визначати потребу у фахівцях і керівниках важко. Тому найчастіше використовують усереднені *норми керованості*. Зокрема використовуються такі норми керованості:

- для керівників організацій і їхніх перших заступників – не більш 10-12 осіб (підрозділів);
- для функціональних відділів – не менше 7 – 10 осіб;
- для функціональних бюро – не менше 4 – 6 осіб;
- для конструкторських і технологічних відділів – 15 – 20 осіб.

Посада заступника керівника вводиться, як правило, при перевищенні норми керованості у 1,5 рази.

*Математико – статистичні методи* умовно розділяють на дві групи:

- статистичні методи;
- методи експертних оцінок.

*Статистичні методи* ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі й іншими змінними величинами, наприклад, обсягом виробництва. При цьому в розрахунок приймаються дані за попередній період і передбачається, що потреба у майбутньому буде розвиватися за аналогічною залежністю. Найбільше часто використовуються такі стохастичні методи:

- *розрахунок числових характеристик;*
- *регресійний аналіз;*
- *кореляційний аналіз.*

*Метод експертних оцінок* ґрунтується на використанні досвіду фахівців і керівників. Ці методи підрозділяються на:

- *просту оцінку;*
- *розширену оцінку (одноразову і багаторазову – метод Дельфі)*

#### **6.4. Прогнозування персоналу на перспективу**

*Прогнозування персоналу на перспективу* – це процес, заснований на формуванні системи аргументованих уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан персоналу.

Основою прогнозу є спеціальні обстеження, інші прогнози, вірогідний математичний аналіз і аналіз тимчасових рядів, мозковий штурм, індивідуальні опитування фахівців.

*Прогнозування персоналу на перспективу* полягає у:

- а) аналізі економічних, соціальних, технічних та інших процесів, що відбуваються в організації та її оточенні; причинно-наслідкових та інших зв'язках між ними; оцінці сформованої ситуації і виявленні вузлових проблем;
- б) формуванні погляду на організацію й умови її функціонування в майбутньому, труднощі та практичні задачі;
- в) обґрунтуванні, зіставленні й аналізі різних варіантів розвитку організації, її кадрового потенціалу.

Прогнози персоналу розробляються насамперед у виді сукупності кількісних і рідко – якісних оцінок, а також показників імовірності їхнього досягнення. Так названий інтервальний прогноз являє собою «вилку», ширина якої прямо пропорційна імовірності його виконання. У найпростішому випадку прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї або іншої події.

На практиці застосовується кілька методів прогнозування:

- *екстраполяція;*
- *математичні моделі;*
- *експертні оцінки.*

Прогнози доповнюються визначеними допущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше. Допущення заповнюють прогалину, залишену у ході складання прогнозу. На відміну від останнього допущення стосуються більш достовірних подій і явищ. Докладний опис послідовних подій, з визначеним ступенем імовірності ведучих до передвіщеного стану об'єкта управління або можливих наслідків зробленого вибору, називається *сценарієм*. Багатоваріантність прогнозів припускає складання декількох сценаріїв (звичайно 2-3), кожний з яких розробляється у трьох варіантах: *оптимістичному* – у надії на сприятливі умови; *реалістичному*, вихідному з нормальних, середніх умов; *песимістичному*, який припускає, що справи в організації можуть бути зовсім погані.

Наявність трьох варіантів сценарію задає рамки, у яких припустимі відхилення у ході реалізації стратегії, яка ґрунтується на реалістичному сценарії. Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу наведені нижче, табл. 6.1.

Таблиця 6.1

## Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу

Причини виникнення потреби у кадрах	Можливості прогнозування
Вибуття за віком	У більшості випадків точний прогноз
Вибуття з непередбачених обставин	Не прогнозовано
Перехід на іншу або більш високу посаду	Добре прогнозовано при наявності відповідного плану
Звільнення з посади через невідповідність вимогам	Прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації
Направлення на навчання	Прогнозовано на 2-5 років
Звільнення за власним бажанням	Частково прогнозовано на основі анкет
Збільшення потреби в кадрах у зв'язку з розширенням діяльності	Передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм
Зміна потреби в кадрах у зв'язку з удосконалюванням управління	Передбачувано

### 6.5. Маркетинг ринку праці

*Маркетинг персоналу* – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі. Завдання маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреби в персоналі та реалізації таким чином цілей організації.

Маркетингова діяльність в області персоналу являє собою комплекс взаємозалежних етапів з формування і реалізації плану персонал-маркетингу.

Основні етапи маркетингової діяльності в області персоналу:

- вибір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають напрямки маркетингової діяльності;
- розробка заходів за напрямками персонал-маркетингу;
- формування плану персонал-маркетингу і його реалізація.



Вихідну інформацію для визначення напрямків маркетингової діяльності, формування плану персонал – маркетингу і заходів щодо його реалізації дає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, який є визначальним у маркетинговій діяльності.

*До зовнішніх факторів*, тобто умов, які організація не може змінити, але повинна враховувати, відносяться: ситуація на ринку праці, розвиток технології, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрова політика підприємств – конкурентів.

*До внутрішніх факторів*, тобто таких, які піддаються в значній мірі управлінському впливу з боку організації, відносяться: цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал організації, джерела покриття кадрової потреби.

*Основними напрямками персоналу-маркетингу є:*

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок планових витрат на придбання і подальше використання персоналу;
- вибір шляхів покриття потреби у персоналі.

Таким чином, *головними задачами персонал-маркетингу є:* дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб організації в кількості та якості персоналу; вивчення розвитку виробництва для своєчасної підготовки робочих місць і вимог до співробітників; пошук і придбання персоналу, характеристики якого відповідають вимогам, що висуваються організацією.

Персонал-маркетинг створює базу для проведення остаточного добору кадрів.

### ***6.6. Професійний добір персоналу.***

*Добір персоналу* є природним завершенням процесу підбору працівників відповідно до потреб організації в людських ресурсах.

Весь процес добору персоналу можна розбити на такі основні етапи:

- оформлення у встановленому порядку анкетних і автобіографічних даних;
- аналіз рекомендацій і послужного списку; співбесіда;
- огляд професійної придатності, включаючи ділові й особистісні якості;
- медичний контроль і апаратні дослідження;

- аналіз результатів іспитів і винесення висновку щодо професійної придатності;
- ухвалення рішення про наймання на роботу.

На кожному етапі добору відсівається частина заявників унаслідок невідповідності визначеним вимогам або ж вони самі відмовляються від процедури, приймаючи інші рішення. Використання всіх етапів забезпечує мінімум помилок у доборі персоналу. Чим вище посадовий рівень здобувача, тим більша потреба у використанні всіх етапів.

### **6.7. Виробнича і соціальна адаптація нових працівників.**

*Адаптація* – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.

За рівнем розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю – *професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну*.

*Професійна адаптація* полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень для початку в стандартних ситуаціях. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або прикріплюють до наставника.

Складність професійної адаптації залежить від широти і розмаїтості діяльності, інтересу до неї, змісту праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних якостей особистості.

*Психофізіологічна адаптація* до умов праці, режиму роботи і відпочинку особливих труднощів не викликає, протікає досить швидко й у великій мірі залежить від здоров'я людини, його природних реакцій, характеристики самих цих умов. Проте більшість нещасних випадків відбувається у перші дні роботи саме через її відсутність.

*Соціально-психологічна адаптація* – це адаптація до колективу і його норм, до керівництва і колег, до економічних умов. Вона може бути зв'язана з чималими труднощами, до яких відносяться обмануті

очікування швидкого успіху, зумовлені недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду і переоцінкою значення теоретичних знань і інструкцій.

Крім адаптації людини до роботи необхідна й *адаптація роботи до людини*.

Вона припускає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій та конкретних завдань, виходячи з особистісних особливостей і здібностей працівників; індивідуалізацію системи стимулювання.

## 6.2. Висновки

Персонал – це особливий та найважливіший вид ресурсів, а якості співробітників не піддаються точному визначенню, тому планувати і задовольняти потребу у персоналі набагато складніше, ніж потребу у матеріальних та фінансових ресурсах.

*Метою планування людських ресурсів є визначення того, коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими витратами організації будуть потрібні працівники для вирішення її задач.*

При визначенні потреби організації у персоналі необхідно враховувати *суб'єктивні (внутрішні)* фактори – мету (стратегічні задачі та бізнес-план); рух персоналу (звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність); фінансовий стан, традиції та *об'єктивні (зовнішні)* фактори – стан економіки у цілому (темпи економічного зростання галузі, рівень інфляції та безробіття); розвиток техніки і технології, державну політику (зміни у трудовому законодавстві, податковому режимі, системі соціального страхування); конкуренцію і ринкова динаміку.

Виходячи з оцінки стану факторів, що впливають на потребу організації в персоналі, розробляється кадрова політика на плановий період: майбутні скорочення, набір, у тому числі ключових фахівців, переміщення, підвищення кваліфікації, зміни у системі мотивації й оцінки результатів, підвищення рівня безпеки праці та ін.

Аналіз структури організації робиться для того, щоб на основі вироблених критеріїв придатності працівників до зайняття того або іншого робочого місця вирішувалися задачі визначення шляхів і джерел задоволення потреби організації у людських ресурсах. Але оскільки справа стосується живих людей, то аналізуються не тільки

організаційна і функціональна структури, але також рольова, соціальна і штатна структури персоналу. При цьому будь-яке рішення носить вірогідний характер.

Методи визначення потреби організації в кадрах різних функціональних груп використовуються у практиці планування персоналу при розрахунку якісної потреби (тобто потреби за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу) та кількісної потреби (тобто розрахунку чисельності співробітників із установленням вихідних даних для такого розрахунку і безпосереднього визначення необхідної чисельності працівників за відповідний період).

Використовуються три групи методів: балансові, що ґрунтуються на взаємному ув'язуванні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у рамках планового періоду; нормативні, коли в основу планових завдань на визначений період кладуться норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (робочого часу, витрати фонду зарплати та ін.); та математико-статистичні, які умовно розділяють на статистичні методи і методи експертних оцінок.

*Прогнозування персоналу на перспективу* – це процес, заснований на формуванні системи аргументованих уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан персоналу, який полягає: а) в аналізі економічних, соціальних, технічних та інших процесів, що відбуваються в організації та її оточенні; причинно-наслідкових та інших зв'язках між ними; оцінці сформованої ситуації і виявленні вузлових проблем; б) формуванні погляду на організацію й умови її функціонування в майбутньому, труднощі та практичні задачі; в) обґрунтуванні, зіставленні й аналізі різних варіантів розвитку організації, її кадрового потенціалу.

Основою прогнозу є спеціальні обстеження, інші прогнози, вірогідний математичний аналіз і аналіз тимчасових рядів, мозковий штурм, індивідуальні опитування фахівців.

На практиці застосовується кілька методів прогнозування: *екстраполяція, математичні моделі, експертні оцінки.*

Прогнози доповнюються визначеними допущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше. Допущення заповнюють прогалину, залишену у ході складання прогнозу. На відміну від останнього допущення стосуються більш достовірних подій і явищ. Докладний опис послідовних подій, з визначеним

ступенем імовірності ведучих до передвіщеного стану об'єкта управління або можливих наслідків зробленого вибору, називається *сценарієм*. Багатоваріантність прогнозів припускає складання декількох сценаріїв (звичайно 2-3), кожний з яких розробляється у трьох варіантах: *оптимістичному* – у надії на сприятливі умови; *реалістичному*, вихідному з нормальних, середніх умов; *песимістичному*, який припускає, що справи в організації можуть бути зовсім погані.

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

Маркетингова діяльність в області персоналу полягає у виборі й аналізі джерел інформації з маркетингової діяльності; аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають напрямки маркетингової діяльності; розробці заходів за напрямками персонал-маркетингу; формуванні плану персонал-маркетингу і його реалізації. Основними напрямками персоналу-маркетингу є розробка вимог до персоналу; визначення потреби в персоналі; розрахунок планових витрат на придбання і подальше використання персоналу; вибір шляхів покриття потреби у персоналі.

Персонал-маркетинг створює базу для проведення остаточного добору кадрів.

У свою чергу, добір персоналу є природним завершенням процесу підбору працівників відповідно до потреб організації в людських ресурсах.

Весь процес добору персоналу складається з оформлення у встановленому порядку анкетних і автобіографічних даних; аналіза рекомендацій і послужного списку; співбесіди; огляду професійної придатності, включаючи ділові й особистісні якості; медичного контролю і апаратних досліджень; аналіза результатів іспитів і винесення висновку щодо професійної придатності; ухвалення рішення про наймання на роботу.

*Адаптація* – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.

За рівнем розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю – *професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну*.

*Професійна адаптація* – активне освоєння професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень для початку в стандартних ситуаціях

*Психофізіологічна адаптація* – це пристосування людини до умов праці, режиму роботи і відпочинку.

*Соціально-психологічна адаптація* – це адаптація до колективу і його норм, до керівництва і колег, до економічних реалій.

Крім адаптації людини до роботи необхідна й *адаптація роботи до людини* припускає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій та конкретних завдань, виходячи з особистісних особливостей і здібностей працівників; індивідуалізацію системи стимулювання.

## **6.2. Практичне заняття „Планування і формування персоналу”**

*Студент повинен знати:*

- об’єктивні та суб’єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі;
- інформаційну базу для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі;
- методи визначення потреб організації у кадрах певних професійно – кваліфікаційних груп та прогнозування персоналу на перспективу;
- сутність маркетингу ринку праці та ринку освітніх послуг та їх роль у задоволенні потреб організації у персоналі;
- методи професійного відбору персоналу;
- складові виробничої і соціальної адаптації новоприйнятих працівників.

*Студент повинен уміти:*

- визначати необхідну і доцільну інформаційну базу для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі;

- проводити аналіз чисельності та структури персоналу з метою її подальшої оптимізації;
- розраховувати чисельність працівників окремих професійно – кваліфікаційних груп;
- використовувати на практиці декілька з найбільше поширених методів професійного відбору персоналу.

### ***План практичного заняття***

1. Аналіз структури персоналу з метою її оптимізації.
2. Методи визначення потреб організації у кадрах різних функціональних груп з рішенням відповідних завдань.
3. Професійний відбір персоналу. Рольова гра „Вибіркове інтерв’ю при працевлаштуванні на роботу”.
4. Проведення контрольної роботи.

### **Основні питання для обговорення**

1. Що включають в себе етапи задоволення потреби організації у персоналі?
2. Хто складає кваліфікаційну карту та карту компетенцій на підприємстві та яким чином?
3. У чому полягає сутність маркетингу ринку праці?
4. Ефективне співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел набору.
5. Доцільність і ефективність використання окремих методів професійного відбору персоналу.

## **6.3. Навчальні завдання**

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Прогнозування персоналу на засадах стратегічного управління організацією.
2. Внутрішні та зовнішні ринки праці як джерела поповнення та оновлення персоналу організації.
3. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг та його використання у практичній діяльності сучасних українських організацій.
4. Процедури наймання персоналу та ефективність певних методів професійного відбору персоналу.
5. Забезпечення ефективної адаптації нових працівників у організації.

## ***Теми рефератів***

1. Оптимізація структури персоналу на основі її аналізу.
2. Маркетинг ринку праці та освітніх послуг як спосіб якісного задоволення потреб організації в персоналі.
3. Проблеми адаптації нових працівників у організації.
4. Нетрадиційні методи підбору персоналу.

### ***Вказівки для підготовки до контрольної роботи***

Контрольна робота за матеріалами даної теми складається з п'яти завдань на визначення чисельності працівників різних професійно – кваліфікаційних груп з використанням методів планування чисельності персоналу за трудомісткістю, нормами і нормативами, методами Розенкранца. З методичними вказівками і прикладами рішень завдань за вказаними методами рекомендується ознайомитися у практикумі А.Я.Кибанова „Управление персоналом организации», с. 124-143. Доцільно, як свідчить попередній досвід, самостійно вирішити хоча б одне завдання за кожним методом розрахунків. Це дозволить забезпечити належний рівень підготовки до виконання контрольної роботи.

### **6.4. Завдання для перевірки знань**

#### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. До об'єктивних (зовнішніх) факторів, які необхідно враховувати при визначенні потреби організації в персоналі, відносяться:
  - а) стратегічні задачі та бізнес – план підприємства;
  - б) рух персоналу (звільнення, виходи на пенсію, декретні відпустки і та ін);
  - в) конкуренція і ринкова динаміка;
  - г) фінансовий стан на підприємстві, традиції та ін.
2. Аналіз структури персоналу припускає детальне вивчення:
  - а) організаційної структури;
  - б) функціональної структури;
  - в) рольової структури;
  - г) соціальної структури;
  - д) усіх перерахованих вище структур.
3. Взаємне ув'язування ресурсів, якими володіє організація, і потреби в них у рамках планового періоду, є основою для:
  - а) балансового методу;



- б) нормативного методу;
- в) математико-статистичного методу.

4. *Статистичні методи ґрунтуються на:*

- а) використанні досвіду фахівців і керівників;
- б) аналізі взаємозв'язку між потребою у персоналі й обсягом виробництва;
- в) обліку норм витрат різних ресурсів на одиницю продукції.

5. *Які можливості прогнозування потреби в кадрах, що виникають у зв'язку зі звільненням за власним бажанням?*

- а) прогноз у більшості випадків точний;
- б) передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм;
- в) прогнозовано на 2-5 років;
- г) частково прогнозовано на основі анкет;
- д) прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації.

### ***Контрольні запитання з множинним вибором відповідей***

1. *Основними напрямками персонал-маркетингу є:*

- а) розробка вимог до персоналу;
- б) формування плану виробництва товарів чи послуг;
- в) визначення потреб у персоналі;
- г) розрахунок планових витрат на придбання і подальше використання персоналу;
- д) вибір шляхів покриття потреби у персоналі.

2. *Якісна потреба в персоналі розраховується виходячи з:*

- а) штатного розкладу організації та її підрозділів, де фіксується склад посад;
- б) чисельності співробітників із визначенням вихідних даних для такого розрахунку;
- в) документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси;
- г) необхідної чисельності на визначений період;
- д) професійно-кваліфікаційного розподілу робіт відповідно до виробничо-технологічної документації на робочий процес;
- е) вимог до посади і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях чи описах робочих місць.

3. *На практиці застосовується кілька методів прогнозування:*

- а) екстраполяція;

- б) математичні моделі;
- в) експертні оцінки;
- г) прості оцінки;
- д) розширені оцінки.

4. *Адаптація роботи до людини припускає:*

- а) організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки;
- б) побудова структури організації та розподіл трудових функцій;
- в) активне освоєння професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок.

5. *Весь процес добору персоналу можна розбити на такі основні етапи:*

- а) визначення додаткової чисельності працівників, яких необхідно залучити в організацію;
- б) оформлення у встановленому порядку анкетних і автобіографічних даних;
- в) аналіз рекомендацій і послужного списку;
- г) співбесіда;
- д) тестування (огляд професійної придатності, включаючи ділові й особистісні якості);
- е) медичний контроль і апаратні дослідження;
- ж) проведення санітарної обробки і карантинних заходів;
- з) аналіз результатів іспитів і винесення висновку про професійну придатність;
- к) ухвалення рішення про наймання на роботу.

### **6.5.Список рекомендованої літератури**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001 – Гл.гл. 8-10.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002 – С. – Гл.4.
3. Класифікатор професій ДК 003-95. К.:Держстандарт України,1995.
4. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М. ИНФРА-М., 1999 – С. 51-60, 99-133.
5. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ., 2000 – С. 81-85.
6. Спивак В.А.Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов.-С.-Петербург.:Питер, 2000 – С. 213-224,231-243.

7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998 – С. 102-134.

### **ТЕМА 7. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**

- 7.1. Сутність, соціально-економічне значення і задачі розвитку персоналу.
- 7.2. "Інвестування в людину" і його ефективність.
- 7.3. Первинна професійна підготовка кадрів.
- 7.4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.
- 7.5. Післядипломне навчання керівників і фахівців. Програми МВА.
- 7.6. Система безперервного навчання персоналу.
- 7.7. Кадровий резерв на заміщення вакантних посад.
- 7.8. Службово-кваліфікаційне просування працівників та планування ділової кар'єри.

#### ***7.1. Сутність, соціально-економічне значення і задачі розвитку персоналу***

Розвиток персоналу є в сучасному світі одним з найважливіших факторів успішної діяльності організації. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення. Наявності у персоналі таких якостей потребує загострення конкуренції на світовому ринку на тлі визначеного зближення використовуваних різними країнами техніки і технологій. У цих умовах якість персоналу все частіше стає вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів відіграє більш велику роль, чим інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

*Під розвитком персоналу* розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться:

- *навчання*, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- *підвищення кваліфікації*, задача якого – поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП;
- *навчання школі управління і керівництва*, яке дає необхідні пізнання і підготовку при вступі на керівну посаду і яке формує кар'єру керівника;

- *перекваліфікацію*, яка дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.

*Задачі розвитку персоналу*, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей такі:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

## **7.2. «Інвестування в людину» і його ефективність**

Витрати на освіту і професійну підготовку складають основну частину капіталовкладень у розвиток робочої сили на всіх рівнях. Ці капіталовкладення включають початкові витрати і супроводжуються надією на окупність і прибутковість у майбутньому. Отже, зазначені витрати можна розглядати як інвестиції в людину, що здатні забезпечити збільшення продуктивності та доходів працівника й організації, у якій він трудиться.

Ведучі організації витрачають на професійний розвиток своїх співробітників значні засоби – від 2 до 10% фонду зарплати, що, наприклад, для такої компанії, як «Дженерал моторс», складає суму понад 1 млрд. доларів на рік. Крім безпосереднього впливу на фінансові результати компанії, капіталовкладення у професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників і їх відданість організації, забезпечують послідовність в управлінні.

При оцінці ефективності інвестицій у розвиток людини шляхом навчання зіставляються витрати в сьогоденні результати і в майбутні. Можна виділити декілька способів визначення доцільності таких інвестицій:

- а)  $T_{ін.} = \text{інвестиції} : \text{валовий прибуток або валові нагромадження}$ ;
  - б)  $T_{ін.} = \text{ДО} + \text{Кр.} \cdot (1+i) : \text{П} + \text{А} + \text{Акр.}$ ,
- де  $T_{ін.}$  – термін окупності інвестицій;  
 ДО – первісні інвестиції;

Кр. – величина кредиту, використовуваного для інвестицій;  
П+А – валові нагромадження (прибуток і амортизація);  
Акр. – амортизація кредиту;  
і – відсоток за кредит.

в)  $Eч.(відн.) = Чнв * Рнв : 100$ ,

де Чнв – чисельність робітників, що збільшили виконання норм виробітку в

результаті підвищення кваліфікації;

Рнв – приріст відсотка виконання норм виробітку робітниками.

### **7.3. Первинна професійна підготовка кадрів**

*Первинна професійна підготовка кадрів* здійснюється з метою одержання робочої професії або спеціальності та передбачає такі рівні підготовки:

1. *Початкова професійна підготовка* ведеться по робочих професіях у ПТУ. Термін навчання 2-3 роки. Випускникам відповідно до їхнього кваліфікаційного рівня привласнюється кваліфікація «кваліфікований робітник» за придбаною професією відповідного розряду.
2. *Середня професійна підготовка* орієнтована на підготовку молодших фахівців (техніків, бухгалтерів, будівельників та ін.). Їх готують технікуми – вищі навчальні заклади 1 рівня акредитації.
3. *Вища професійна підготовка*. Базову вищу освіту надають коледжі – вищі навчальні заклади 2 рівня акредитації, що готують бакалаврів. Вищі навчальні заклади 3-4 рівнів акредитації (інститути, академії, університети) готують фахівців і магістрів, які одержують вищу професійну освіту.

У той же час варто зазначити, що традиційно на ряді підприємств використовуються і такі форми первинної професійної підготовки робітників як:

- *навчання на курсах* (курсова підготовка у навчальних комбінатах);
- *бригадне навчання*, за яким учні включаються до складу учнівських бригад і проходять підготовку безпосередньо на робочих місцях під керівництвом кваліфікованих інструкторів, які не звільняються від своєї основної роботи;
- *індивідуальне навчання*, за яким учень прикріплюється до висококваліфікованого робітника – наставника для одержання

практичних навичок, а теоретичну підготовку здійснює або самостійно, або консультуючись з фахівцями, або в групах, які спеціально комплектуються.

#### ***7.4. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів***

Підвищення кваліфікації займає особливе місце у навчанні персоналу і є основним способом забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасному рівню розвитку науки, техніки і технології. Підвищення кваліфікації користується популярністю на підприємствах з таких причин:

- підвищення кваліфікації дешевше, ніж підготовка нових фахівців;
- тривалість навчання менша, ніж при підготовці персоналу;
- цільова спрямованість освітніх програм (наприклад, «Персонал», «Маркетинг»).

Підвищення кваліфікації робітників на підприємстві здійснюється у таких формах:

- виробничо-технічні курси для одержання середньої та високої кваліфікації;
- цільові курси, що відкриваються для освоєння нової техніки і технології;
- курси навчання другим професіям;
- школи з вивчення передових методів праці.

*Підвищення кваліфікації керівників і фахівців* проводиться для відновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок відповідно до постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів і особливостей розвитку організації. Воно включає такі види:

- *короткострокове (не менше 72 годин) тематичне навчання з питань конкретного аспекту діяльності організації* і проводиться в освітніх установах підвищення кваліфікації, навчальних центрах або за місцем основної роботи, що закінчується здачею іспиту, заліку або захистом реферату;
- *тематичні та проблемні семінари (від 72 до 100 годин) за науково-технічних, технологічних, соціально-економічних та інших проблем організації*, що проводяться освітніми установами підвищення кваліфікації, навчальними центрами за розроблювальними ними планами і програмами;

- *тривале (понад 100 годин) навчання керівників і фахівців* для поглибленого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології, соціально-економічних та інших проблем професійної діяльності і здійснюється у зазначених вище закладах.

*Перепідготовка керівників і фахівців* проводиться для одержання ними другої освіти з нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної вищої або середньої професійної освіти і здійснюється в освітніх установах вищої або середньої фахової освіти з видачею державного диплома про освіту встановленого зразка.

Міжнародний досвід значно розширює уявлення про форми підвищення кваліфікації. Зокрема, у США практикуються і такі форми підвищення кваліфікації як:

- робота в цільових групах із розробки спеціальних перспективних проектів;
- горизонтальна ротація у рамках організації та її філій, у тому числі закордонних;
- консультування і викладацька робота;
- освоєння університетських програм з метою одержання магістерського ступеня;
- вирішення конкретних задач, які мають справжній інтерес та позитивний відгук.

### **7.5. Післядипломне навчання керівників і фахівців. Програми МДА**

Післядипломна освіта як система включає навчання в академіях, інститутах (центрах) підвищення кваліфікації, перепідготовки, вдосконалювання кваліфікації кадрів, навчально-курсіві комбінати, підрозділи вищих навчальних закладів (філії, факультети, відділення та ін.); професійно-технічні навчальні заклади; відповідні підрозділи в організаціях і на підприємствах. Крім того, можна розглядати як просунуті форми післядипломної освіти навчання в аспірантурі, докторантурі та самоосвіта. Післядипломне навчання керівників і фахівців викликано до життя самими умовами їхньої діяльності, які вимагають високого рівня компетентності у різних сферах менеджменту і бізнесу. Дана обставина визначила виникнення і функціонування шкіл бізнесу і менеджменту практично у всіх країнах із ринковою економікою. Тільки у США Американська асоціація університетських шкіл бізнесу нараховує більше 1200 членів. Підготовка керівників у цих школах здійснюється за програмою

Master of Business Administration (Магістр Ділового Адміністрування), що є головною в системі освіти вищих керівників. Характерними рисами МДА є:

- фундаментальна підготовка керівників на базі вищої освіти у сфері менеджменту і бізнесу;
- магістратура – це рівень навчання, зв'язаний з одержанням академічного ступеня і практичної орієнтації на керівництво;
- тривалість навчання – від 10 до 24 місяців з навчальною програмою 720 – 1100 академічних годин; при цьому дуже великий обсяг відведений самостійній роботі студентів у бібліотеці та над проектами;
- інтенсивна робота студентів із твердим контролем знань і успішності з використанням «залікових балів»;
- зв'язок із практикою бізнесу, орієнтація на самостійне прийняття рішень (ділові ігри, господарські ситуації, робота над реальними проектами в організаціях).
- високий рівень професорського складу, значна частина якого зайнята у конкретному бізнесі або консультуванні компаній.

Система «залікових балів» формується в такий спосіб:

1. «Заліковий бал» відповідає 15 академічним годинам протягом семестру (2 бали – 30 годин, 3 бали – 45 годин і т.д.). Сьогодні курси більше 45 годин у програмах МДА не практикуються.
2. Кредитні бали нараховуються: за участь у розробці проектів – 3-4 бали, захист магістерської дисертації – 2-8 балів.
3. У цілому програма МДА містить від 48 до 72 балів, зокрема не менше 18 балів (270 годин) виділяється на базові курси, 18 балів – на спеціалізовані курси, інші – курси на вибір.

### ***7.6. Система безперервного навчання персоналу***

У сучасних організаціях професійне навчання являє собою комплексний безперервний процес, що включає декілька етапів:

- визначення потреб у навчанні, зв'язаних з виконанням виробничих обов'язків і стратегією розвитку організації;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей навчання і критеріїв оцінки його ефективності;
- визначення змісту програм і вибір методів навчання;
- організація процесу навчання;
- оцінка ефективності навчання.



З урахуванням стратегії розвитку підприємства і поточних потреб у навчанні розробляються перспективні та поточні річні плани навчання персоналу. При цьому в основу закладається принцип безперервності підвищення кваліфікації кожного співробітника протягом усієї його діяльності в організації.

Система безперервного навчання персоналу припускає такі основні види навчання:

- первинне навчання осіб, прийнятих на роботу;
- щорічне навчання по керівників і фахівців з актуальних питань професійної діяльності;
- періодичне навчання (відповідно до потреб, але не рідше встановленої періодичності для кожної категорії осіб);
- навчання осіб, що готуються до посадових переміщень (призначення на більш високу посаду або посаду іншого профілю).

### ***7.7. Кадровий резерв на заміщення вакантних посад***

Формування кадрового резерву і робота з ним спрямована насамперед на вдосконалювання розвитку персоналу, його професійного росту і побудови кар'єри.

*Кадровий резерв* – це спеціально сформована і підготовлена група працівників, призначених для висунення на керівні посади більш високого рівня. Планування кадрового резерву має на меті спрогнозувати персональні просування, їхню послідовність і супутні їм заходи. Воно вимагає пророблення всього ланцюжка просувань, переміщень, звільнень конкретних співробітників. Плани кадрового резерву можуть складатися у вигляді схем заміщення, що мають різноманітні форми у залежності від особливостей і традицій різних організацій. Можна сказати, що схеми заміщення являють собою варіант схеми розвитку організаційної структури, орієнтованої на конкретні особистості з різними пріоритетами. В основі індивідуально орієнтованих схем заміщення лежать типові схеми заміщення. Вони розробляються службами управління персоналом під організаційну структуру і являють собою варіант моделі ротації робочих місць.

Підготовка резерву кадрів включає три етапи:

- формування резерву кадрів;
- підготовка працівників, що входять у його склад, до роботи в новій посаді;

- призначення на вакантну посаду.

Формування резерву й організація робіт з його підготовки складається з таких етапів:

- оцінка якостей працівника керівниками одночасно з взаємною оцінкою працівників по відповідних групах;
- одержання узагальнених експертних оцінок усіх працівників;
- виділення працівників, що одержали високі оцінки і кадрові дані яких задовольняють нормативним вимогам до посад;
- прийняття рішень щодо включення працівників у резерв і затвердження складу резерву;
- навчання, стажування в резерві;
- виконання конкурсних розробок, пропозицій працівникам, які знаходяться в резерві;
- уточнення, корегування, інформація про резерв за результатами навчання, стажування та конкурсів;
- призначення на керівні посади.

### ***7.8. Службово-кваліфікаційне просування працівників і планування трудової кар'єри***

Службово-кваліфікаційне просування – це процес зміни положення працівника у посадовій структурі, зв'язаний з ростом кваліфікації і необхідністю надання йому роботи відповідної складності. Службово-кваліфікаційне просування працівників є найважливішим мотивом у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості росту часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності організації. Службовий і професійний ріст працівника може бути представлений у такий спосіб:

- зарахування на постійну роботу;
- ротація згідно з планом на посадах лінійних керівників і фахівців функціональних підрозділів;
- стажування у кращих керівників;
- наставництво, система відповідальних доручень, які поступово зростають за складністю;
- самостійне і організоване підвищення кваліфікації;
- додаткове службове і професійно-кваліфікаційне просування як кар'єра керівника або фахівця.

Принципово важливе виділення в якості самостійних і майже незалежних шляхів професійного росту – кар'єри керівника і кар'єри фахівця. Варто прагнути до того, щоб посадовий ріст не суперечив кар'єрі фахівця. Тому багато фахівців, прагнучи бути керівниками, повинні істотно підвищувати свою кваліфікацію. Професійний ріст можливий як при збереженні соціального статусу, так і при зміні його (робітник – інженер або фахівець – керівник).

Планування трудової кар'єри є складовою частиною розвитку персоналу, оскільки дозволяє співробітникам бачити, яку посаду вони можуть одержати, якщо придбають відповідний позитивний досвід при визначених вихідних умовах.

*Кар'єра працівника* – це процес виробничої діяльності, у ході якої працівник, просуваючись по службі, освоює нові технології та техніку, прийоми, функціональні та посадові обов'язки, менеджмент, соціальні ролі і та ін.

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутріорганізаційну.

*Професійна кар'єра* характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі свого трудового життя проходить різні стадії розвитку: навчання, улаштування на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно у різних організаціях.

*Внутріорганізаційна кар'єра* охоплює послідовний розвиток працівника в одній організації та може бути:

- *вертикальною* – підйом на більш високий ступінь структурної ієрархії;
- *горизонтальною* – переміщення в іншу функціональну область діяльності, а також розширення або ускладнення задач у рамках займаної посади (як правило, з відповідною зміною винагороди);
- *доцентровою* – рух до центра, керівництва організації, наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше наради як формального, так і неформального характеру, виконання окремих важливих доручень керівництва.

*Планування кар'єри* являє собою розробку найбільш ймовірної системи заміщення посад для конкретного керівника або фахівця за час його роботи.

Основним джерелом заміщення посад щодо ієрархії в управлінських структурах організацій є посадовий ріст від молодших

посад до старших з урахуванням розвитку структурних підрозділів, стажу роботи і результатів щорічних атестацій керівників і фахівців.

Вихідним пунктом у плануванні кар'єри керівників і фахівців є п'ятирічне і поточне планування потреби в кадрах цих посадових категорій з урахуванням прогнозу розвитку підприємства. При розгляді плану кар'єрного просування керівника і фахівця необхідно:

- розглянути послідовність можливого заняття посад у лінійних структурах або апараті управління;
- визначити шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівника і фахівця на різних етапах його діяльності;
- передбачити систематичну оцінку і контроль результатів праці, культурний і професійний ріст, розвиток особистості;
- оцінити фундаментальні знання, прагнення до творчої стратегічної діяльності, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом, аудиту.

Підставою для складання плану розвитку кар'єри може бути вираження або наявність таких характеристик працівника:

- мотивація на кар'єру;
- якісна й ефективна праця протягом останніх років;
- висновок атестаційної (конкурсної, приймальної або іншої) комісії або керівника підприємства;
- професійна компетентність і ерудиція;
- висновок або рекомендація іншого підприємства, якщо працівник надійшов або переведений на роботу з нього;
- психологічна придатність до необхідної виробничої діяльності.

*У плані кар'єри* вказуються такі відомості:

- найменування посад, які призначено займати працівникові (при ротації або підвищенні у посаді);
- термін планованого переміщення (рік, орієнтовно квартал);
- види стимулювання (ріст зарплати, безкоштовне навчання та ін.);
- найменування видів підготовки у СБН (система безперервного навчання);
- терміни підготовки у СБН;
- планований навчальний заклад для підготовки у СБН;
- передбачуваний напрямок навчання;

- оцінки, які одержав працівник при підготовці у СБН, у резерві кадрів, при чергових атестаціях, конкурсах та ін.
- інші відомості, щодо плану кар'єри працівника які необхідно вказати на думку укладачів.

Планування кар'єри працівника рекомендується виконувати керівникові підприємства (або його заступникові) із залученням безпосереднього керівника працівника і керівника служби управління персоналом (у випадку відсутності такої – відділу кадрів). План кар'єри працівника затверджується керівником підприємства, з ним знайомляться:

- відповідні заступники керівника підприємства;
- керівник служби управління персоналом;
- керівник підрозділу, де працює співробітник;
- відповідні працівники кадрової служби;
- сам працівник, на якого складений план.

## 7.2. Висновки

Розвиток персоналу зумовлюється необхідністю швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, що підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення. Це зв'язано із загостренням конкуренції на світовому ринку. У цих умовах якість персоналу все частіше стає вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів відіграє більш велику роль, ніж інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

*Під розвитком персоналу розуміють сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться: навчання, підвищення кваліфікації, навчання у школі управління і керівництва, перекваліфікація.*

*До завдань розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей відносять виявлення і підтримка здатних до навчання працівників; поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу; активізацію потенційних можливостей співробітників; зміцнення духу творчості та змагання; роботу зі*

створення резерву керівників; створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Капіталовкладення в освіту і професійну підготовку складають основну частину капіталовкладень у розвиток робочої сили на всіх рівнях. Ці витрати можна розглядати як інвестиції в людину, що здатні забезпечити збільшення продуктивності та доходів працівника й організації, у якій він трудиться.

Ведучі організації витрачають на професійний розвиток своїх співробітників значні засоби – від 2 до 10% фонду зарплати, що, наприклад, для такої компанії, як «Дженерал моторс», складає суму понад 1 млрд. доларів на рік.

При оцінці ефективності інвестицій у розвиток людини шляхом навчання зіставляються витрати в сьогоденні результати і в майбутні.

*Первинна професійна підготовка кадрів* – це підготовка, яка здійснюється з метою одержання робочої професії або спеціальності і передбачає такі рівні підготовки: початкова професійна підготовка; середня професійна підготовка; вища професійна підготовка.

Традиційно на ряді підприємств використовуються і такі форми первинної професійної підготовки робітників як навчання на курсах, бригадне навчання, індивідуальне навчання.

Підвищення кваліфікації займає особливе місце у навчанні персоналу і є основним способом забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасному рівню розвитку науки, техніки і технології.

*Підвищення кваліфікації* – це сукупність заходів, які здійснюються для відновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок відповідно до постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів і особливостей розвитку організації.

Підвищення кваліфікації робітників на підприємстві здійснюється у формі виробничо-технічних курсів для одержання середньої та високої кваліфікації;

цільових курсів, що відкриваються для освоєння нової техніки і технології; курсів навчання другим професіям; шкіл з вивчення передових методів праці.

*Підвищення кваліфікації керівників і фахівців* проводиться для відновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок відповідно до постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів і особливостей розвитку організації.

*Перепідготовка кадрів* - одержання працівниками другої освіти з нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної вищої або середньої професійної освіти.

*Перепідготовка керівників і фахівців* проводиться для одержання ними другої освіти з нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної вищої або середньої професійної освіти і здійснюється в освітніх установах вищої або середньої фахової освіти з видачею державного диплома про освіту встановленого зразка.

Міжнародний досвід значно розширює уявлення про форми підвищення кваліфікації. Практикуються такі форми підвищення кваліфікації як робота в цільових групах із розробки спеціальних перспективних проектів; горизонтальна ротація у рамках організації та її філій, у тому числі закордонних; консультування і викладацька робота; освоєння університетських програм з метою одержання магістерського ступеня; вирішення конкретних задач, які мають справжній інтерес та позитивний відгук.

*Післядипломна освіта* – це система освіти, що включає навчання в академіях, інститутах (центрах) підвищення кваліфікації, перепідготовки, удосконалювання кадрів, навчально-курсіві комбінати, підрозділи вищих навчальних закладів (філії, факультети, відділення та ін.); професійно-технічні навчальні заклади; відповідні підрозділи в організаціях і на підприємствах. Крім того, можна розглядати як просунуті форми післядипломної освіти навчання в аспірантурі, докторантурі та самоосвіта.

*Кадровий резерв* – це спеціально сформована і підготовлена група працівників, призначених для висунення на керівні посади більш високого рівня.

*Службово-кваліфікаційне просування* – це процес зміни положення працівника у посадовій структурі, зв'язаний з ростом кваліфікації і необхідністю надання йому роботи відповідної складності.

*Кар'єра працівника* – це процес виробничої діяльності, у ході якої працівник, просуваючись по службі, освоює нові технології та техніку, прийоми, функціональні і посадові обов'язки, менеджмент, соціальні ролі і та.ін.

*Планування кар'єри* – це розробка найбільш ймовірної системи заміщення посад для конкретного керівника або фахівця під час його роботи.

### **7.3. Семінарське заняття з теми „Розвиток персоналу”**

*Студент повинен знати:*

- сутність, соціально – економічне значення і завдання розвитку персоналу;
- складові первинної професійної підготовки кадрів, підвищення кваліфікації та післядипломного навчання;
- організаційні підходи щодо створення й підготовки резерву на заміщення вакантних посад;
- сутність і організацію планування трудової (ділової) кар’єри.

*Студент повинен вміти:*

- визначати роль розвитку персоналу як способу забезпечення конкурентоспроможності робітника і організації;
- вільно орієнтуватися у засобах виявлення ефективності інвестування в людину;
- використовувати методику планування ділової кар’єри на практиці;
- визначати етапи професійно-кваліфікаційного просування робітників.

#### ***План семінарського заняття***

1. Сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу.
2. „Інвестування в людину” та його ефективність.
3. Первинна професійна підготовка кадрів.
4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.
5. Післядипломне навчання керівників і спеціалістів. Програми MBA.
6. Система неперервного навчання персоналу.
7. Кадровий резерв на заміщення вакантних посад.
8. Службово-кваліфікаційне просування працівників і планування трудової кар’єри.

#### **Основні питання для обговорення**

1. Чому у сучасних умовах розвиток персоналу стає необхідною передумовою виживання і розвитку організації?
2. Як визначається потреба професійного розвитку окремого працівника? Яка роль відділів персоналу в цьому процесі?



3. З чого складаються основні етапи циклу професійного навчання і яка роль керівників на кожному із цих етапів?
4. Чим визначається зміст програми і вибір методів професійного навчання?
5. Що розуміють під резервом керівних кадрів і які основні критерії при підборі кандидатів у резерв необхідно враховувати?
6. Чому навчання повинне бути безперервним? Охарактеризуйте основні види професійного навчання керівників і спеціалістів.

### **7.5. Навчальні завдання**

#### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Організація системи навчання персоналу організації.
2. Система безперервного навчання.
3. Зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації.
4. Підготовка робітників на виробництві у країнах з розвинутою ринковою економікою.
5. Управління діловою кар'єрою.

#### ***Теми рефератів***

1. Сучасні погляди на сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу.
2. “Інвестування в людину” та його ефективність.
3. Система неперервного навчання персоналу та шляхи підвищення її ефективності.

#### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* аналітичне дослідження компонентів успішного розвитку працівника в організації і проектування віртуальної власної ділової кар'єри.

*Мета завдання:* придбання навичок планування етапів саморозвитку та проектування власної ділової кар'єри.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами компоненти успішного розвитку персоналу, скласти свій особистий план кар'єри та спроектувати власну кар'єрограму \*.

*Форма подання звіту:* структурований в табличній (особисті цілі та план діяльності, що сприятимуть власній кар'єрі) та схематичній (власна кар'єрограма) формі.

За основу рекомендується взяти ситуації „Складання особистого життєвого плану” та „ Побудова кар’єрограми для менеджера” з практикуму „Управление персоналом организации” під ред. А.Я.Кибанова, с. 200 – 204.

## **7.6. Завдання для перевірки знань**

### ***Контрольні питання одиничного вибору відповідей***

1. *Як розраховується доцільність «інвестицій у людину»?*
  - а)  $T_{ik}$  = інвестиції/валовий прибуток чи валові нагромадження;
  - б)  $T_{ik}$  = валовий прибуток чи валові нагромадження / інвестиції;
  - в)  $T_{ik}$  = інвестиції /валові витрати.
2. *Для чого проводиться підвищення кваліфікації керівників і фахівців?*
  - а) для виявлення здатних до навчання працівників;
  - б) для відновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок;
  - г) для формування резерву кадрів;
  - д) для вирішення конкретної проблеми, що вимагає негайного вирішення.
3. *Горизонтальний вид внутріорганізаційної кар’єри - це:*
  - а) підйом на більш високий ступінь структурної ієрархії;
  - б) рух до ядра, керівництва організації;
  - в) переміщення в іншу функціональну область діяльності, а також розширення чи ускладнення задач у рамках займаної посади;
  - г) переміщення працівника у межах того самого структурного підрозділу.
4. *Планування кадрового резерву вимагає пророблення:*
  - а) усього ланцюжка просувань;
  - б) усього ланцюжка просувань і переміщень;
  - в) усього ланцюжка просувань, переміщень і звільнень конкретних співробітників;
  - г) усіх етапів добору персоналу.
5. *Що з указанного нижче не відноситься до задач розвитку персоналу?*
  - а) виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
  - б) аналіз рекомендацій і послужного списку;
  - в) створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар’єри;
  - г) зміцнення духу творчості та змагальності.

## ***Контрольні питання множинного вибору відповідей***

***1. Які види містить у собі підвищення кваліфікації керівників?***

- а) короткострокове тематичне навчання з питань конкретних аспектів діяльності;
- б) бригадне навчання для вивчення передових прийомів і методів праці;
- в) тривале навчання керівників і фахівців для поглибленого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології, соціально-економічних і інших проблем професійної діяльності;
- г) тематичні та проблемні семінари, що проводяться освітніми установами підвищення кваліфікації по відповідних програмах.

***2. Підвищення кваліфікації робітників на підприємстві здійснюється в таких формах:***

- а) виробничо-технічні курси для одержання середньої і високої кваліфікації;
- б) цільові курси, що відкриваються для освоєння нової техніки і технології;
- в) бригадне навчання безпосереднє на робочих місцях;
- г) індивідуальне навчання.

***3. Система безперервного навчання персоналу припускає такі основні види навчання:***

- а) первинне навчання осіб, прийнятих на роботу;
- б) щорічне навчання з актуальних питань професійної діяльності керівників і фахівців;
- в) періодичне навчання відповідно до потреб;
- г) навчання на магістерських програмах із відривом від виробництва;
- д) робота у цільових групах щодо розробці спеціальних перспективних проектів.

***4. Внутріорганізаційна кар'єра може бути:***

- а) горизонтальною;
- б) запланованою;
- в) вертикальною;
- г) доцентровою;
- д) за сумісництвом.

***5. Які форми підвищення кваліфікації практикуються за рубежем, зокрема, у США?***

- а) робота в цільових групах щодо розробки спеціальних перспективних проектів;

- б) горизонтальна ротація у рамках організації та її філій, у тому числі закордонних;
- в) консультування і викладацька робота;
- г) освоєння університетських програм з метою одержання бакалаврського ступеню;
- д) вирішення конкретних задач, що містять інтерес і виклик.

### **7.7. Список рекомендованої літератури**

1. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова.-М.:БИНОМ, 1997 – С. 226-249.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002 – С. 195-229.
3. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003 – С. 12-20, 207-252, 259-342.
4. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М. ИНФРА-М., 1999 – 177-189.
5. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник.-М.:Аспект Пресс ,1998.
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – КНЕУ, 2002 – Розд. 1-2, 4,6,10-13.
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000 – С. 48-107.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – С. 104-125.
9. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002 – С. 155-175.

### **ТЕМА 8. РУХ ПЕРСОНАЛУ**

- 8.1. Поняття, основні фактори і траєкторії руху персоналу в організації.
- 8.2. Задачі стабілізації та планомірного відновлення персоналу.
- 8.3. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу, його позитивні та негативні наслідки.
- 8.4. Ротація кадрів.
- 8.5. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу.
- 8.6. Абсентизм, його причини, економічні наслідки і методи регулювання.

## **8.1. Поняття, основні фактори і траєкторії руху персоналу в організації**

*Рух персоналу* – це процес приведення у рівновагу потреби організації в заміщенні вакантних робочих місць і потреби у праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін.

В економічному плані *рух персоналу* – це засіб, що забезпечує задоволення попиту на працівників визначеного профілю і кваліфікації, а також індивідуальних потреб працівників.

Рух персоналу зв'язаний не тільки з наявністю вакантних робочих місць відповідної якості, але і з тим, наскільки прийняті працівники готові їх зайняти, тобто від рівня загальної і професійної підготовки прийнятих, від їхніх демографічних особливостей, досвіду та ін. Від того, наскільки раціонально в організації діють внутрішні переміщення, багато у чому залежать можливості кваліфікаційного просування, одержання роботи за інтересом, з оптимальними для працівника умовами й оплатою праці.

*До основних факторів*, що впливають на процес руху персоналу в організації, відносяться:

- виробничі (життєвий цикл організації і продукції);
- соціальні (потреба в розвитку);
- біологічні (погіршення здоров'я, наближення пенсійного віку);
- особисті (сімейні обставини) та ін.

*Траєкторії руху персоналу* в організації можуть здійснюватися за такими напрямками.

1. *Підвищення в посаді або кваліфікації*, якщо службовець переходить на більш високу посаду, а робітникові привласнюється більш високий розряд.
2. *Переміщення*, коли працівник переводиться на інше рівноцінне місце роботи (цех, відділ, служба).
3. *Зниження*, якщо в зв'язку зі зниженням потенціалу працівника він переводиться на більш низький розряд або за результатами атестації на більш низьку посаду.
4. *Звільнення з організації*, коли працівник змінює місце роботи у зв'язку з незадовільними умовами праці або невідповідністю займаної посади.

## **8.2. Задачі стабілізації та планомірного відновлення персоналу**

*Стабілізація персоналу* – це процес скорочення зайвого руху кадрів у результаті поліпшення всього комплексу умов формування і використання трудового потенціалу. Результатом процесу стабілізації є зниження масштабів надлишкового перерозподілу працівників.

Економічну сутність стабільності персоналу неможливо зрозуміти без визнання її відносності, взаємозв'язку з внутрішньою і міжзаводською рухливістю робочої сили. Зміни у структурі кадрів організації, які відбуваються під впливом НТП, указують, що стабільність персоналу має відносний характер. Розвиток продуктивних сил об'єктивно викликає протиріччя між вимогами сталості та рухливості робочої сили у рамках організації. Як не парадоксально, але для того, щоб удержати робочу силу на підприємстві, необхідно «розв'язати» внутрішньозаводський рух кадрів, тобто максимум внутрішньозаводського (внутрішнього) обороту гарантує мінімум міжзаводського (зовнішнього) руху робочої сили. Іншими словами, чим повніше використовується трудовий потенціал працівника, тим менше відтік співробітників за межі підприємства взагалі та з причин плинності зокрема.

Отже, стабільність персоналу полягає у підтримці його потенціалу (як у кількісному, так і в якісному відношенні) на рівні, що відповідає потребам виробництва, соціального розвитку колективу й особистості.

Виходячи з викладеного вище, можна виділити *перелік основних задач стабілізації персоналу організації*:

- забезпечення закріплення працівників за визначеними ділянками виробництва в тій мірі, у якій це обумовлено виробничими потребами й інтересами особистості;
- якісний розвиток працівника і використання його потенційних можливостей повною мірою;
- поліпшення соціально-психологічного клімату колективу;
- скорочення плинності кадрів;
- регулювання соціальної структури персоналу.

*Планомірне відновлення персоналу* насамперед визначається тим, що будь-яка організація має потребу не у робочій силі як такий, а в працівниках, що володіють визначеними характеристиками і властивостями, що відповідають даному рівневі функціонування цієї організації. Розширення, модернізація і відновлення виробництва вимагають мобільних працівників,

здатних вчасно задовольняти потреби підприємства у фахівця відповідних напрямків. З обліком того, що процес змінюваності (обороту) кадрів є перманентним у силу причин як об'єктивного (відхід на пенсію, призов на військову службу), так і суб'єктивного (по особистих або сімейних причинах) характеру, відновлення персоналу повинне бути планомірним. Це зв'язано з тим, що вивільнення повинне враховувати необхідність дотримання динамічної стабільності, тому що у протилежному випадку трудовий потенціал підприємства може бути знижений через порушення цієї стабільності, і процес стане некерованим.

### ***8.3. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу, його позитивні та негативні наслідки***

Внутривиробничий рух персоналу може здійснюватися як по горизонталі, так і по вертикалі.

*Горизонтальний рух персоналу* – це переміщення працівників між цехами, відділами й іншими підрозділами підприємства або всередині них при збереженні рівня займаної посади.

*Вертикальний рух персоналу* – це перехід працівників з однієї категорії в іншу (робітники, фахівці, керівники та ін.) або заняття більш високої посади.

*До позитивних наслідків горизонтального руху персоналу* можна віднести задоволення потреби працівника у відповідних умовах праці, бажанні працювати поруч із друзями, членами родини, більш змістовного трудового процесу, що, у кінцевому рахунку, веде до підвищення ефективності його праці.

*До негативних наслідків горизонтального руху персоналу* можна віднести зниження продуктивності в період адаптації працівника, порушення сформованої у колективі системи комунікацій.

*До позитивних наслідків вертикального руху персоналу* відносяться поліпшення перспектив кар'єри, очікуване зростання доходів, задоволення потреби у розвитку і самовираженні, підвищення активності, стимулювання змін та ін.

*До негативних наслідків вертикального руху персоналу* відносяться: збільшення навантажень, зміна соціально-психологічного клімату, порушення комунікацій, непередбачуваність реакції на управлінські впливи.

#### 8.4. Ротація кадрів

*Ротація* – це призначення працівника (по горизонталі) на посаду одного посадового рівня, як правило, з додатковою мотивацією морального і матеріального характеру. Ротація буває двох різновидів:

1. *Переміщення* працівника, що припускає виконання їм тих же обов'язків на новому місці. Найчастіше воно використовується для зміцнення відстаючої ділянки, при необхідності подолання конфлікту, підвищенні кваліфікації.
2. *Перестановка* означає одержання нових обов'язків на тому же рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

У західних фірмах практикується така форма ротації, як «карусель», тобто тимчасовий перехід працівника у межах організації на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходится виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Звичайно таке переміщення забезпечує роботу відповідно до здібностей і потреб, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити кругозір.

Незважаючи на зв'язані з цим економічні втрати для організації, така практика дозволяє людині «струснутися», зміцнити впевненість у собі і згодом працювати більш ефективно.

У європейських і американських фірмах участь у «каруселі» є добровільною. Вона припускає збереження колишнього рівня заробітної плати і можливості у випадку невдачі повернутися на колишнє місце. У Японії «карусель» обов'язкова для молодих співробітників, тому що тільки тоді, коли вони пройдуть її та пізнають особливості роботи у різних підрозділах та набудуть необхідного досвіду і зв'язків, вони можуть розраховувати на просування вгору.

Вважається, що в організації доцільно мати єдині правила ротації кадрів, а кожне рішення у цій області ретельно зважувати. Для цього необхідно:

- дати працівникові цілком ввійти в курс справи;
- урахувати думку колег про його достоїнства і недоліки;
- перевірити, чим викликані труднощі у роботі (перевантаженістю, незалежними моментами, особистими властивостями);



- запропонувати посаду, що відповідає здібностям та діловим якостям.

### **8.5. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу**

До показників, що характеризують рух персоналу, відносяться:

а) *показники обороту персоналу:*

- загальний коефіцієнт обороту (Ко.) характеризує відношення суми прийнятих (Чпр.) і звільнених (Чзв.) до середньооблікової чисельності (Чс.) працюючих в організації, тобто  $Ко. = (Чпр. + Чзв.) : Чс. \times 100$ ;
- частковий коефіцієнт обороту по прийому (Ко.пр.) визначається відношенням кількості прийнятих (Чпр.) за визначений період (місяць, квартал, рік) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.), тобто  $Ко.пр. = Чпр. : Чс. \times 100$ ;
- частковий коефіцієнт обороту по звільненню (Кзв.) визначається відношенням числа звільнених (Чзв.) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.), тобто  $Кзв. = Чзв. : Чс. \times 100$ ;

б) *показники плинності кадрів:*

- загальний коефіцієнт плинності (Кп.), що визначається відношенням суми числа працівників, що звільнилися за власним бажанням (Чз.в.б.) та числа працівників, звільнених з ініціативи адміністрації за прогули й інші порушення трудової дисципліни (Чп.т.д.) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.), тобто  $Кп. = (Чз.в.б. + Чп.т.д.) : Чс. \times 100$ ;
- часткові коефіцієнти плинності, що характеризують рівень плинності в окремих підрозділах або групах працівників визначаються аналогічно загальному коефіцієнтові плинності;
- коефіцієнт інтенсивності плинності (Кі.п.), що визначається як відношення часткового коефіцієнта плинності (Кп.ч.) до загального коефіцієнта плинності (Кп.), тобто  $Кі.п. = Кп.ч. : Кп.$ . Він показує у скільки разів плинність працівників досліджуваної групи вище (нижче), чим у цілому по підприємству.

в) *показники стабільності персоналу:*

- коефіцієнт сталості кадрів (Кстал.) визначається відношенням числа працівників, які перебували в списках організації протягом усього періоду (Чпост.) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.), тобто  $Кстал. = Чпост. : Чс. \times 100$ ;

- коефіцієнт стабільності кадрів (Кстаб.) визначається відношенням числа осіб, що працюють у даній організації тривалий час (3-5 років) – Чст. до середньооблікової чисельності працюючих, тобто  $Кстаб. = Чст. : Чс. \times 100$ .

### **8.6. Абсентизм, його причини, економічні наслідки і методи регулювання**

*Абсентизм* – це самовільні невиходи співробітників на роботу, викликані різними причинами (крім відпусток і змушених відгулів з ініціативи адміністрації).

*Показник абсентизма (А)* розраховується по відношенню числа робочих днів, загублених за визначений період через відсутність на роботі (Дзаг.) до загального балансу робочого часу організації (у чол.-днях) за той же період (Д), тобто  $A = Дзаг. : Д$ .

*Причинами абсентизма є:* прогули і відсутність через хворобу за різних обставин, участь у страйках.

*Економічними наслідками абсентизма є:*

- ряд виплат, обов'язкових поза залежністю від фактичної присутності працівника на робочому місці;
- оплати понаднормових робіт співробітників, що заміняє відсутнього;
- утрати, зв'язані з простоями устаткування, падінням продуктивності праці та ін.

*До методів регулювання абсентизма можна віднести:*

- правове регулювання;
- адміністративний вплив;
- соціально-психологічна робота з порушниками;
- заходи економічного характеру.

## **8.2.Висновки**

*Рух персоналу* – це процес приведення у рівновагу потреби організації у заміщенні вакантних робочих місць і потреби в праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін. В економічному плані рух персоналу – це спосіб, що забезпечує задоволення попиту на працівників визначеного профілю і кваліфікації, а також індивідуальних потреб працівників.

*До основних факторів, що впливають на процес руху персоналу в організації, відносяться виробничі (життєвий цикл організації і*

продукції); соціальні (потреба в розвитку); біологічні (погіршення здоров'я, наближення пенсійного віку); особисті (сімейні обставини) та ін.

*Траєкторії руху персоналу* в організації можуть здійснюватися за такими напрямками: підвищення в посаді або кваліфікації, переміщення, зниження, звільнення з організації.

*Стабілізація персоналу* – це процес скорочення зайвого руху кадрів у результаті поліпшення всього комплексу умов формування і використання трудового потенціалу.

До основних задач стабілізації персоналу організації відносяться: забезпечення закріплення працівників за визначеними ділянками виробництва; якісний розвиток працівника і використання його потенційних можливостей повною мірою; поліпшення соціально-психологічного клімату колективу; скорочення плинності кадрів; регулювання соціальної структури персоналу.

Процес змінюваності (обороту) кадрів є перманентним у силу причин як об'єктивного (відхід на пенсію, призов на військову службу), так і суб'єктивного (по особистих або сімейних причинах) характеру. Тому відновлення персоналу повинне бути планомірним, оскільки у протилежному випадку трудовий потенціал підприємства може бути знижений через порушення цієї стабільності, і процес стане некерованим.

Внутривиробничий рух персоналу може здійснюватися як по горизонталі, так і по вертикалі.

*Горизонтальний рух персоналу* – це переміщення працівників між цехами, відділами й іншими підрозділами підприємства або всередині них при збереженні рівня займаної посади.

*Вертикальний рух персоналу* – це перехід працівників з однієї категорії в іншу (робітники, фахівці, керівники та ін.) або заняття більш високої посади.

*Ротація* – це призначення працівника (по горизонталі) на посаду одного посадового рівня, як правило, з додатковою мотивацією морального і матеріального характеру. Ротація буває двох різновидів: переміщення працівника, тобто виконання ним тих же обов'язків на новому місці, або перестановка, що означає одержання нових

обов'язків на тому же рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

У західних фірмах практикується така форма ротації, як «карусель», тобто тимчасовий перехід працівника у межах організації на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходиться виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх.

У європейських і американських фірмах участь у «каруселі» є добровільною. Вона припускає збереження колишнього рівня заробітної плати і можливості у випадку невдачі повернутися на колишнє місце. У Японії «карусель» обов'язкова для молодих співробітників, тому що тільки тоді, коли вони пройдуть її та пізнають особливості роботи у різних підрозділах та набудуть необхідного досвіду і зв'язків, вони можуть розраховувати на просування вгору.

До показників, що характеризують рух персоналу, відносяться: а) *показники обороту персоналу* (загальний коефіцієнт обороту, частковий коефіцієнт обороту по прийому, частковий коефіцієнт обороту по звільненню); б) *показники плинності кадрів* (загальний коефіцієнт плинності, часткові коефіцієнти плинності, коефіцієнт інтенсивності плинності); в) *показники стабільності персоналу* (коефіцієнт сталості кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів).

*Абсентизм* – це самовільні невиходи співробітників на роботу, викликані різними причинами (крім відпусток і змушених відгулів з ініціативи адміністрації).

*Причинами абсентизма* можуть бути прогули і відсутність через хворобу за різних обставин, участь у страйках, що викликає економічні наслідки, тобто ряд виплат, обов'язкових поза залежністю від фактичної присутності працівника на робочому місці; оплату понаднормових робіт співробітникові, що заміняє відсутнього; утрати, зв'язані з простоями устаткування, падінням продуктивності праці та ін.

*Регулювання абсентизма* відбувається шляхом використання методів правового регулювання, адміністративного впливу, соціально-психологічної роботи з порушниками, заходів економічного характеру.

### **8.3. Семінарське заняття з теми „Рух персоналу”**

*Студент повинен знати:*

- сутність поняття „рух персоналу”, основні чинники цього руху;
- зміст горизонтального та вертикального руху персоналу в організації, ротації кадрів і підвищення кваліфікації робітників;
- зміст показників руху персоналу та методи їх визначення;
- сутність абсентизму, його причини і методи регулювання.

*Студент повинен вміти:*

- визначати завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу;
- визначати позитивні та негативні наслідки горизонтального та вертикального руху персоналу;
- розраховувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу;
- визначати економічні наслідки абсентизму.

#### ***План семінарського заняття***

1. Поняття, основні чинники і траєкторії руху персоналу в організації.
2. Значення і завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу.
3. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу, його позитивні та негативні наслідки.
4. Ротація кадрів.
5. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу.
6. Абсентизм, його причини, економічні наслідки та методи регулювання.

#### **Основні питання для обговорення**

1. Які основні завдання покликаний вирішити професійно-кваліфікаційний рух робітників у організації?
2. Що уявляє собою професійна мобільність працівників у організації?
3. Доцільність використання ротації кадрів як форми руху і підвищення кваліфікації працівника на українських підприємствах.

4. Використання показників руху персонала у системі управління організацією.
5. Абсентизм як соціально-економічне явище.

#### **8.4. Навчальні завдання**

##### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Об'єктивна необхідність руху персоналу організації у сучасних умовах.
2. Види руху персоналу в організації та їх вплив на стабілізацію і оновлення персоналу.
3. Чи можливе поширене використання ротації кадрів у сучасних умовах на українських підприємствах?
4. Наскільки дійовими є методи регулювання абсентизму, які використовуються на підприємствах України?

##### ***Теми рефератів***

1. Стабілізація та планомірне оновлення персоналу як чинник перманентного розвитку організації.
2. Внутрізаводський рух кадрів як складова частина кадрової роботи: поняття, аналіз, регулювання.
3. Типи переміщень керівників.
4. Абсентизм, його причини, економічні наслідки та методи регулювання.

##### ***Індивідуальне заняття***

*Тип завдання:* аналітичний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної, періодичної літератури та статистичних даних з проблем теми.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни „Управління персоналом” з акцентом на проблематику руху кадрів у організації.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами сучасний стан втрат від плинності персоналу та абсентизму на підприємствах України.

*Форма подання звіту:* аналітичний звіт щодо стану і напрямків стабілізації персоналу та регулювання абсентизму на підприємствах і в організаціях України з обґрунтуванням власних пропозицій (6-7 сторінок тексту).

## **8.5. Завдання для перевірки знань**

### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

*1. Траєкторія переміщення має місце, коли:*

- а) працівник переводиться на інше підприємство;
- б) службовцю присвоюється новий розряд;
- в) працівник переводиться на інше рівноцінне місце;
- г) працівник переводиться на іншу посаду.

*2. Існують такі види ротації кадрів:*

- а) переміщення, перестановка, «карусель»;
- б) переміщення і розміщення;
- в) сполучення і перестановка;
- г) переміщення, сполучення і «карусель».

*3. Відношення числа тих, що звільнилися за власним бажанням і звільнених з ініціативи адміністрації до середньооблікової чисельності – це:*

- а) коефіцієнт обороту;
- б) коефіцієнт плинності;
- в) коефіцієнт сталості;
- г) коефіцієнт стабільності.

*4. На процес руху персонала впливають фактори:*

- а) виробничі, соціальні, кліматичні;
- б) виробничі, особисті, соціальні, макроекономічні;
- в) виробничі, соціальні, особисті;
- г) виробничі, особисті, біологічні, соціальні.

*5. У європейських фірмах участь в «каруселі» є:*

- а) періодичною;
- б) обов'язковою;
- в) добровільною;
- г) низькооплачуваною.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

*1. Існують такі траєкторії руху персонала:*

- а) переміщення;
- б) зниження;
- в) підвищення;
- г) сполучення.

*2. До задач стабілізації персоналу відносять:*

- а) полегшення аналізу структури;
- б) якісний розвиток працівника;

- в) поліпшення соціально-психологічного клімату;
- г) скорочення плинності.

3. *Позитивні наслідки вертикального руху:*

- а) поліпшення перспектив кар'єри;
- б) ріст обсягів реалізації продукції або послуг;
- в) підвищення активності;
- г) зниження постійних витрат.

4. *До методів регулювання абсентизма відносять:*

- а) адміністративні методи;
- б) соціально-психологічні методи;
- в) економічні методи;
- г) правові методи;
- д) технічні.

5. *Негативними наслідками горизонтального руху є:*

- а) зниження продуктивності праці під час адаптації;
- б) порушення комунікацій;
- в) оплата понаднормового часу;
- г) зниження коефіцієнта сталості кадрів.

## **8.6. Список рекомендованої літератури**

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001 – С. 244-250.

Петюх В.М. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ., 2000 – С.101 -104.

Управление персоналом: Учебное пособие. / Под ред. А.Я. Кибанова и др. – М: ПРИОР, 1999 – С. 317-325.

Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 4-е изд., испр.. – К.: МАУП, 2002 – С. 175-185.

## **ТЕМА 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

- 9.1. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їхнього використання в управлінні персоналом.
- 9.2. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків, міри праці.
- 9.3. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці.
- 9.4. Контролінг в управлінні персоналом.



## ***9.1. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їхнього використання в управлінні персоналом***

Конкретні причини тієї або іншої поведінки людей у кінцевому рахунку упираються в їхні інтереси. Це зв'язано з тим, що людину до активних дій, у тому числі і до праці, спонукає необхідність задоволення різних потреб (недостачі чогось, що викликає стан дискомфорту). При усвідомленні потреби у людини виникає бажання її задовольнити, а, отже, інтерес до того, що дозволить це зробити. У результаті цього потреби здобувають форму інтересу до тих або інших видів діяльності, об'єктів і предметів. Отже, інтерес – це внутрішня спонукальна сила стосовно конкретної діяльності, але тільки у тому випадку, якщо людина упевнена, що досягти бажане їй під силу.

Якщо потреби показують, що необхідно працівникові для його нормального існування (діяльності), то інтерес дає йому відповідь на питання, як варто діяти, щоб задовольнити ту або іншу потребу.

Інтереси залежать від психічних якостей людини, його здібностей, характеру, освітнього і культурного рівня, соціального досвіду.

*Інтереси класифікуються в такий спосіб:*

1. *За змістом* – особисті, групові, суспільні, матеріальні, духовні, професійні, навчальні, ділові й ін.
2. *За рівнем дієвості* – пасивні й активні.
3. *За спрямованістю* – на діяльність або на результат.
4. *За широтою* – концентровані та розподілені.
5. *За стійкістю* – тривалі та короткочасні.

Носіями інтересів виступають окремі працівники, групи, соціальні групи тощо. Кожному суб'єктові властива сукупність різних інтересів. У процесі трудової діяльності відбувається постійне переплетення особистих (індивідуальних) і колективних інтересів. На практиці групові інтереси виражаються в системі цілей і показників, що відбивають колективні результати праці. Цим зумовлюється висока значимість визначення кінцевих цілей і оціночних показників роботи колективу, у виконанні яких працівники повинні бути особисто зацікавлені. Ця особиста зацікавленість забезпечується методами мотивації персоналу, про які мова йтиме в темі «Мотивація і стимулювання персоналу».

## **9.2. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків та міри праці**

Регламентування робочого часу проводиться, ґрунтуючись на «Кодексі законів України про працю» статті 50 –65. У законах передбачене таке:

1. Норма тривалості робочого часу трудящого не може перевищувати 40 годин на тиждень. Організації та підприємства, що складають колективний договір, можуть установлювати норму тривалості робочого дня менше, ніж це передбачено у законі.
2. Скорочена тривалість робочого дня встановлюється для працівників у віці від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, для осіб у віці від 15 до 16 років (учнів у віці від 14 до 15 років, що працюють у період канікул) – 24 години на тиждень. А тривалість робочого дня учнів, що працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати більш половини максимального робочого часу, для працівників, які зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці – не більше 36 годин на тиждень. Перерахування професій, що надають право на скорочений трудовий тиждень установлюється законодавством. Крім цього укорочений робочий тиждень установлюється законодавством для окремих категорій працівників (учителів, лікарів і т.д.) Також може встановлюватися для жінок у яких діти у віці до 14 років, або діти інваліди. Неповний робочий день може встановлюватися як при прийнятті на роботу, так і згодом: на прохання вагітної, жінки з дитиною до 14 років або дитиною інвалідом, або при догляді за хворим членом родини відповідно до медичного висновку. У таких випадках оплата праці проводиться пропорційно відпрацьованому часу або виробітку. Неповний робочий день не обмежує прав працівників.
3. Для трудящих установлюється 5-денний робочий тиждень, із двома вихідними днями. При такому режимі робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, що затверджуються власником або уповноваженим органом при узгодженні з профспілкою підприємства і встановленою тривалістю робочого тижня. На тих підприємствах, де використання 5-денного робочого дня недоцільно, встановлюється 6-денний робочий день з одним вихідним, при цьому тривалість

щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при 40 - годинному робочому тижні.

4. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи працівників скорочується на 1 годину як при 5-денному, так і 6-денному робочому тижні.
5. У нічний час тривалість робочого часу скорочується на годину, але це правило не поширюється у тих випадках, коли це необхідно для умов виробництва. Нічним вважається час з 22 годин до 6 годин. При цьому забороняється залучення до роботи у нічний час: вагітних, жінок з дітьми до 3-х років, осіб молодше 18 років.
6. Час початку і завершення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіка змінності відповідно до законодавства. При змінній роботі працівники чергуються у змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку; перехід з однієї зміни на іншу, як правило повинен відбуватися через тиждень, за графіком. Тривалість перерви в роботі між змінами повинна бути не менше подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні, робота протягом двох змін заборонена.
7. Понаднормова робота як правило не допускається. Її можна використовувати тільки у виняткових випадках. Понаднормова робота не повинна перевищувати для кожного працівника 4-х годин протягом двох днів підряд і 120 годин у рік.

*До основних трудових обов'язків працівників відносяться:* працювати чесно, совісно, дотримуватися трудової дисципліни, вчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органа, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, дотримуватися технологічної дисципліни, вимог охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії. Основні обов'язки закріплені у статті 139 КЗПП України. Спеціальні обов'язки, у яких відбивається специфіка конкретного підприємства або конкретної трудової функції, що встановлюються нормативними актами.

*Усі обов'язки можна розділити на дві групи:*

- обов'язки для забезпечення конкретної трудової функції;
- обов'язки щодо дотримуватися загальних правил поведінки, що забезпечують нормальний трудовий процес.

*Обов'язки власника* насамперед складаються з обов'язків щодо забезпечення осіб роботою, яку вони виконують на договірній основі,

із соціальних, економічних гарантій і права, передбачених законом. Усі власники зобов'язані забезпечити розмір оплати праці найманих робітників усіх видів підприємств, не нижче мінімальної заробітної плати, установленої державою; забезпечити виконання гарантій, установлених для жінок у зв'язку з материнством, для неповнолітніх працівників; сплачувати обов'язкові страхові внески за працюючих працівників у Фонд соціального страхування і Пенсійний фонд України та ін. Власник зобов'язується забезпечити працівникові умови праці, забезпечити його сировиною, устаткуванням, інструментом, забезпечити охорону речей працівника під час його роботи. Важливим обов'язком власника є своєчасна виплата працівникові заробітної плати, надання оплачуваної щорічної відпустки, надання іншої передбаченого законодавством і колективним договором, відпустки.

Деяку специфіку мають основні трудові обов'язки державних службовців, таких як Президент України, народні депутати, прем'єр-міністр та ін.

*Конкретні трудові обов'язки окремих категорій працівників* обумовлені спеціальними статутами, положеннями про дисципліну й інструкціями.

### ***9.3. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці***

Практичне значення нормування праці на виробництві дуже велике. Головна роль нормування праці складається у встановленні об'єктивно необхідної міри витрат живої праці (норми) на виконання конкретної роботи.

*Норма праці* – це першооснова організації праці та виробництва, з якої починаються і на якій ґрунтуються практично всі планово-економічні розрахунки на підприємстві як поточного, так і перспективного і прогнозного характеру. На основі норм витрат праці також розраховується економічна ефективність науково-технічних і організаційних нововведень.

Разом з тим норми праці є об'єктивною основою раціональної організації й оперативного управління виробництвом. Нормування грає значну соціальну роль як спосіб встановлення рівнонапружених норм праці при однакових умовах виробництва незалежно від галузевої приналежності та відомчої підпорядкованості підприємства. Воно сприяє досягненню суспільно необхідної інтенсивності праці на різних ділянках підприємства, та у різних підприємствах і в регіонах.

Соціальне значення нормування праці полягає також у тому, що це діючий спосіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці і мірою праці, що відповідає вимогам соціальної справедливості в розподілі фонду споживання.

Нормування поряд з іншими складовими організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на основі прогресивних норм кооперації праці. Порівняння фактичних витрат праці з об'єктивно необхідними дозволяє виявити сховані резерви виробництва, що в підсумку призводить до зменшення трудомісткості продукції та зростання продуктивності праці.

Значення нормування праці як вихідної бази для узгодження дій різних виконавців і структурних підрозділів не зменшується, а навпаки зростає в умовах висококомеханізованого виробництва. Без точних норм витрат праці неможливо забезпечити єдність, погодженість і безперервність роботи численних систем машин і устаткування, а також ритмічність випуску готової продукції.

Навіть невелика помилка у визначенні витрат робочого часу на ту або іншу технологічну операцію в умовах висококомеханізованого виробництва може викликати утворення «вузьких місць», що стримує нормальний хід виробництва. Через це частина робочих місць буде недостатньо завантажена, а інші будуть працювати в режимі перевантаження. Це буде негативно впливати на кількісні та якісні показники ефективності виробництва.

Правильно встановлені норми витрат оперативного часу на конкретних робочих місцях використовуються для обґрунтування найбільш раціональних режимів роботи і відпочинку як найважливішої передумови продуктивної роботи без збитку для здоров'я людини.

В умовах ринкової економіки, коли підприємство стає економічно самостійним, а конкуренція товаровиробників на порядок денний гостро ставить проблему виживання, нормування праці набуває особливого значення як діючий спосіб скорочення витрат живої праці, економії коштів на оплату праці, зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоздатності.

*Норми витрат праці можна класифікувати в такий спосіб:*

- *Норма часу (Нч.)* – це кількість робочого часу, об'єктивно необхідного для виконання конкретної роботи (операції) при визначених організаційно – технічних умовах. Норма часу є

вихідним, основним показником витрат живої праці, всі інші види є похідними.

- *Норма виробітку* (Нв.) – це кількість одиниць продукції у натуральних показниках, яку повинен виробити робітник в одиницю робочого часу при визначених організаційно – технічних умовах.
- Норма виробітку залежить від тривалості робочого періоду і норми часу.
- *Змінна норма виробітку*:  $Нв. = Тзм.: Нв.ч.$
- *Норма обслуговування* (Ноб.) – це кількість об'єктів, які повинен якісно обслужити робітник в одиницю робочого часу. За допомогою цієї норми розраховують необхідну чисельність допоміжних робітників і багатроверстатників.
- *Норма підпорядкованості* – це оптимальна кількість людей, підлеглих одному керівникові. Застосовується вона для визначення кількості посад керівників.
- *Норма співвідношення кількості працівників* характеризує нормативні пропорції чисельності працівників різних категорій.
- *Нормоване завдання* – розрахунковий обсяг роботи, який повинен виконати працівник за визначений період часу.

#### **9.4. Контролінг в управлінні персоналом**

Без контролю кадрове планування не може бути успішним. При цьому контроль не можна плутати з наглядом над людьми в організації. Цей контроль не можна також розуміти і застосовувати як вираження недовіри стосовно співробітників. Контроль як функція керівництва завжди спрямований на конкретні задачі та завжди є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття рішень.

Найпершою задачею контролю є фіксація результатів кадрового планування. При зіставленні запланованого й отриманого результатів впливає аналіз відхилень і розробка заходів щодо коригування. Відповідно до цієї інтерпретації кадровий контроль є регулярною заключною фазою процесу прийняття кадрових рішень. Поряд із задачею інформаційної підтримки кадрового планування кадровий контроль у рамках загального організаційного контролю спрямований на оптимізацію використання персоналу в організації. Контроль надає інформацію для звітності та дозволяє документувати дотримання трудових і соціально-правових норм.

Необхідно диференціювати різні аспекти контролю щодо кадрової справи. Контроль може стосуватися, з одного боку, самих кадрових процесів, а з іншого боку – їхніх результатів. Тут повинні прийматися до уваги не тільки глобальний процес прийняття рішень, який виходить за рамки окремих функцій, але і процеси прийняття рішень у межах окремих кадрових підсистем (функцій), а також їхні результати.

Розширення традиційного розуміння кадрового контролю коригувального типу дає кадровий контролінг. Функція контролінга складається з координації цілеприпускання, планування, контролю й інформації. Координаційна задача стає все більш значущою, тому що кадрова робота з її функціями стає все більш комплексною і багатогранною взаємозалежністю цілей і засобів, що вимагають цілеспрямованого узгодження. Цілями кадрового контролінга може бути:

- підтримка кадрового планування;
- забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал;
- забезпечення координації у рамках функціональних підсистем системи управління персоналом, а також стосовно інших функціональних підсистем організації;
- підвищення гнучкості в управлінні персоналом шляхом своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи та ін.

До задач кадрового контролінга відноситься створення кадрової інформаційної системи, а також аналіз наявної інформації з погляду її значущості для кадрової служби. На практиці для наочності кадрового контролінга використовуються деталізовані переліки задач. Прикладом може служити такий деталізований перелік завдань кадрового контролінга:

1. Створення системи кадрового планування і контролю:
  - вибір методу і процедур;
  - визначення порядку проведення планування;
  - визначення основних вимог щодо складання плану і контролю за ним;
  - визначення зовнішніх і внутрішніх передумов плану.
2. Створення кадрової інформаційної системи:
  - визначення потреби в інформації;

- розробка системи інформації про робочі місця;
  - розробка системи оцінки кадрів;
  - розбудова інформаційної системи для обліку зовнішніх і внутрішніх змін, що мають значення для планування;
  - ієрархічний аналіз потреби в інформації;
  - визначення одержувачів інформації;
  - підготовка і оформлення змісту кадрової звітності.
3. Координація кадрового планування:
    - підготовка засідань щодо кадрового планування;
    - проведення обговорень плану з керівниками відповідних служб;
    - перевірка дотримання завдань, що встановлені кадровим планом по всій організації;
    - узгодження кадрового плану з іншими частковими планами організації;
    - проведення контролю за виконанням плану;
    - розробка відповідних пропозицій і заходів для усунення відхилень від плану.
  4. Проведення досліджень ефективності кадрового плану.
  5. Виконання функцій кадрового аудиту:
    - перевірка методів, моделей і процесів, що застосовуються у кадровій справі, з погляду їх економічної та соціальної ефективності;
    - перевірка здатності відповідальних співробітників правильно використовувати інструментарій кадрового управління;
    - проведення внутрішніх і зовнішніх порівняльних оцінок ефективності роботи з кадрами організації.
  6. Ведення системи кадрової інформації.
  7. Складання звітів по кадрах.

## **9.2. Висновки**

*Інтерес* – це внутрішня спонукальна сила стосовно конкретної діяльності, але тільки у тому випадку, якщо людина впевнена, що досягти бажане їй під силу. Людину до активних дій, у тому числі і до праці, спонукає необхідність задоволення різних потреб (недостачі чогось, що викликає стан дискомфорту). При усвідомленні потреби у людини виникає бажання її задовольнити, а, отже, інтерес до того, що дозволить це зробити. У результаті цього



потреби здобувають форму інтересу до тих або інших видів діяльності, об'єктів і предметів. Якщо потреби показують, що необхідно працівникові для його нормального існування (діяльності), то інтерес дає йому відповідь на питання, як варто діяти, щоб задовольнити ту або іншу потребу.

Інтереси залежать від психічних якостей людини, його здібностей, характеру, освітнього і культурного рівня, соціального досвіду.

*Інтереси класифікуються:* за змістом (особисті, групові, суспільні, матеріальні, духовні, професійні, навчальні, ділові й ін.); за рівнем дієвості (пасивні й активні); за спрямованістю (на діяльність або на результат); за широтою (концентровані та розподілені); за стійкістю (тривалі та короткочасні).

*Групові інтереси* – це система цілей і показників, що відбивають колективні результати праці.

Носіями інтересів виступають окремі працівники, групи, соціальні групи тощо. Оскільки кожному суб'єктові властива сукупність різних інтересів, тому у процесі трудової діяльності відбувається постійне переплетення особистих (індивідуальних) і колективних інтересів.

Регламентация робочого часу проводиться, ґрунтуючись на «Кодексі законів України про працю» статті 50 – 65 щодо норми тривалості робочого часу; скороченої тривалості робочого дня для окремих категорій працівників; встановлення 5-денного робочого тижня; скорочення тривалості роботи працівників напередодні святкових і неробочих днів та у нічний час; понаднормової роботи.

*До основних трудових обов'язків працівників відносяться:* працювати чесно, совісно, дотримуватися трудової дисципліни, вчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органа, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, дотримуватися технологічної дисципліни, вимог охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії. Основні обов'язки можна розділити на обов'язки для забезпечення конкретної трудової функції й обов'язки щодо дотримання загальних правил поведінки, що забезпечують нормальний трудовий процес.

*Обов'язки власника* насамперед складаються з обов'язків щодо забезпечення осіб роботою, яку вони виконують на договірній основі, із соціальних, економічних гарантій і права, передбачених законом.

*Конкретні трудові обов'язки окремих категорій працівників* обумовлені спеціальними статутами, положеннями про дисципліну й інструкціями.

На виробництві головна роль нормування праці складається у встановленні об'єктивно необхідної міри витрат живої праці (норми) на виконання конкретної роботи.

*Норма праці* – це першооснова організації праці та виробництва, з якої починаються і на якій ґрунтуються практично всі планово-економічні розрахунки на підприємстві як поточного, так і перспективного і прогностичного характеру. На основі норм витрат праці також розраховується економічна ефективність науково-технічних і організаційних нововведень.

Разом з тим норми праці є об'єктивною основою раціональної організації й оперативного управління виробництвом. Нормування поряд з іншими складовими організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на основі прогресивних норм кооперації праці. Порівняння фактичних витрат праці з об'єктивно необхідними дозволяє виявити сховані резерви виробництва, що в підсумку призводить до зменшення трудомісткості продукції та зростання продуктивності праці.

Правильно встановлені норми витрат оперативного часу на конкретних робочих місцях використовуються для обґрунтування найбільш раціональних режимів роботи і відпочинку як найважливішої передумови продуктивної роботи без збитку для здоров'я людини.

В умовах ринкової економіки, коли підприємство стає економічно самостійним, а конкуренція товаровиробників на порядок денний гостро ставить проблему виживання, нормування праці набуває особливого значення як діючий спосіб скорочення витрат живої праці, економії коштів на оплату праці, зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоздатності.

*До норм витрат праці* відносять норму часу (вихідний, основний показник витрат живої праці, всі інші види є похідними), норму виробітку, норму обслуговування, норму підпорядкованості, норму співвідношення кількості працівників і нормоване завдання.

Без контролю кадрове планування не може бути успішним. Контроль як функція керівництва завжди спрямований на конкретні задачі та завжди є складовою частиною цілеспрямованого процесу

прийняття рішень. Найпершою задачею контролю є фіксація результатів кадрового планування. При зіставленні запланованого й отриманого результатів впливає аналіз відхилень і розробка заходів щодо коригування. Відповідно до цієї інтерпретації кадровий контроль є регулярною заключною фазою процесу прийняття кадрових рішень. Поряд із задачею інформаційної підтримки кадрового планування кадровий контроль у рамках загального організаційного контролю спрямований на оптимізацію використання персоналу в організації. Контроль надає інформацію для звітності та дозволяє документувати дотримання трудових і соціально-правових норм.

Необхідно диференціювати різні аспекти контролю щодо кадрової справи. Контроль може стосуватися, з одного боку, самих кадрових процесів, а з іншого боку – їхніх результатів.

Розширення традиційного розуміння кадрового контролю коригувального типу дає *кадровий контролінг*, тобто сукупність заходів щодо координації цілеприпускання, планування, контролю і інформації в системі управління персоналом.

До цілей кадрового контролінга відносять підтримку кадрового планування; забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал; забезпечення координації у рамках функціональних підсистем системи управління персоналом, а також стосовно інших функціональних підсистем організації; підвищення гнучкості в управлінні персоналом шляхом своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи та ін.

До задач кадрового контролінга відноситься створення кадрової інформаційної системи, а також аналіз наявної інформації з погляду її значущості для кадрової служби.

### **9.3. Навчальні завдання до теми “Регулювання трудової діяльності персоналу”**

*Студент повинен знати:*

- основи теорії організаційної поведінки;
- завдання ефективного використання праці та розстановки кадрів;
- визначення термінів – робочий час, трудовий процес і його обслуговування, оплата праці, виробниче середовище;
- засоби регламентування робочого часу, трудових обов'язків і міри праці; сутність нормування праці;

- методи планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань;
- сутність і зміст контролінга в управлінні персоналом та його види;
- зміст обліку результатів діяльності трудових колективів і окремих виконавців.

*Студент повинен вміти:*

- визначати індивідуальні та групові інтереси, можливості їх використання в управлінні персоналом;
- розподіляти трудовий процес на його складові;
- орієнтуватися у можливостях застосування різних норм праці на виробництві;
- визначати індивідуальні виробничі завдання;
- орієнтуватися у процесах обліку результатів діяльності трудових колективів і окремих осіб.

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Закони, які впливають на поведінку людини у процесі спільної діяльності.
2. Основні об'єкти регулювання трудової діяльності персоналу.
3. Проблеми управління робочим часом у сучасних організаціях.

### ***Теми рефератів***

1. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їх використання у менеджменті персоналу.
2. Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань.
3. Контролінг як спосіб підвищення ефективності менеджменту персоналу.

### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми з наступною розробкою плану власного робочого дня.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів щодо основних концепцій управління часом та навчання ефективного використуванню власного робочого часу.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами системи самоменеджменту та розробити власне проектне рішення

щодо вказаної проблеми. При плануванні докладіть зусиль щодо включення до плану „ідеального дня” особистих справ і цілей, що стосуються родини, занять спортом, хобі та ін.

*Форма подання звіту:* обґрунтування і проект ідеального плану власного робочого дня згідно з табл.. 9.1 (5 – 6 сторінок тексту).

Таблиця 9.1

План власного робочого дня

Час доби	Завдання, дії, цілі	Примітки
6 год.		
7 год.		
...		
...		
24 год.		

**9.4. Завдання для перевірки знань**

***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. *Який показник є вихідним показником витрат живої праці:*
  - а) норма часу;
  - б) норма виробітку;
  - в) норма обслуговування;
  - г) норма підпорядкованості.
2. *Який ліміт понаднормової роботи:*
  - а) 120 часів у рік;
  - б) 60 часів у рік;
  - в) 4 години 3 дні підряд;
  - г) такого ліміту немає.
3. *Чи входить в обов'язки власника надання щорічної оплачуваної відпустки:*
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) за узгодженням роботодавця і найманого робітника;
  - г) входить, якщо це обговорене в трудовому договорі чи контракті.
4. *Регулювання робочого часу здійснюється на основі:*
  - а) Постанови Кабінету Міністрів України;
  - б) Кодексу законів про працю;
  - в) Постанови Верховної ради України;

г) Указу Президента.

5. *Яка тривалість робочого тижня в працівників шкідливих виробництв:*

- а) не більше 35 год.;
- б) не більше 37 год.;
- в) не більше 38 год.;
- г) не більше 36 год.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

1. *Усі власники підприємств зобов'язані:*

- а) забезпечити розмір оплати праці найманих робітників не нижче мінімальної заробітної плати, установленої державою;
- б) забезпечити виконання гарантій для жінок у зв'язку з материнством;
- в) сплачувати обов'язкові страхові внески за працюючих працівників у Фонд соціального страхування і Пенсійний фонд;
- г) забезпечити розмір оплати праці не нижче рівня прожиткового мінімуму, установленого державою;
- д) надавати щорічну оплачувану відпустку.

2. *Інтереси людини (працівника) за широті розподіляються на такі види:*

- а) концентровані;
- б) групові;
- в) розподілені;
- г) короткочасні.

3. *Скорочена тривалість робочого дня встановлюється для:*

- а) працівників у віці від 16 до 18 років;
- б) для працівників зі шкідливими умовами праці;
- в) для працівників у віці від 54 років;
- г) для вагітних жінок.

4. *До основних обов'язків працівника відносять наступні:*

- а) працювати чесно, совісно;
- б) дотримуватися трудової дисципліни;
- в) відвідувати спортивно-оздоровчі комплекси;
- г) брати участь у суспільних заходах.

5. *До цілей кадрового контролінга відносяться:*

- а) підтримка кадрового планування;
- б) забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал;

- в) ріст продуктивності праці;
- г) облік плинності кадрів.

### **9.5. Список рекомендованої літератури**

1. Гапалов В.К. Управление рабочим временем. – 2-е изд. Перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика. 1998 – С. 21- 63.
2. Журавлев П.В., Одегов Ю.В., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие: М.: «Экзамен», 2002 – С. 102-108.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Кодекс законів України про працю. – К.: Парламентське вид-во, 1997.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002 – С.7-15,161-177.
6. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник. – Ірпінь, 2002 – С. 115-128.
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997 –С. 222-238, 352-365.

### ***ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ***

- 10.1. Сутність і значення робочого часу, як універсальної міри людської праці.
- 10.2. Законодавство України про регулювання робочого часу і часу відпусток.
- 10.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
- 10.4. Регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня, року.
- 10.5. Гнучкі режими праці.
- 10.6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

#### ***10.1. Сутність і значення робочого часу як універсальної міри людської праці***

Робочий час є загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу є з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого – фізичними і психофізіологічними можливостями людини. Поліпшення використання робочого часу є

одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивного й інтенсивного факторів розвитку виробництва.

Відповідно до Кодексу законів про працю України нормальна тривалість робочого часу трудящих не може перевищувати 40 годин на тиждень. У випадку шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, вона не може перевищувати 36 годин. Законодавством устанавлюється скорочена тривалість робочого часу у визначених випадках, передбачених законодавством. Організуючи працю робітників, необхідно визначити, яка його кількість необхідна для виконання кожної конкретної роботи і якою повинна бути його якість.

В умовах переходу до ринкових відносин підвищення ефективності використання робочого часу в сфері матеріального виробництва – найважливіша проблема, від вирішення якої залежить ріст продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва й у кінцевому рахунку насичення споживчого ринку конкурентними товарами, підвищення добробуту трудових колективів підприємств - виробників і всього суспільства у цілому.

Для вирішення цієї проблеми необхідний аналіз ефективності використання живої праці з обліком двоїстості її характеру як праці конкретної й абстрактної.

Ефективність використання конкретної праці визначається її продуктивною силою, тобто масою споживчої вартості товару в одиницю часу, а абстрактної праці – її інтенсивністю, тобто ступенем витрати робочої сили в одиницю часу. Таким чином, ефективне використання живої праці залежить від продуктивної сили праці та її інтенсивності.

Підвищення продуктивності праці можливо за рахунок інтенсивних факторів – прискорення науково-технічного прогресу, вдосконалювання техніки, технології, застосування прогресивних матеріалів, механізації, автоматизації та ін.

Оскільки інтенсивність праці соціально і фізіологічно обмежена, а втрати робочого часу на підприємствах значні, підвищення інтенсивності праці можливо тільки за рахунок раціонального використання робочого часу, максимального ущільнення робочого дня.

Основою для вирішення проблеми ефективного використання робочого часу є організація точного обліку використання і втрат



робочого часу й аналізу цих втрат у результаті якого виявляються, наприклад, такі *шляхи підвищення ефективності використання робочого часу*:

- організація на підприємстві об'єктивного повного й оперативного обліку робочого часу з використанням ЕОМ;
- виявлення факторів, вплив яких буде сприяти повному використанню фонду робочого часу;
- розробка систем, показників і заходів щодо скорочення втрат робочого часу;
- організація стимулювання щодо скорочення втрат робочого часу.

Зазначені вище проблеми можуть бути вирішені у рамках створення комплексної системи управління робочим часом.

### ***10.2. Законодавство України про регулювання робочого часу і відпусток***

Відповідно до статті «*Норма тривалості робочого часу*» (№50) нормальна тривалість робочого часу робітників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Підприємства й організації при складанні колективного договору можуть установлювати меншу тривалість робочого часу, чим передбачено законом.

Стаття «*Скорочена тривалість робочого часу*» (№51) установлює такі нормативи скороченої тривалості дня:

- для працівників у віці 16-18 років – 36 годин на тиждень, для осіб у віці 15-16 років (учнів у віці 14-15 років, що працюють у період канікул) – 24 години на тиждень;
- тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом робочого року у вільний від навчання час не може перевищувати половину максимальної тривалості робочого часу, передбаченого в першому абзаці цього пункту для осіб відповідного віку;
- для працівників, зайнятих на шкідливих роботах, - не більше 36 годин на тиждень, при цьому перелік виробництв, цехів, професій і посад зі шкідливими умовами праці, робота, у якій надає право на скорочення тривалості робочого часу, затверджується в порядку, установленому законодавством.

Крім того, законодавством установлюється скорочення робочого часу для окремих категорій робітників (учителів, лікарів та інших).

Скорочення тривалості робочого часу може встановлюватися за рахунок власних коштів на підприємствах і в організаціях для жінок, що мають дітей у віці до 14 років або дитину інваліда.

У статті *«П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень і тривалість щоденної роботи»* (№52) надані такі положення:

Для робітників установлюється п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змін, які затверджує власник або уповноважений ним орган з узгодженням профспілкового комітету підприємства, установи, організації, які дотримуються установленої тривалості робочого тижня. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 години при тижневій нормі 24 години.

П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень установлюється власником або уповноваженим їм органом разом із профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за узгодженням з місцевою радою народних депутатів.

У статті *«Тривалість роботи перед святковими, неробочими і вихідними днями»* (№53) знаходиться інформація про вихідні, неробочі та передсвяткові дні.

Перед святковими і неробочими днями тривалість роботи трудящих крім робочих визначених у статті 51, скорочуються на 1 годину при п'ятиденному і шестиденному робочому тижні. Перед вихідними днями тривалість при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 5 годин.

Стаття *«Тривалість роботи в нічний час»*(№54) говорить про те, що при роботі в нічний час установлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на трудящих, для яких уже передбачене скорочення робочого часу (пункт 2 1-ї частини і 3-я частина ст.51).

Тривалість нічної роботи прирівнюється до денної у тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, крім безперервного виробництва, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

Нічним є час з 22.00 год. до 6.00 год.

Стаття *«Заборона роботи в нічний час»* (№55) визначає протипоказання роботи у нічний час.

Забороняється залучення до роботи у нічний час:

- вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до 3-х років;
- осіб молодше 18 років;
- інших категорій робітників, передбачених законодавством.

Стаття *«Неповний робочий час»* (№56) передбачає умови наявності неповного робочого часу у трудящих.

Угода між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватися як при прийнятті на роботу, з неповним робочим днем так із неповним робочим тижнем. Вагітним жінкам, жінкам, які мають дитину до 14 років або дитину інваліда, у тому числі таку, яка знаходиться під її опікою або доглядає за хворим членом родини відповідно до медичного висновку, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний установити їй неповний робочий день або неповний робочий тиждень.

Оплата праці у таких випадках здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або у залежності від виробітку. Робота на умовах неповного робочого часу не веде за собою яких-небудь обмежень обсягу трудових прав працівників.

Стаття *«Початок і закінчення роботи»* (№57) інформує про те, що час початку і закінчення щоденної роботи, зміни передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіка змінності відповідно до законодавства.

Стаття *«Робота позмінно»* (№58) надає інформацію про змінні роботи трудящих.

При змінній роботі працівники міняються змінами рівномірно у порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, повинен здійснюватися через кожний робочий тиждень у той час, який визначений графіком змінності.

Стаття *«Перерви між змінами»* (№59) говорить про те, що тривалість перерв у роботі між змінами повинна бути не менше подвоєної тривалості часу роботи у попередній зміні, включаючи і час перерви на обід. Призначення робітника на роботу на протязом 2-х змін підряд забороняється.

У статті *«Поділ робочого дня на частини»* (60) говориться про те, що на роботах з особливими умовами і характером праці у порядку і випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути розподілений на частини за умовою, що загальна

тривалість роботи не буде перевищувати встановлену межу тривалості робочого дня.

У статті «*Підсумковий облік робочого часу*» (61) визначається, що на безперервно діючих підприємствах, установах, організаціях, а так само окремих виробництвах, цехах, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами виробництва не може бути витримана, встановлена для даної категорії трудящих щоденна або щотижнева, тривалість робочого часу, допускається за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації впровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб його тривалість за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин (статті 50 і 51).

Стаття «*Обмеження позаурочного часу*» (62) говорить про те, що позаурочні роботи, як правило, не допускаються. Позаурочними є роботи понад установлену тривалість робочого дня. (статті 52,53,61). Власник або уповноважений ним орган може використовувати позаурочні роботи в окремих випадках, що визначаються законодавством.

Стаття «*Заборона залучення до позаурочних робіт*» (63) визначає фактори, що забороняють позаурочні роботи.

Забороняється залучати:

- вагітних жінок, жінок, що мають дітей у віці до трьох років;
- осіб молодше 18 років;
- працівників, що навчаються у загальноосвітніх школах і технічних училищах без відриву від виробництва, у дні занять.

Законодавством можуть бути передбачені й інші категорії трудящих, яким забороняються позаурочні роботи.

Жінок, що мають дітей у віці 3-14 років або дитину-інваліда, можуть залучати до позаурочних робіт тільки з їхньої згоди. Залучення інвалідів можливо тільки з їхньої згоди і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям.

Стаття «*Границі норм використання позаурочних робіт*» (65) передбачає нормативи позаурочних робіт.

Позаурочні роботи не повинні перевищувати для кожного працівника 4 години протягом двох днів підряд і 120 годин у рік. Власник або уповноважений ним орган повинен вести облік позаурочних робіт кожного трудящого.

Стаття «*Перерви для відпочинку і прийому їжі*» (66) інформує, що працівникам надається перерва для відпочинку і прийому їжі

протягом не більше 2 годин. Перерва не включається у робочий час. Перерву для відпочинку і прийому їжі необхідно надавати, як правило, через 4 години після початку роботи.

Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. На час перерви працівники можуть відлучатися з місця роботи.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерви установити не можна, працівнику необхідно надати можливість прийняти їжу протягом робочого дня. Перелік таких робіт, порядок і місце прийому їжі встановлюється власником або уповноваженим ним органом за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації.

Стаття *«Вихідні дні»* (№67) говорить про те, що при п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних дні, а при шестиденному – 1 вихідний день. Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при п'ятиденному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, визначається графіком роботи підприємства, установи, організації, погодженого із профспілковим комітетом підприємства, установи, організації, і, як правило, надається підряд із загальним вихідним днем.

У випадку, якщо святковий або неробочий день припадає на вихідний день, вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого дня.

Стаття *«Вихідні дні на підприємствах, установах, організаціях, зв'язаних з обслуговуванням населення»* (№68) говорить, що на підприємствах, установах, організаціях, де робота не може бути перервана в загальний вихідний день у зв'язку з необхідністю обслуговування населення (магазин, підприємства побутового обслуговування, театри, музеї тощо), вихідні дні встановлюються місцевими радами народних депутатів.

У статті *«Вихідні дні на безупинно діючих підприємствах, установах, організаціях»* (№69) надана така інформація, що на підприємствах, установах, організаціях, зупинка роботи яких неможлива з виробничо-технічних умов або через необхідність безупинно обслуговувати населення, а так само на вантажно-розвантажувальних роботах, роботах зв'язаних з роботою транспорту, вихідні дні надаються в різні дні тижня за чергою кожній групі працівників відповідно до графіка змінності, що затверджується власником або уповноваженим ним органом за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації.

У статті «Тривалість щотижневого безперервного відпочинку» (№70) зазначено, що тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не менше 42 годин.

У статті «Заборона роботи у вихідні дні» (№71) говориться, про те що робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи допускається тільки з дозволу профспілкового комітету підприємства, установи, організації і тільки у виняткових випадках, що визначаються законодавством.

Стаття «Компенсація за роботу вихідного дня» (№72) інформує, що робота вихідного дня може компенсуватися за згодою сторін, наданням іншого дня відпочинку або в грошовій формі у подвійному розмірі.

Стаття «Святкові та неробочі дні» (№73) визначає святкові та неробочі дні.

Стаття «Річні відпустки» (№74) говорить про те, що громадянам, які знаходяться у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої приналежності, а також працюють за трудовими договорами у фізичної особи, надають щорічні (основні та додаткові) відпустки зі збереженням на цей період їхнього місця роботи і заробітної плати.

У статті «Тривалість щорічної основної відпустки» (№75) знаходиться інформація про те, що щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менше 24 календарних днів за відпрацьований робочий рік, яка відраховується з дня укладання трудового договору. Для деяких категорій працівників законодавством України може бути передбачена інша тривалість щорічної основної відпустки.

У статті «Щорічна додаткова відпустка та її тривалість» (№76) зазначено, що щорічні додаткові відпустки надаються робітником: за роботу зі шкідливими і важкими умовами праці, за особливий характер праці й в інших випадках, передбачених законодавством.

Стаття «Творча відпустка» (№77) надає інформацію про те, що творча відпустка необхідна для закінчення дисертацій, написання підручників і в інших випадках, передбачених законодавством.

### **10.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку**

*Правила внутрішнього трудового розпорядку (Правила)* – це один з важливих документів, що регламентує порядок прийому і звільнення

працівників, час праці та відпочинку, основні обов'язки співробітників і адміністрації, а також заходи для заохочення і покарання.

Вихідною інформацією для складання Правил є:

- Конституція (Основний Закон) держави;
- Цивільний кодекс;
- Кодекс законів про працю;
- Всесвітня декларація ООН прав людини;
- постанови уряду з праці та соціальних питань;
- статут підприємства;
- договір засновників підприємства;
- філософія підприємства;
- колективний договір.

*Типові Правила* складаються з таких розділів:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення співробітників;
- час праці та відпочинку;
- основні обов'язки співробітників;
- основні обов'язки адміністрації;
- заходи заохочення і покарання;
- службова і комерційна таємниці.

Додатково, якщо відсутні такі документи, як філософія підприємства і положення про службову таємницю, у Правила можна включати такі розділи:

- вимоги до співробітників;
- умови оплати праці;
- соціальні блага і гарантії;
- службова таємниця.

#### ***10.4. Регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби та тижня, року***

*Внутрішній режим праці і відпочинку* визначає: час початку і закінчення зміни, її тривалість, сумарну тривалість перерв і відпочинку, величину окремих перерв, їхній розподіл протягом зміни, форми проведення відпочинку.

Відповідно до добових коливань працездатності людини початок зміни рекомендується встановлювати не раніше 6 години ранку,

закінчення – не пізніше чим о 24 годині. Звичайна тривалість зміни для працюючих у нормальних умовах праці – 8 годин при п'ятиденному тижні (40-годинний тиждень), однак у ряді випадків тривалість щоденної роботи може скорочуватися:

- для зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці – 4-6 год. (не більше 36 год. роботи за тиждень).
- оскільки працездатність у нічний час знижена у порівнянні з денним, то тривалість нічної зміни скорочується на 1 год. без наступного відпрацьовування. Нічний час – з 10 г. вечора до 6 год. ранку, нічною зміною вважається та, в якій не менше половини її тривалості приходить на нічний час. Це положення не відноситься до випадків, коли працівник користується скороченою тривалістю зміни з інших причин, до безперервного виробництва, шестиденного робочого тижня з одним вихідним днем;
- для осіб, молодше 18 років: від 15 до 16 років – тривалістю зміни скорочується на 2 год. (24-годинний робочий тиждень), від 16 до 18 років – на 1 год. (36 - годинний робочий тиждень),
- напередодні святкових днів нормальна тривалість зміни скорочується на 1 год.;
- встановлена тривалість зміни при шестиденному робочому тижні: не більш 7 г. при тижневій нормі 40 год., при 36-годинному робочому тижні – 6 год., при 24-годинному робочому тижні – 4 год.

В усіх перерахованих вище випадках оплата здійснюється як за цілком відпрацьованим нормальним часом, тобто здійснюються доплати за скорочену тривалість зміни. Якщо говорити про роботу на умовах неповного робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень або сполучення того й іншого), встановленого за згодою працівника й адміністрації, то звичайно при такому режимі тривалість зміни скорочується не більше ніж на 4 год., робочого тижня – не більше ніж на 20 год. В обов'язковому порядку такий режим може бути встановлений працівнику на його прохання, або з ініціативи адміністрації. В останньому випадку, оскільки даний захід істотно змінює умови наймання, працівник повинен бути попереджений про новий режим не менше, ніж за два місяці. При незгоді він має право розірвати трудовий договір у односторонньому порядку. При такому режимі оплата праці здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або в залежності від фактично виконаної роботи.



Особливо варто сказати про *гнучкі графіки робочого часу*. Їхнє застосування можливе там, де відсутність працівника не веде до порушення виробничого процесу. Суть гнучких режимів полягає в тому, що для окремих працівників або колективів допускається у визначених межах саморегулювання часу початку, закінчення, тривалості робочої зміни. Робочий день поділяється на дві частини: фіксовану, коли працівник повинен знаходитися на роботі, і гнучку, у межах якої він може змінювати час початку і закінчення роботи.

Роботи понад установлену тривалість робочого часу називаються понаднормовими. Трудовим законодавством передбачене їхнє застосування лише у виняткових випадках.

Існують три основні види перерв на відпочинок.

*Мікропаузи* - мимохідь виникають короткі, тривалістю у кілька секунд, перерви між операціями, роботами, викликані необхідністю змінення нервової системи працівника при переході від однієї дії до іншої.

*Обідня перерва* призначена для прийому їжі та відпочинку. Її тривалість (звичайно від 30 хв. до 1 год., максимально – до 2 годин) не входить у тривалість зміни. Визначаючи її тривалість для конкретної організації, варто врахувати, що вона повинна бути такою, щоб забезпечити виконання санітарно-гігієнічних процедур, у деяких випадках – зміну одягу, перехід до місця прийому їжі та назад, прийом їжі, одержання обіду, короткий відпочинок після обіду. Скорочення цього часу можливо за рахунок: раціональної організації та механізації праці персоналу столових і роздавальних пунктів, готування обідів по замовленнях і комплексних обідів з накриттям столів до приходу, уведення чіткого графіка почергової обідньої перерви для різних підрозділів організації та самообслуговування в їдальнях.

У випадку неможливості або недоцільності зупинки виробничого процесу на час обідньої перерви можуть здійснюватися підміни – або з використанням спеціально виділених підмінних працівників, або за рахунок взаємопідмін (наприклад, у бригаді). Слід зазначити, що підміни повинні носити регламентований характер і здійснюватися за графіком. Рекомендується встановлювати обідню перерву в середині зміни (плюс-мінус 1 год.).

*Регламентовані перерви* на відпочинок призначені для попередження швидкого падіння працездатності. Вони включаються

в робочий час, при розрахунку норм праці їхня тривалість входить у розрахунок норми часу.

Сумарна тривалість цих перерв у розрахунку на зміну може визначатися декількома методами:

- 1) на основі показника стомлюваності у відносних одиницях, визначеного за методикою фізіологічних досліджень:

$$T_{\text{відп.}} = -0,58 U,$$

де  $T_{\text{відп.}}$  – час на відпочинок,  $U$  – показник стомлюваності.

- 2) на основі показника умов праці в балах, обумовленого інтегральним показником ваги праці:

$$T_{\text{відп.}} = 1,41X - 7,85,$$

де  $X$  – показник умов праці.

- 3) нормативний метод, розроблений НДІ праці. Він передбачає облік наступних основних факторів, які впливають на працездатність: фізичне навантаження, нервова напруга, робоче положення, поза і переміщення в просторі, монотонність, темп роботи, гіподинамія і гипокінезія, метеорологічні умови, шкідливі речовини, виробничий шум, ультразвук, вібрація, освітлення, електромагнітні поля. Всі фактори диференційовані за ступенем впливу на стомлення, даються їхні характеристики і величини часу на відпочинок у відсотках від оперативного часу за кожним фактором у залежності від його значення. Загальний час на відпочинок визначається як сума відсотків від оперативного часу, обчислювальних за відміченими факторами.

Слід відзначити, що розробка внутрішнього режиму праці та відпочинку повинна вестися у визначеній послідовності. «Алгоритм» роботи з проектування раціонального режиму може бути таким:

- упровадження заходів щодо поліпшення умов праці, раціонального планування, оснащення й обслуговування робочого місця, ліквідації перебоїв у роботі;
- упровадження заходів щодо зниження монотонності праці;
- визначення сумарного часу на відпочинок з урахуванням удосконалювання всіх факторів, що впливають на режим праці;
- визначення кількості необхідних підмін і можливості взаємозамінній під час відпочинку;
- вивчення динаміки працездатності, побудова графіка її змінення протягом зміни;

- розподіл часу на відпочинок з урахуванням динаміки працездатності, розробка графіків підміни (взаємозаміни);
- упровадження режиму й оцінка його ефективності.

*Добові режими праці та відпочинку* визначаються взаємодією змінних графіків праці і відпочинку протягом доби.

*Тижневі режими праці та відпочинку.* В умовах багатомісячної роботи особливого значення набуває розробка тижневих режимів праці та відпочинку. Щотижневий відпочинок (вихідні дні) повинен надаватися постійно після рівної кількості робочих днів. Основним видом робочого тижня є п'ятиденний з двома вихідними днями. У випадку, якщо застосовується «ковзний» графік вихідних, то їх рекомендується надавати підряд, інакше може порушуватися період стійкої працездатності протягом робочого тижня. Разом з тим на підприємствах, в установах, організаціях, де за характером роботи й умовами виробництва доцільно застосовувати шестиденний робочий тиждень, може встановлюватися режим роботи з одним вихідним днем і змінами більш короткої тривалості. В основному це відноситься до підприємств торгівлі, побутового обслуговування, до організацій, де робота не може перериватися в загальний вихідний день – неділю, щотижневий відпочинок надається одночасно всім працівникам у визначений день тижня, який не збігається із загальним вихідним.

Залучення працівника до роботи у встановлений для нього вихідний день допускається тільки у виняткових випадках, передбачених законодавством. Особливої уваги вимагає розробка графіків змінності, що визначають чергування змін, порядок і частоту переходу зі зміни в зміну. Найбільш розповсюдженим є перехід зі зміни в зміну через 5 - 6 днів роботи (потижнево), а також перехід після вихідних днів, що забезпечує час на змінення добових біологічних ритмів людини. У випадку, коли тривалість щотижневого відпочинку неоднакова, то більш тривалий відпочинок доцільно надати після нічної зміни.

*Річний режим праці та відпочинку* містить у собі святкові дні та відпустки. Святкові дні визначаються законодавством. Щорічна відпустка надається як штатним працівникам підприємства, так і сумісникам (останнім – одночасно з відпусткою за основним місцем роботи). Відповідно до законодавства щорічна оплачувана відпустка складає не менше 24 робочих днів у розрахунку на шестиденний

робочий тиждень, а для підлітків – один календарний місяць. Для деяких категорій працівників установлюється щорічна оплачувана відпустка тривалістю до 48 робочих днів (науково-дослідних, культурно-просвітніх, навчальних закладів.)

За загальним порядком, відпустка за перший рік роботи надається працівникові після закінчення одинадцяти місяців безперервної роботи у даній організації. Черговість відпусток встановлюється адміністрацією організації за узгодженням з виборним профспілковим органом і оформляється графіком відпусток. Відпустка може надаватися у будь-який час протягом року, з урахуванням забезпечення нормальної роботи організації і побажань працівників. У деяких випадках практикуються загальні щорічні відпустки для всього колективу. Іноді за бажанням працівника і за узгодженням з адміністрацією щорічна відпустка може бути розділеною на дві частини. Працівники, що навчаються без відриву від виробництва, мають право на навчальні відпустки: для здачі вступних іспитів, на період навчальних сесій, для випускних іспитів у ВНЗ, у вечірніх і загальноосвітніх школах. Порядок надання і тривалість таких відпусток визначені законодавством.

### ***10.5. Гнучкі режими праці***

Однією з форм гнучкості у сфері праці є скорочення робочого часу. Ця форма найбільш розповсюджена і відповідає бажанню багатьох трудящих – одержати додаткову можливість «маневру» і організації власного приватного життя. Тенденції скорочення робочого часу сприяють економічному росту. Скорочення робочих годин дає можливість наймати нову робочу силу за умови, що витрати на одиницю виробленої продукції не зростуть. Тому уряд бере на себе частину витрат щодо набору робочої сили, які виникають у результаті зменшення обсягу робочого часу.

Так, у законодавчих актах Франції, передбачена тривалість 39-годинного робочого тижня і п'ятого тижня оплачуваної відпустки, також уведено стимули, що сприяють створенню нових робочих місць. Підприємства одержали право встановлювати робочий час нижче законодавчої норми – до 35-36 годин на тиждень за умови, що скорочення робочого часу буде ув'язуватися з наймом безробітних або молоді з наданням постійних робочих місць. Підприємство при цьому буде звільнено від сплати внеску на соціальне забезпечення в розрахунок на цей контингент. Крім того, передбачаються субсидії

для підприємств, що працюють у межах від 30 до 39 годин на тиждень, за умови гарантованих стабільних рівнів зайнятості.

Скорочення робочого часу ув'язується з більш гнучким підходом до графіка робочого часу, що забезпечує краще використання парку верстатів та устаткування. У Бельгії робочий час на підприємствах скорочений на 5% і одночасно прийняте зобов'язання підвищити зайнятість на 3% або шляхом найму додатково 3% трудящих або шляхом виплати у фонд зайнятості еквівалента у розмірі 3% загальної вартості витрат на заробітну плату.

Результати обстеження, проведені Німецьким інститутом приватного сектора, показують, що 60% трудящих, які виконують понаднормові роботи, хотіли б працювати менше. До скорочення понаднормових робіт прагнуть 75% обстежених фірм. У зв'язку з цим уряд Німеччини виступає за скорочення понаднормових робіт з метою створення нових робочих місць.

### ***10.6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу***

У ході вивчення трудового процесу і його нормування вирішуються дві задачі:

- визначення фактичних витрат часу на виконання операцій та її елементів,
- визначення структури витрат часу протягом зміни (або її частин)?

Існує два основних методи вивчення витрат робочого часу:

- метод безпосередніх вимірів;
- метод моментних спостережень.

*Метод безпосередніх вимірів* полягає у безперервному спостереженні за трудовим процесом, операцією або її частинами і фіксації показань поточного часу або тривалості виконання окремих елементів операції.

*Достоїнства методу:*

- докладне вивчення процесу праці та використання устаткування;
- одержання даних у абсолютному вираженні (сек., хв., год.) і їхня висока вірогідність;
- установлення фактичних витрат робочого часу за весь період спостереження, одержання відомостей щодо послідовності окремих елементів роботи;

- можливість безпосереднього виявлення раціональних прийомів та методів праці, причин втрат та нераціональних витрат часу;
- можливість залучення до досліджень самих працівників.

*Недоліки методу:*

- спостереження тривалі та трудомісткі, обробка даних досить складна;
- час спостереження обмежений, спостереження не можна переривати,
- один спостерігач, як правило не в змозі забезпечити якісне спостереження і фіксацію результату більш ніж по трьох-чотирьох об'єктах;
- постійна присутність спостерігача впливає на працівника, що може трохи спотворювати вірогідність результату.

Розрізняють кілька різновидів методу безпосередніх вимірів. *Суцільні виміри* (за поточним часом) ведуться шляхом безперервної реєстрації всіх елементів роботи і їхньої тимчасової послідовності, у записі фіксується календарний (поточний) час закінчення кожного елемента. Тривалість елементів операції визначається шляхом додаткових розрахунків: з показника поточного часу елемента, тривалість якого визначається, віднімають показник поточного часу попереднього елемента. *Вибіркові виміри* застосовуються для вивчення окремих елементів роботи, операції незалежно від їхньої послідовності у часі. У ході спостережень фіксується й у записі відразу відбивається тривалість кожного досліджуваного елемента. *Циклові виміри* використовуються для вивчення елементів операції невеликої тривалості (до 1-3 сек.), коли реєстрація кожного з них окремо дає занадто велику погрішність. У цьому випадку елементи поєднують у групи по  $(n-1)$ , де  $n$  – кількість елементів у операції, і в записі фіксуються тривалість кожної групи. Потім за допомогою розрахунків визначається тривалість кожного окремого елемента.

*Метод моментних спостережень* складається з реєстрації й обліку кількості однойменних витрат робочого часу у вибіркові моменти (у деяких випадках – через рівні проміжки часу). В основі цього методу лежить закон великих чисел, відповідно до якого «взаємне відхилення частин сукупності поглинається всією сукупністю, і з досить високою імовірністю по окремій частині можна судити про сукупності в цілому.»

При застосуванні даного методу структура витрат часу встановлюється за питомою вагою моментів, у які відзначалися

витрати робочого часу в загальній кількості врахованих моментів за весь період спостереження.

*Достоїнства методу:*

- один дослідник може спостерігати майже необмежене число об'єктів;
- вірогідність спостереження не постраждає, якщо воно буде перерване, а потім продовжене;
- за оцінкою фахівців, трудомісткість спостереження й обробки даних у 5-10 разів менша, ніж при попередньому методі, нижчі фізичні та нервові навантаження у спостерігача;
- спостерігач не знаходиться постійно поруч із працівником – об'єктом спостереження, тому не робить на нього істотного психологічного впливу.

*Недоліки методу:*

- результатом є тільки середні дані;
- структура витрат робочого часу може бути розкрита не цілком;
- відсутні дані про послідовність і раціональність виконання прийомів і операцій, немає можливості безпосередньо фіксувати причини простоїв, утрат та нераціональних витрат робочого часу.

У залежності від мети вивчення витрат робочого часу виділяють такі види спостережень.

*Хронометраж* – вивчення періодично повторюваних елементів операції, підготовчо-заключної роботи, дій щодо обслуговування робочого місця.

*Фотографія робочого часу* – вивчення робочого часу виконавця, часу використання устаткування протягом зміни або її частини шляхом виміру всіх видів витрат часу, їхнього змісту, послідовності, тривалості.

*Фотохронометраж* - сполучення вивчення структури витрат робочого часу протягом зміни за допомогою фотографії робочого часу, хронометражу окремих елементів роботи.

У залежності від кількості об'єктів, що одночасно спостерігаються, розрізняють індивідуальні, групові (бригадні), масові (маршрутні) спостереження.

*Індивідуальні спостереження* – ведуться за одним робітником, за одиницею устаткування.

*Групові спостереження* – поширюються на декількох робітників або одиниць устаткування, на робітників і верстати, на багатOVERSTATні робочі місця, на роботу бригади.

*Масовим* вважається спостереження, коли число об'єктів перевищує 10. Масове спостереження називають маршрутним, якщо об'єкти віддалені один від одного і спостерігач повинен рухатися за визначеним маршрутом. Іноді маршрутним називають індивідуальне спостереження, коли за визначеним маршрутом рухається сам об'єкт, (який обслуговує робітник), а спостерігач іде за ним.

Розрізняють такі способи ведення спостереження.

*Візуальний спосіб* – спостереження і фіксація витрат часу проводяться безпосередньо спостерігачем за допомогою стрілочно-циферблатних приладів часу – годинників із секундною стрілкою. При необхідній більшій точності застосовуються хроноскопи, які рахують частки секунди. Всі ці прилади тільки фіксують час, а спостерігач повинен керувати ними, вести спостереження, фіксувати дані у листі спостереження. У результаті виникають великі нервові навантаження і дослідження стає досить трудомістким. *Спостереження за допомогою приладів* (напівавтоматичних) забезпечує фіксування окремих витрат часу приладами під керуванням спостерігача. Сюди відносяться: прилади з цифровими лічильниками, кожний з яких веде облік за окремим елементом, хронографи, які накреслюють графік уздовж листа запису. Маються розробки, які дозволяють використовувати ЕОМ для вивчення витрат робочого часу.

*Автоматичний спосіб* спостереження має на увазі використання відеозйомки промислового телебачення, осцилографії та ін.

*Кінозйомка* дозволяє детально вивчати трудовий процес з використанням великих, середніх, загальних планів, тиражувати отриманий матеріал, робити навчальні фільми, контролювати правильність проведеного аналізу спостереження, залучати до аналізу безпосереднього виконавця роботи. Використовуються кінокамери, що мають стабільні частоти зйомки і покадрову зйомку.

*Відеозапис* – дає ті ж можливості, але більш придатний для великих планів. Відлік часу може вестися за сигналами, записами на звуковий канал, або за показниками лічильника часу в кадрі.

*Використання промислового телебачення* дозволяє дистанціювати спостерігача від об'єкта спостереження, вилучити



вплив присутності спостерігача на працівника, трудовий процес якого вивчається.

*Осцилографування* здійснюється за допомогою осцилографа, що записує параметри трудового процесу на плівку або світлочутливий папір і датчиків. Ця система використовується для дослідження машинних і машинно-ручних елементів роботи.

Нарешті, за способом запису результатів спостереження розрізняють: цифрову (хв., сек.), індексну (буквені й умовні позначки), графічну (графіки у масштабі часу), записи; фотокінореєстрацію; осцилограму; змішану (комбіновану) форму запису, наприклад, індексно-цифрову.

## **10.2. Висновки**

Робочий час є загальною універсальною мірою кількості праці у будь-якій сфері людської діяльності. Саме у цьому універсалізмі і полягає його головне значення і всебічність використання. Поліпшення використання робочого часу є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці та залежить від співвідношення екстенсивного й інтенсивного факторів розвитку виробництва.

Організуючи працю робітників, необхідно визначити, яка його кількість необхідна для виконання кожної конкретної роботи і якою повинна бути його якість.

Підвищення продуктивності праці можливо за рахунок інтенсивних факторів – прискорення науково-технічного прогресу, вдосконалення техніки, технології, застосування прогресивних матеріалів, механізації, автоматизації та ін.

Оскільки інтенсивність праці соціально і фізіологічно обмежена, а втрати робочого часу на підприємствах значні, підвищення інтенсивності праці можливо тільки за рахунок раціонального використання робочого часу, максимального ущільнення робочого дня.

Основою для вирішення проблеми ефективного використання робочого часу є організація точного обліку використання і втрат робочого часу й аналізу цих втрат у результаті якого виявляються такі *шляхи підвищення ефективності використання робочого часу* як організація на підприємстві об'єктивного повного й оперативного обліку робочого часу з використанням ЕОМ; виявлення факторів, вплив яких буде сприяти повному використанню фонду робочого часу; розробка систем, показників і заходів щодо скорочення втрат

робочого часу; організація стимулювання щодо скорочення втрат робочого часу.

*Правила внутрішнього трудового розпорядку* – це один з важливих документів, що регламентує порядок прийому і звільнення працівників, час праці та відпочинку, основні обов'язки співробітників і адміністрації, а також заходи для заохочення і покарання.

Для формування правил внутрішнього трудового розпорядку використовується така вихідна інформація: Конституція (Основний Закон) держави; Цивільний кодекс; Кодекс законів про працю; Всесвітня декларація ООН прав людини; постанови уряду з праці та соціальних питань; статут підприємства; договір засновників підприємства; філософія підприємства; колективний договір.

*Правила* складаються із загальних положень; порядку прийому і звільнення співробітників; часу праці та відпочинку; основних обов'язків співробітників і адміністрації; заходів заохочення і покарання; службових і комерційних таємниць. Додатково у *Правила* можна включати вимоги до співробітників; умови оплати праці; соціальні блага і гарантії.

*Внутрізмінний режим праці і відпочинку* визначає: час початку і закінчення зміни, її тривалість, сумарну тривалість перерв і відпочинку, величину окремих перерв, їхній розподіл протягом зміни, форми проведення відпочинку.

Досить широке використання у сучасних умовах знайшли *гнучкі графіки робочого часу*. Суть гнучких режимів полягає в тому, що для окремих працівників, відсутність яких не веде до порушення виробничого процесу, або колективів в цілому допускається у визначених межах саморегулювання часу початку, закінчення, тривалості робочої зміни, а робочий день поділяється на дві частини: фіксовану, коли працівник повинен знаходитися на роботі, і гнучку, у межах якої він може змінювати час початку і закінчення роботи.

Що стосується понаднормової роботи, то трудовим законодавством передбачене її застосування лише у виняткових випадках.

Перерви на відпочинок під час зміни існують у трьох видах – *мікропаузи*, тривалістю у кілька секунд, між операціями, роботами, викликані необхідністю змінення нервової системи працівника при переході від однієї дії до іншої; *обідня перерва* призначена для прийому їжі та відпочинку, яка не входить у тривалість зміни;

*регламентовані перерви* на відпочинок, призначені для попередження швидкого падіння працездатності. Вони включаються в робочий час і при розрахунку норм праці їхня тривалість входить у розрахунок норми часу.

*Добові режими праці та відпочинку* визначаються взаємодією змінних графіків праці і відпочинку протягом доби.

Особливого значення набуває розробка тижневих режимів праці та відпочинку. Основним видом робочого тижня є п'ятиденний з двома вихідними днями. Разом з тим на підприємствах, в установах, організаціях, де за характером роботи й умовами виробництва доцільно застосовувати шестиденний робочий тиждень, може встановлюватися режим роботи з одним вихідним днем і змінами більш короткої тривалості. В основному це відноситься до підприємств торгівлі, побутового обслуговування, до організацій, де робота не може перериватися в загальний вихідний день – неділю, щотижневий відпочинок надається одночасно всім працівникам у визначений день тижня, який не збігається із загальним вихідним.

Залучення працівника до роботи у встановлений для нього вихідний день допускається тільки у виняткових випадках, передбачених законодавством. Особливої уваги вимагає розробка графіків змінності, що визначають чергування змін, порядок і частоту переходу зі зміни в зміну.

*Річний режим праці та відпочинку* містить у собі святкові дні та відпустки. Святкові дні визначаються законодавством. Щорічна відпустка надається як штатним працівникам підприємства, так і сумісникам (останнім – одночасно з відпусткою за основним місцем роботи).

Однією з форм гнучкості у сфері праці є скорочення робочого часу. Тенденції скорочення робочого часу сприяють економічному росту.

Скорочення робочого часу ув'язується з більш гнучким підходом до графіка робочого часу, що забезпечує краще використання парку верстатів та устаткування.

У ході вивчення трудового процесу і його нормування відбувається визначення фактичних витрат часу на виконання операцій та її елементів і структури витрат часу протягом зміни (або її частин).

Вивчення витрат робочого часу відбувається шляхом використання методу безпосередніх вимірів та методу моментних спостережень.

*Метод безпосередніх вимірів* полягає у безперервному спостереженні за трудовим процесом, операцією або її частинами і фіксації показань поточного часу або тривалості виконання окремих елементів операції.

Розрізняють кілька різновидів методу безпосередніх вимірів. *Суцільні виміри* (за поточним часом) ведуться шляхом безперервної реєстрації всіх елементів роботи і їхньої тимчасової послідовності, у записі фіксується календарний (поточний) час закінчення кожного елемента. *Вибіркові виміри* застосовуються для вивчення окремих елементів роботи, операції незалежно від їхньої послідовності у часі. У ході спостережень фіксується й у записі відразу відбивається тривалість кожного досліджуваного елемента. *Циклові виміри* використовуються для вивчення елементів операції невеликої тривалості (до 1-3 сек.), коли реєстрація кожного з них окремо дає занадто велику погрішність.

*Метод моментних спостережень* складається з реєстрації й обліку кількості однойменних витрат робочого часу у вибіркові моменти (у деяких випадках – через рівні проміжки часу). При застосуванні даного методу структура витрат часу встановлюється за питомою вагою моментів, у які відзначалися витрати робочого часу в загальній кількості врахованих моментів за весь період спостереження.

У залежності від мети вивчення витрат робочого часу виділяють *хронометраж* (вивчення періодично повторюваних елементів операції, підготовчо-заключної роботи, дій щодо обслуговування робочого місця); *фотографію робочого часу* (вивчення робочого часу виконавця, часу використання устаткування протягом зміни або її частини шляхом виміру всіх видів витрат часу, їхнього змісту, послідовності, тривалості) і *фотохронометраж* (сполучення вивчення структури витрат робочого часу протягом зміни за допомогою фотографії робочого часу, хронометражу окремих елементів роботи).

У залежності від кількості об'єктів, що одночасно спостерігаються, розрізняють індивідуальні, групові (бригадні), масові (маршрутні) спостереження.

*Індивідуальні спостереження* – ведуться за одним робітником, за одиницею устаткування.

*Групові спостереження* – поширюються на декількох робітників або одиниць устаткування, на робітників і верстати, на багатOVERSTATні робочі місця, на роботу бригади.

*Масовим* вважається спостереження, коли число об'єктів перевищує 10. Масове спостереження називають маршрутним, якщо об'єкти віддалені один від одного і спостерігач повинен рухатися за визначеним маршрутом. Іноді маршрутним називають індивідуальне спостереження, коли за визначеним маршрутом рухається сам об'єкт, (який обслуговує робітник), а спостерігач іде за ним. Ведення спостереження може відбуватися *візуальним способом* (спостереження і фіксація витрат часу проводяться безпосередньо спостерігачем за допомогою стрілочно-циферблатних приладів часу – годинників із секундною стрілкою); *за допомогою приладів* (напівавтоматичних) фіксуються окремі витрати часу приладами під керуванням спостерігача); з використанням відеозйомки промислового телебачення, осцилографії; *кінозйомки; відеозапису; промислового телебачення та осцилографування*, яке здійснюється за допомогою осцилографа, що записує параметри трудового процесу на плівку або світлочутливий папір і датчиків. Ця система використовується для дослідження машинних і машинно-ручних елементів роботи. Нарешті, за способом запису результатів спостереження розрізняють: цифрову (хв., сек.), індексну (буквені й умовні позначки), графічну (графіки у масштабі часу), записи; фотокінореєстрацію; осцилограму; змішану (комбіновану) форму запису, наприклад, індексно-цифрову.

### **10.3. Семінарське заняття за темою „Управління робочим часом працівників”**

*Студент повинен знати:*

- сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці;
- основні законодавчі положення України про регулювання робочого часу;
- сутність і зміст аналізу ефективності використання робочого часу.

*Студент повинен уміти:*

- правильно визначати особливості регулювання робочого часу для окремих категорій працівників;
- визначати особливості регулювання режиму праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року, а також гнучких режимів праці;
- розрізняти доцільність використання різних методів аналізу використання робочого часу, їх переваги та недоліки.

### ***План семінарського заняття***

1. Сутність та значення робочого часу як універсальної міри людської праці.
2. Законодавство України про регулювання робочого часу та відпусток.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня, року.
5. Гнучкі режими праці.
6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

### ***Основні питання для обговорення***

1. У чому виявляється універсальність робочого часу як міри людської праці?
2. Які законодавчі та нормативні акти регулюють робочий час протягом зміни, доби, тижня і року?
3. Роль правил внутрішнього трудового розпорядку як засобу регулювання робочого часу в конкретній організації.
4. Сутність режимів праці та відпочинку.
5. Ефективність застосування різних методів аналізу використання робочого часу.

## **10.4. Навчальні завдання**

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Законодавче забезпечення регулювання робочого часу в Україні і його відповідність вимогам Міжнародної організації праці.
2. Зміст правил внутрішнього розпорядку організації та їх значення для ефективного управління персоналом.

3. Світовий досвід використання гнучких режимів праці та доцільність їх застосування.

### ***Теми рефератів***

1. Сутність та значення робочого часу як універсальної міри людської праці.
2. Гнучкі форми зайнятості та організації робочого часу.
3. Методи аналізу ефективності використання робочого часу та доцільність їх використання на підприємствах і в організаціях.

### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* аналітичний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної, періодичної літератури з проблем теми.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни „Менеджмент персоналу” з акцентом на проблематику управління робочим часом працівників.

*Самостійна робота:* розглянути основні особливості кожного з методів вивчення витрат робочого часу і зробити короткий опис у зошиті.

*Форма подання звіту:* структурований у табличній формі аналіз основних способів вивчення ефективності витрат робочого часу та етапів їх проведення згідно з таблицею 10.1.

Таблиця 10.1

### **Основні способи вивчення ефективності витрат робочого часу та зміст етапів їх проведення**

Етапи	Фотографія робочого часу		Хронометраж
	Фотографія методом безпосередніх вимірів	Фотографія методом моментних спостережень	
Підготовка			
Спостереження			
Обробка			
Аналіз			

## 10.5. Завдання для перевірки знань

### *Контрольні запитання одиничного вибору відповідей*

1. *Робочий час визначається:*

- а) загальною мірою людського потенціалу;
- б) мірою розподілу заробітної плати на погодинну та відрядну форми;
- в) загальною мірою витрат праці незалежно від сфери діяльності людини;
- г) мірою визначення ініціативності персоналу організації.

2. *Чи можуть підприємства і організації при укладенні колективного договору встановлювати тривалість робочого часу меншу ніж передбачену “Кодексом Законів України про працю”?*

- а) при укладенні колективного договору сторони можуть встановлювати тривалість робочого часу тільки більшу ніж передбачено законом;
- б) при укладенні колективного договору сторони повинні дотримуватися тільки законодавчо встановленої норми тривалості робочого часу;
- в) У “Кодексі Законів України про працю” така норма тривалості робочого часу є орієнтовною, тому підприємства і організації при укладенні колективного договору можуть встановлювати величину, яка відповідає закону або більшу чи меншу в межах 2-х годин;
- г) при укладенні колективного договору підприємства і організації можуть встановлювати тривалість робочого часу меншу ніж передбачено законом.

3. *Якщо з ініціативи адміністрації працівникові встановлюється режим неповного робочого часу, він попереджується про це:*

- а) не менше ніж за два місяця;
- б) не менше ніж за тиждень;
- в) не більше ніж за місяць;
- г) не менше ніж за два тижні до переходу на такий режим.

4. *Добові режими праці та відпочинку визначаються взаємодією:*

- а) річного режиму праці та відпочинку;
- б) внутрішнього режиму праці та відпочинку;
- в) тижневого режиму праці та відпочинку;
- г) змінних графіків праці та відпочинку протягом доби.

5. *Сутність методу моментних спостережень полягає у:*

- а) вибіркового замірах тривалості виконання окремих елементів роботи або операції незалежно від їх послідовності у часі;



- б) неперервній реєстрації всіх елементів роботи з фіксацією потокового часу закінчення кожного елементу;
- в) вивченні елементів операції малої тривалості шляхом циклових замірів елементів, які об'єднуються в групи і фіксується тривалість кожної групи;
- г) реєстрації і обліку кількості однойменних витрат робочого часу у вибіркові моменти.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

*1. При використанні гнучких графіків робочого часу для окремих працівників або колективів робочий день розподіляється на такі частки:*

- а) оплачувану;
- б) оплачувану за зниженим тарифом;
- в) гнучку;
- г) пряму;
- д) фіксовану.

*2. При аналізі ефективності використання робочого часу застосовують такі основні методи вивчення витрат робочого часу:*

- а) метод експертних оцінок;
- б) метод безпосередніх замірів;
- в) нормативний метод замірів;
- г) екстраполяція;
- д) метод моментних спостережень.

*3. Розрізняють такі способи проведення спостережень за витратами робочого часу:*

- а) візуальний;
- б) спостереження за допомогою приладів (напівавтоматичних);
- в) математичне моделювання;
- г) автоматизований;
- ж) змішана форма запису.

*4. До недоліків методу безпосередніх спостережень відносяться:*

- а) час спостереження обмежений, спостереження переривати не можна;
- б) підсумком спостережень є середні дані;
- в) структура витрат робочого часу може бути розкрита не повністю;
- г) спостереження тривалі та трудомісткі, обробка даних досить складна;

д) постійна присутність спостерігача здійснює психологічний вплив на працівника, що може спотворювати вірогідність результатів.

*5. Перевагами методу моментних спостережень є:*

- а) можливість безпосереднього виявлення раціональних прийомів і методів праці, причин втрат і нераціональних витрат робочого часу;
- б) один дослідник може спостерігати майже необмежену кількість об'єктів;
- в) вірогідність спостереження не постраждає, якщо воно буде перервано, а потім продовжено;
- г) трудомісткість спостереження і обробка даних у декілька разів менша, ніж при інших методах.

### **10.6. Список рекомендованої літератури**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001 – С. 415-435.
2. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – С.134-148.
3. Кодекс законів України про працю . – К.: Парламентське вид-во 1997.
4. Практическое руководство по менеджменту: международный опыт достижения успеха. / Пер. с англ. – Минск: Новое задание, 1998 – С. 67-82, 92-97.
5. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003 – С. 278-309.

### **ТЕМА 11. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ**

- 11.1. Поняття, фактори і значення умов праці на виробництві.
- 11.2. Державне регулювання умов праці Законом України «Про охорону праці».
- 11.3. Організаційно-технологічні умови праці.
- 11.4. Санітарно-гігієнічні умови праці.
- 11.5. Соціально-психологічні умови праці.
- 11.6. Способи компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

### **11.1. *Поняття, фактори і значення умов праці на виробництві***

*Умови праці* – це сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини у процесі праці.

Основними директивними документами, що регламентують умови праці, є санітарні норми проектування підприємств, будівельні норми і правила (БНіП), вимоги техніки безпеки й охорони праці.

Умови праці на кожному робочому місці формуються під впливом таких груп факторів:

1. *Виробничі фактори* – обумовлені особливостями техніки і технології, рівнем механізації й автоматизації праці, якістю оснащення робочих місць, режимами праці та відпочинку. Від них залежать фізичні зусилля та нервова напруга, робоче положення працівника, темп і монотонність роботи.
2. *Санітарно-гігієнічні фактори* – це температура, вологість, забруднення повітря, шум, вібрація, освітлення на робочому місці.
3. *Фактори безпеки* передбачають захист працівників від травм, ураження струмом, хімічного і радіаційного забруднення.
4. *Інженерно-психологічні фактори* визначають комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції техніки, органів управління і способів контролю за ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів.
5. *Естетичні фактори* визначають естетичність виробничого середовища, приємність форм, наявність квітів і звуків на робочому місці, оформлення зон відпочинку, що заспокоюють та ін.
6. *Соціальні фактори* визначаються взаєминами в трудовому колективі, стилем керівництва, місією і цілями підприємства і мірою їхньої ідентифікації з інтересами працівника. Під дією цих факторів формується морально-психологічний клімат у колективі.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці виділяють 10 основних груп факторів виробничого середовища, які впливають на працездатність людини і викликають у неї стомлення:

1. *фізичне зусилля* (пересування вантажів і т.п.);
2. *нервова напруга* (складність розрахунків, висока відповідальність, інтелектуальна напруга і т.п.);
3. *темп роботи* (кількість трудових рухів у одиницю часу);
4. *робоче положення* (положення тіла людини стосовно засобів виробництва);

5. *монотонність роботи* (багаторазовість повторення однотипних короткочасних операцій, дій, циклів);
6. *температура, вологість, теплове випромінювання у робочій зоні;*
7. *забруднення повітря* (зміст домішок у 1 куб. м або 1 л повітря і вплив їх на організм людини);
8. *виробничий шум* (частота шуму в герцах, сила шуму в децибелах);
9. *вібрація, обороти і поштовхи на робочому місці;*  
10) *освітлення у робочій зоні.*

Вивчення умов праці на конкретному підприємстві проводиться для того, щоб, виявити напрямки і шляхи їхнього поліпшення, щоб компенсувати працівникам шкідливий вплив умов праці на їхнє здоров'я в грошовій або іншій формі (підвищення зарплати, спеціальне харчування, скорочена тривалість робочого часу та ін.).

## ***11.2. Державне регулювання умов праці Законом України «Про охорону праці»***

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації й охорони праці в Україні.

Відповідно до Закону, *охорона праці* – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і способів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини у процесі праці.

Чинність Закону поширюється на всі підприємства, установи й організації незалежно від форм власності та видів діяльності, на всіх громадян, що працюють на цих підприємствах.

*Основні принципи державної політики в області охорони праці:*

1. Пріоритет життя і здоров'я працівників стосовно результатів виробничої діяльності підприємства, повна відповідальність власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці.
2. Соціальний захист працівників, повне відшкодування збитку особам, що потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

3. Проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних умов праці, участь держави у фінансуванні заходів для охорони праці.
4. Міжнародне співробітництво у сфері охорони праці, використання світового досвіду для поліпшення умов і підвищення безпеки праці та ін.

При укладенні трудового договору громадянин повинен бути проінформований власником під розписку, про умови праці на підприємстві, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, можливі наслідки їхнього впливу на здоров'я та про його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства та колективного договору.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування й інших засобів виробництва, стан засобів колективного й індивідуального захисту, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Працівник має право відмовитися від роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя і здоров'я.

Працівники, що зайняті на роботах з важкими або шкідливими умовами праці, безкоштовно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію й інші пільги та компенсації. Протягом дії трудового договору власник зобов'язаний вчасно інформувати працівника про зміни у виробничих умовах, у в розмірах пільг і компенсацій.

Власник зобов'язаний створити у кожному структурному підрозділі та на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів. Цим він сприяє функціонуванню системи управління охороною праці, для чого:

- розробляє за участю профспілок і реалізує комплексні заходи для досягнення нормативів з охорони праці, впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, позитивний досвід, який стосується охорони праці та ін.;
- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань і застосовує профілактичні заходи;

- організовує проведення лабораторних досліджень умов праці, атестацію робочих місць на відповідність нормам з охорони праці та вживає заходи щодо усунення шкідливих виробничих факторів та ін.

*Державний комітет України по нагляду за охороною праці* має нижче наведені повноваження в області створення безпечних і нешкідливих умов праці:

1. Здійснення комплексного управління охороною праці на державному рівні, реалізація державної політики в цій області.
2. Розробка за участю міністерств, інших органів виконавчої влади і профспілок національної програми поліпшення безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, контроль за її виконанням.
3. Розробка разом з органами праці, статистики й охорони здоров'я системи показників обліку умов і безпеки праці.
4. Участь у міжнародному співробітництві з питань охорони праці та ін.

Рішення Державного комітету України по нагляду за охороною праці є обов'язковим для виконання.

### ***11.3. Організаційно-технологічні умови праці***

Технічні й організаційні фактори впливають на формування матеріально-речовинних елементів умов праці (засоби праці, предмети і знаряддя праці, технологічні процеси, організаційні форми виробництва, режими праці і відпочинку, що застосовуються і т.п.).

*Техніко-технологічні фактори* визначаються особливостями використовуваної техніки і технології, рівнем механізації й автоматизації праці, ступенем оснащеності робочих місць, особливостями сировини, матеріалів, готової продукції. Під впливом цієї підгрупи факторів формуються величини фізичних і нервово-психічних навантажень на організм людини.

*Організаційні фактори* – рівень поділу праці, форми його кооперації, стан нормування праці, змінність роботи, внутрізмінний режим праці та відпочинку, організація робочих місць, робоча поза, система обслуговування робочих місць та ін.

Багато авторів вважають, що техніко-організаційний рівень виробництва, у першу чергу, енерго- і електроозброєність праці,

засоби праці, технологія, предмети праці впливають на трудові ресурси.

Умови праці, а особливо організаційно-технологічні, впливають на продуктивність праці. При сприятливих умовах вона підвищується, тому що підвищується ефективність використання робочого часу.

Технічні та технологічні фактори впливають на чисельність і склад працюючих через зміни обсягу виконуваних робіт і продуктивності праці. Група технологічних факторів зв'язана з методами перетворення сил і предметів з метою створення споживчих вартостей, на виробництво яких повинна бути витрачена мінімальна кількість живої й упередженої праці. Це може бути досягнуто за рахунок прогресивних змін у технології виробництва різних видів продукції і заміни одного виду вихідної сировини на іншу. Зазначені зміни в кінцевому рахунку ведуть до економії витрат праці на виробництво продукції, а, отже, і зміни чисельності та складу працюючих. При формуванні трудових ресурсів підприємств вплив технологічних факторів на склад і чисельність працюючих повинен ураховуватися в то у плані, щоб сприяти створенню максимальної економії витрат праці на виробництво продукції.

Раціональний комплекс заходів, спрямованих на поліпшення організаційно-технологічних умов праці, може забезпечити приріст продуктивності праці на 15-20% і більше. Дослідження свідчать про великий вплив освітлення робочих місць на продуктивність праці. Наприклад, сонячне світло збільшує її на 10%, створення раціонального штучного освітлення – на 6-13%, при цьому в деяких виробництвах на 25 % зменшується брак випущеної продукції. Правильна організація робочого місця збільшує продуктивність праці на 21%, продумане використання музики – на 12-14%, раціональне фарбування приміщень – на 25% та ін.

Виробничий шум, що перевищує припустимі рівні, знижує продуктивність праці на 3-20% у залежності від його рівня, виконуваної роботи й інших факторів. Продуктивність праці різко падає при високій температурі повітря у приміщенні. Для підвищення працездатності велике значення має встановлення раціональних, науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку.

Поліпшення організаційно-технологічних умов праці веде до скорочення тимчасової непрацездатності працівників, викликаной різними професійними захворюваннями і виробничими травмами; до

скорочення плинності кадрів; зниження витрат на пільги і компенсації тим, хто працює у шкідливих умовах. Усе це веде до поліпшення результатів виробничої діяльності підприємств. До заходів, що дають подібний ефект, відносяться такі автоматизація управління технологічними процесами, механізація ручних робіт, упровадження нових більш сучасних машин і механізмів, збільшення кількості виробничих приміщень, які відповідають вимогам стандартів щодо безпеки праці та будівельних норм і правил та ін.

#### ***11.4. Санітарно-гігієнічні умови праці***

*Виробнича санітарія* - система організаційних, санітарно-гігієнічних і санітарно-технічних заходів і засобів, спрямованих на запобігання впливу на працівника несприятливих умов праці.

Несприятливі умови праці поділяються за:

- ступенем шкідливості;
- ступенем тяжкості;
- ступенем небезпеки.

*До санітарно-гігієнічних умов праці відносяться:*

- фізичне середовище: мікроклімат, шум, вібрація, ультразвук, інфразвук, радіація;
- хімічне середовище: хімічні властивості повітря;
- біологічне середовище.

У зв'язку із значним поширенням використання комп'ютерної техніки ще 6 грудня 1998 року були затверджені державні санітарні норми і правила (ДСНіП) роботи з візуальними, дисплейними терміналами ЕОМ.

У 1998 році була затверджена наказом Міністерства охорони здоров'я Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості, небезпеки факторів виробничого середовища, тяжкості, напруженості виробничого процесу.

Виходячи з принципів „Гігієнічної класифікації”, умови праці поділяються на 4 класи:

1 клас - *оптимальні* умови праці, при яких зберігається не тільки здоров'я працюючих, але і створюються умови для підтримки високого рівня працездатності.

Оптимальні гігієнічні нормативи виробничих факторів установлені для мікрокліматичних параметрів і факторів трудового процесу. Для інших факторів, за оптимальні приймаються такі умови



праці, при яких несприятливі фактори виробничого середовища не перевищують рівня, прийнятого за безпечний для населення.

2 клас - *припустимі* умови праці, які характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища і трудового процесу, що не перевищують установлених гігієнічних нормативів для робочих місць, а можливі зміни функціонального положення організму відновлюються під час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни і не впливають негативно на стан здоров'я організму працюючих.

3 клас - *шкідливі* умови праці, які характеризуються наявністю шкідливих факторів виробництва, що перевищують гігієнічні нормативи і здатні несприятливо впливати на організм працюючих.

*Шкідливі умови праці* за рівнем перевищення гігієнічних нормативів і змін в організмі робітників поділяються на 4 ступені:

1 ступінь - умови праці, що характеризуються такими відхиленнями від гігієнічних нормативів, що, як правило, викликають функціональні зміни, які виходять за границі фізіологічних коливань і сприяють росту захворюваності та тимчасової втрати працездатності.

2 ступінь – умови праці, що характеризуються таким рівнем факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, приводячи в більшості випадків до росту захворюваності та тимчасової втрати працездатності, підвищення частоти загальної захворюваності, появи ознак професійної патології.

3 ступінь – умови праці, що характеризуються таким рівнем факторів виробничого середовища і трудового процесу, що призводять до підвищення рівня захворюваності з тимчасовою втратою працездатності та розвитку, як правило, початкових стадій професійних захворювань.

4 ступінь – умови праці, що характеризуються таким рівнем факторів виробничого середовища, що здатний призводити до розвитку виражених форм професійних захворювань, значному росту хронічної патології та рівня захворюваності з тимчасовою втратою працездатності.

4 клас – *небезпечні (екстремальні)* - умови праці, що характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини)

створює високий ризик виникнення важких форм гострих професійних ушкоджень, отруєнь, травм, загрози життю.

### ***11.5. Соціально-психологічні умови праці***

Психологія праці - одна з найважливіших галузей психологічної науки. Вона вивчає різноманітні прояви психіки у трудовій діяльності. Психологія праці вивчає дієздатність особистості до роботи. Дієздатність особистості виявляється у поведінці. Поведінка залежить від темпераменту і характеру.

Будь-яке психічне явище (процеси, стан, властивості особистості) включене в структуру людської діяльності, виражає потреби, мотиви, цілі, витрати, результати і задоволеність працею. *Психофізіологічні умови праці* характеризують ті навантаження, які несе людський організм під час роботи, а саме:

- фізичні (динамічні, статичні);
- робоча поза (нормальна, змушена, ненормальна);
- емоційні;
- нервові;
- психічні;
- зорові.

*Психічні особливості* – якості людини, що обумовлюють її поведінку і результативність діяльності. Це темперамент, характер, здібності, знання, та ін. Психічні процеси, емоційно-вольова сфера, здібності особистості формують психологічний потенціал працівника.

Особистість людини розглядається як складна динамічна функціональна система. У її структурі виділяють 4 групи або підструктури здібностей, що знаходяться у визначеній ієрархічній залежності та розрізняються особливостями і способами формування.

Третій рівень особливостей особистості зв'язаний з її соціальною свідомістю і представлений *знаннями, навичками, здібностями*. Ця група особливостей розвивається на основі пізнавальних процесів шляхом навчання.

Четверта група особливостей особистості, яка характеризує її більш високий рівень, представлена соціально обумовленими особливостями (інтересами, ідеалами, світоглядом, ціннісними орієнтаціями, переконанням та ін.).

Особистість людини характеризується як дуже стійке створення, що виявляється в послідовності та передбачливості її поведінки. Разом з тим, вона здатна до адаптації в різних соціальних умовах, завдяки змінам у ціннісних орієнтирах, установках, інтересах, мотивах, більш адекватному пізнанню об'єктивних закономірностей суспільного розвитку. Саме ці особливості людини необхідно враховувати під час технологічної трансформації виробництва, в управлінні, організації праці, плануванні розвитку персоналу та ін.

### ***11.6. Способи компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці***

Працівники, зайняті на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, безкоштовно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою. Норми і порядок видачі безкоштовно, за рахунок власника або уповноваженого їм органа, молока або інших рівноцінних продуктів на роботах зі шкідливими умовами праці визначені постановою Держкомпраці СРСР і Президії ВЦРПС від 16 грудня 1987 року №731/П-13 «Про порядок безкоштовної видачі молока або інших рівноцінних харчових продуктів робітникам та службовцям, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці».

Відповідно до даної постанови власник або уповноважений ним орган самостійно вирішує ці питання на основі переліку хімічних речовин, при роботі з якими рекомендується у профілактичних цілях уживання молока або інших рівноцінних продуктів.

Перелік цих шкідливих хімічних речовин, при роботі з якими у профілактичних цілях рекомендується вживання молока або інших рівноцінних харчових продуктів, затверджений наказом Міністерства охорони здоров'я СРСР від 4 листопада 1987 року № 4430-87 і прикладений до зазначеної вище постанови Держкомпраці СРСР і Президії ВЦРПС.

Молоко видається, як правило, на робочому місці або в їдальні, буфеті по 0,5 літра в день (зміну) незалежно від його тривалості у фактичної зайнятості працівника на роботах зі шкідливими умовами праці. Забороняється замінити видачу молока грішми або іншими продуктами (крім кефіру, кисляку, мацоні, тобто рівноцінних продуктів, що нейтралізують шкідливість).

При особливо шкідливих умовах праці згідно зі спеціальним переліком таких робіт безкоштовно видається лікувально-профілактичне харчування зі спеціальним набором продуктів, що нейтралізують виробничі шкідливості. Воно видається робітникам, інженерно-технічним працівникам і службовцям з метою зміцнення їхнього здоров'я і попередження професійних захворювань за затвердженим переліком виробництв, професій і посад, незалежно від того, у якій галузі народного господарства знаходяться ці виробництва.

Перелік таких робіт, раціони лікувально-профілактичного харчування і норми безкоштовної видачі на них вітамінних препаратів, а також правила цієї видачі затверджені постановою Держкомпраці СРСР і Президії ВЦРПС від 7 січня 1977р. № 4/ П-1. Зазначений перелік робіт відноситься до всіх галузей народного господарства, де є такі роботи.

Лікувально-профілактичне харчування видається і за дні непрацездатності через професійне захворювання, якщо хворий не госпіталізований, вагітним жінкам на цих роботах на увесь час відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами.

Воно видається й іншим працівникам, зайнятим повний робочий день (зміну) на виробництві, у якому для основних працівників і ремонтного персоналу встановлене лікувально-профілактичне харчування. Видача лікувально-профілактичного харчування відбувається у виді гарячих сніданків перед початком роботи, а в окремих випадках ці сніданки видаються в обідню перерву. Лікувально-профілактичне харчування видається працівникам за нормами меню, розрахованих на 6 днів.

При роз'їзному характері роботи, працівникові виплачується грошова компенсація на придбання лікувально-профілактичного харчування, молока або рівноцінних йому харчових продуктів на умовах, передбачених колективним договором.

Власник може за свої кошти додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) працівникам пільги і компенсації, не передбачені відповідним законодавством.

## **11.2. Висновки**

*Умови праці* – це сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини у процесі праці.

Основними директивними документами, що регламентують умови праці, є санітарні норми проектування підприємств, будівельні норми і правила (БНіП), вимоги техніки безпеки й охорони праці.

Умови праці на кожному робочому місці формуються під впливом таких груп факторів як: *виробничі фактори*, що обумовлені особливостями техніки і технології, рівнем механізації й автоматизації праці, якістю оснащення робочих місць, режимами праці та відпочинку і від яких залежать фізичні зусилля та нервова напруга, робоче положення працівника, темп і монотонність роботи; *санітарно-гігієнічні фактори* (температура, вологість, забруднення повітря, шум, вібрація, освітлення на робочому місці); *фактори безпеки*, що передбачають захист працівників від травм, ураження струмом, хімічного і радіаційного забруднення; *інженерно-психологічні фактори*, що визначають комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції техніки, органів управління і способів контролю за ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів; *естетичні фактори* (естетичність виробничого середовища, приємність форм, наявність квітів і звуків на робочому місці, оформлення зон відпочинку, що заспокоюють); *соціальні фактори*, які визначаються взаєминами в трудовому колективі, стилем керівництва, місією і цілями підприємства і мірою їхньої ідентифікації з інтересами працівника. Під дією цих факторів формується морально-психологічний клімат у колективі.

Міжнародна організація праці виділяє 10 основних груп факторів виробничого середовища, які впливають на працездатність людини і викликають у неї стомлення, а саме: *фізичне зусилля; нервова напруга; темп роботи; робоче положення; монотонність роботи; температура, вологість, теплове випромінювання у робочій зоні; забруднення повітря; виробничий шум; вібрація, обороти і поштовхи на робочому місці; освітлення у робочій зоні.*

Відповідно до Закону України «Про охорону праці», *охорона праці* – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і способів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини у процесі праці.

*Основними принципами державної політики в області охорони праці:* пріоритет життя і здоров'я працівників стосовно результатів

виробничої діяльності підприємства, повна відповідальність власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці; соціальний захист працівників, повне відшкодування збитку особам, що потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних умов праці, участь держави у фінансуванні заходів для охорони праці; міжнародне співробітництво у сфері охорони праці, використання світового досвіду для поліпшення умов і підвищення безпеки праці та ін.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування й інших засобів виробництва, стан засобів колективного й індивідуального захисту, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Працівник має право відмовитися від роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя і здоров'я.

*Державний комітет України по нагляду за охороною праці* має здійснювати комплексне управління охороною праці на державному рівні, реалізацію державної політики в цій області; розробляти за участю міністерств, інших органів виконавчої влади і профспілок національну програму поліпшення безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, здійснювати контроль за її виконанням; разом з органами праці, статистики й охорони здоров'я розробляти системи показників обліку умов і безпеки праці; приймати участь у міжнародному співробітництві з питань охорони праці та ін.

*Техніко-технологічні фактори* визначаються особливостями техніки і технології, що використовується, рівнем механізації й автоматизації праці, ступенем оснащення робочих місць, особливостями сировини, матеріалів, готової продукції. Під впливом цієї підгрупи факторів формуються величини фізичних і нервово-психічних навантажень на організм людини.

*Організаційні фактори* – рівень поділу праці, форми його кооперації, стан нормування праці, змінність роботи, внутрішній режим праці та відпочинку, організація робочих місць, робоча поза, система обслуговування робочих місць та ін.

Раціональний комплекс заходів, спрямованих на поліпшення організаційно-технологічних умов праці, може забезпечити приріст продуктивності праці на 15-20% і більше. Для підвищення

працездатності велике значення має встановлення раціональних, науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку.

Поліпшення організаційно-технологічних умов праці веде до скорочення тимчасової непрацездатності працівників, викликаной різними професійними захворюваннями і виробничими травмами; до скорочення плинності кадрів; зниження витрат на пільги і компенсації тим, хто працює у шкідливих умовах. Усе це веде до поліпшення результатів виробничої діяльності підприємств.

*Виробнича санітарія* – система організаційних, санітарно-гігієнічних і санітарно-технічних заходів і засобів, спрямованих на запобігання впливу на працівника несприятливих умов праці.

Несприятливі умови праці поділяються за ступенем шкідливості; ступенем тяжкості; ступенем небезпеки.

*До санітарно-гігієнічних умов праці відносяться* фізичне середовище (мікроклімат, шум, вібрація, ультразвук, інфразвук, радіація); хімічне середовище (хімічні властивості повітря); біологічне середовище.

Виходячи з принципів гігієнічної класифікації, умови праці поділяються на 4 класи: *оптимальні* умови праці, при яких зберігається не тільки здоров'я працюючих, але і створюються умови для підтримки високого рівня працездатності; *припустимі* умови праці, які характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища і трудового процесу, що не перевищують установлених гігієнічних нормативів для робочих місць, а можливі зміни функціонального положення організму відновлюються під час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни і не впливають негативно на стан здоров'я організму працюючих; *шкідливі* умови праці, які характеризуються наявністю шкідливих факторів виробництва, що перевищують гігієнічні нормативи і здатні несприятливо впливати на організм працюючих і *небезпечні (екстремальні)* – умови праці, що характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює високий ризик виникнення важких форм гострих професійних ушкоджень, отруень, травм, загрози життю.

Особливої уваги потрібно надавати *соціально-психологічним умовам праці*

Дієздатність особистості виявляється у поведінці. Поведінка залежить від темпераменту і характеру. Будь-яке психічне явище

(процеси, стан, властивості особистості) включене в структуру людської діяльності, виражає потреби, мотиви, цілі, витрати, результати і задоволеність працею. *Психофізіологічні умови праці* характеризують ті навантаження, які несе людський організм під час роботи, а саме: фізичні (динамічні, статичні); робоча поза (нормальна, змушена, ненормальна); емоційні; нервові; психічні; зорові.

*Психічні особливості* – якості людини, що обумовлюють її поведінку і результативність діяльності. Це темперамент, характер, здібності, знання, та ін. Психічні процеси, емоційно-вольова сфера, здібності особистості формують психологічний потенціал працівника.

Виокремлюють рівень особливостей особистості, зв'язаний з її соціальною свідомістю і представлений *знаннями, навичками, здібностями*. Визначають ще одну групу особливостей особистості, яка характеризує її більш високий рівень, представлена соціально обумовленими особливостями (*інтересами, ідеалами, світоглядом, ціннісними орієнтаціями, переконанням та ін.*).

Особистість людини характеризується як дуже стійке створення, що виявляється в послідовності та передбачливості її поведінки. Разом з тим, вона здатна до адаптації в різних соціальних умовах, завдяки змінам у ціннісних орієнтирах, установках, інтересах, мотивах, більш адекватному пізнанню об'єктивних закономірностей суспільного розвитку. Саме ці особливості людини необхідно враховувати під час технологічної трансформації виробництва, в управлінні, організації праці, плануванні розвитку персоналу та ін.

Державою визначено *способи компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці*. Працівники, зайняті на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, безкоштовно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою. Власник або уповноважений ним орган самостійно вирішує ці питання на основі переліку хімічних речовин, при роботі з якими рекомендується у профілактичних цілях уживання молока або інших рівноцінних продуктів. Власник може за свої кошти додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) працівникам пільги і компенсації, не передбачені відповідним законодавством.



### **11.3. Навчальні завдання**

*Студент повинен знати:*

- поняття умов праці та фактори, що їх визначають на виробництві;
- правові засади державного регулювання умов праці;
- основні напрямки поліпшення умов праці на виробництві;
- засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

*Студент повинен уміти:*

- характеризувати організаційно – технологічні, санітарно – гігієнічні та соціально – психологічні умови праці;
- визначати соціально – економічну ефективність поліпшення умов праці на виробництві.

#### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Виробниче середовище та його вплив на організм і працездатність людини.
2. Формування ринкового механізму зацікавленості роботодавця у поліпшенні умов праці.
3. Система пільг і компенсацій робітникам, які зайняті у небезпечних умовах праці.
4. Витрати у сфері охорони праці.

#### ***Теми рефератів***

1. Проблеми вдосконалення пільг і компенсацій робітникам, які зайняті у небезпечних умовах праці.
2. Податкове регулювання як метод економічного стимулювання поліпшення умов і охорони праці.
3. Відтворювальні та захисні функції системи пільг і компенсацій.
4. Проблеми охорони праці у сучасних умовах в Україні та шляхи їх вирішення.

#### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* аналітичний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної, періодичної літератури та статистичних даних з проблем теми.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни „Менеджмент персоналу” з акцентом на проблематику забезпечення сприятливих умов праці.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами сучасний стан втрат від травматизму та професійних захворювань на Україні.

*Форма подання звіту:* аналітичний звіт щодо стану і напрямків поліпшення умов праці на підприємствах і в організаціях України з обґрунтуванням власних пропозицій (6 -7 сторінок тексту).

*Примітка:* рекомендується, перш за все, використовувати матеріали журналу „Охорона праці”.

#### **11.4. Завдання для перевірки знань**

##### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. Основними директивними документами, що регламентують умови праці, є:

- а) санітарні норми проектування підприємств;
- б) будівельні норми і правила (Бніп);
- в) держстандарти і вимоги техніки безпеки й охорони праці;
- г) усі перераховані вище документи.

2. До яких з нижченаведених факторів відноситься естетичність середовища, приємність форм, наявність квітів і звуків на робочому місці, оформлення зон відпочинку, які заспокоюють?

- а) інженерно-психологічні фактори;
- б) санітарно-гігієнічні фактори;
- в) естетичні фактори;
- г) усі перераховані вище фактори.

3. На фізичні зусилля і нервову напругу, робочий стан працівника, темп і монотонність роботи впливають:

- а) виробничі фактори;
- б) естетичні фактори;
- в) фактори безпеки;
- г) інженерно-психологічні фактори.

4. Така група факторів виробничого середовища, як «робоче положення» характеризується такими моментами:

- а) складністю розрахунків, високою відповідальністю, інтелектуальною напругою;
- б) положенням тіла людини стосовно засобів виробництва;
- в) багаторазовістю повторення однотипних короточасних операцій, дій, циклів;
- г) усіма перерахованими вище моментами.

5. При формуванні трудових ресурсів підприємств вплив технологічних факторів на склад і чисельність працюючих повинен сприяти:

- а) створенню максимальної економії витрат праці на виробництво продукції;
- б) комфортності на робочих місцях;
- в) формуванню морально-психологічного клімату в колективі;
- г) працездатності людини.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

1. Зменшення тимчасової непрацездатності працівників, скорочення плинності кадрів, зниження витрат на пільги і компенсації працюючим у шкідливих умовах є наслідком умілої політики керівництва підприємства в області:

- а) поліпшення технологічних умов праці;
- б) поліпшення організаційних умов праці;
- в) поліпшення соціальних факторів;
- г) поліпшення факторів безпеки.

2. Несприятливі умови праці поділяються за:

- а) ступенем непередбачуваності;
- б) ступенем складності;
- в) ступенем важливості та шкідливості;
- г) ступенем небезпеки.

3. Припустимих умов праці стосуються такі твердження:

- а) можливі зміни функціонального положення організму відновляються за годину регламентованого відпочинку чи до початку наступної зміни;
- б) створення умов для підтримки високого рівня працездатності;
- в) умови праці, за якими несприятливі фактори виробничого середовища не перевищують рівня, прийнятого за безпечний для населення;
- г) можливі зміни функціонального положення організму не впливають негативно на стан здоров'я організму працюючих.

4. Психологія праці займається:

- а) лікуванням психічних розладів у працівників;
- б) вивченням різноманіття прояву психіки у трудовій діяльності;
- в) розробкою заходів щодо попередження психологічних зривів у співробітників підприємства;
- г) визначенням дієздатності особистості до работ.

5. *Безкоштовне забезпечення працівників і службовців на роботах з важкими і шкідливими умовами праці заздалегідь визначеними законодавством лікувально-профілактичними продуктами здійснюється за рахунок:*

- а) власника;
- б) фонду соціального захисту населення;
- в) родичів цих робітників та службовців;
- г) уповноваженого власником органа.

### **11.5. Список рекомендованої літератури**

1. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003 – С. 128-134.
2. Закон України “Про охорону праці” // Закони України. – К.,1996.- Т.4.-С.114-133.
3. Науково-практичний коментар до закону України „Про охорону праці”. – К., 1997.
4. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова.-М.:БИНОМ, 1997 – С. 384-410.
5. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003 – С. 358-372.

## **ТЕМА 12. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ**

- 12.1. Сутність і ціль оцінки персоналу.
- 12.2. Методи оцінки претендентів на вакантні робочі місця в організації.
- 12.3. Оцінка робітників та службовців.
- 12.4. Оцінка фахівців і професіоналів.
- 12.5. Оцінка керівників.
- 12.7. Атестація фахівців, професіоналів і керівників.

### ***12.1. Сутність і ціль оцінки персоналу***

Одним з найважливіших елементів процесу управління персоналом є необхідність постійно оцінювати досягнення, результати діяльності трудових колективів і окремих працівників, методом співвідношення їх з нормативами чи попереднім рівнем або

використовуючи думку компетентних експертів. Тому постійним видом діяльності служби управління персоналом є аналіз результатів, досягнутих організацією в цілому і всіма об'єктами-суб'єктами фірми окремо (підрозділами, групами, працівниками), а також аналіз причин, що спричинили ті або інші відхилення від очікуваних результатів.

Керівництво підприємства повинне орієнтуватися на нові продукти, нові ринки, нові умови, нові пріоритети цінностей, оцінювати свої можливості, а також можливості персоналу, тому що для роботи в економічно складних умовах, для орієнтації на нововведення необхідні якісно нові співробітники.

Під *оцінкою персоналу* звичайно розуміють заплановану, строго формалізовану і стандартизовану оцінку співробітників як членів організації, які займають визначені посади. Було б помилкою зводити таку оцінку до оцінки ступеня відповідності співробітника займаній посаді.

Оцінка персоналу включає:

- оцінку потенціалу працівника;
- оцінку індивідуального внеску (оцінку праці).
- атестацію кадрів.

*Оцінка потенціалу* працівника здійснюється при заміщенні їм вакантного робочого місця. Вона дозволяє визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту. Ця процедура включає оцінку професійних знань, уміння, виробничий досвід, ділових і особистих якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, який претендує на заняття вакантної посади або робочого місця.

*Оцінка індивідуального внеску* дозволяє установити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника, і його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

*Атестація кадрів* виступає як комплексна оцінка, що враховує потенціал і індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат. Важливою є оцінка не тільки потенційних можливостей працівника, його професійної компетенції, а і реалізації можливостей у ході виконання доручених зобов'язань, а також відповідність результатів праці нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Змістовну роботу щодо оцінки персоналу можна уявити у вигляді 3-х блоків: зміст оцінки, методи оцінки, процедура оцінки.

Щоб оцінка була діючою, а її зміст був зрозумілим і мав мотивуючий характер, її необхідно проводити за основним змістом діяльності, за тими аспектами, що прямо зв'язані з працею, її результатами. Важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст повинен включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Методи оцінки включають:

- а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;
- б) методи виміру величини того або іншого показника.

Виявлення показників змісту оцінки, у свою чергу, включає:

- програму збору інформації;
- методи збору інформації;
- методи її обробки й оформлення.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – проблема збору інформації. На практиці використовують такі три основні групи методів збору інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи та ін.) і результатів його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали зборів. Інформація про результати праці знаходиться у матеріалах звітності про виконання працівником виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства у цілому.

Важливим джерелом інформації є бесіди й опитування. Бесіда – одержання усної інформації від самого працівника, а опитування – інформація про працівника (групу працівників) від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, що використовується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформація зібрана, її необхідно оцінити. Найбільш розповсюджені методи оцінки інформації зв'язані з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самої оцінки, що дозволяє одержати відповіді на такі питання:

- де проводиться оцінка?
- хто проводить оцінку?
- який порядок і періодичність оцінки?
- які використовуються технічні засоби?
- як оформляються результати оцінки, як їх доводять до працівників і як їх використовують.

Оцінка персоналу проводиться один раз у рік. Додатково вона може бути проведена у випадку, якщо працівник підвищується в посаді або переводиться на іншу роботу.

Процес, звичайно, починається з розгляду поставлених цілей при останній оцінці персоналу. Для цього проводиться бесіда між експертом і оцінюваним працівником, у ході якої експерт висловлює думку про те, чи досягнуті на його погляд поставлені результати, а оцінюваний працівник повинен прямо сказати, чи був він у стані досягнення поставлених цілей, що він зробив для їхнього досягнення. Оцінка є передумовою для визначення нових цілей. Працівник, якого оцінюють повинен ці цілі зрозуміти і прийняти до уваги. Дозволяється намічати такі цілі, які можна конкретно описати і згодом проконтролювати ступінь їхнього досягнення.

*Ділова оцінка* персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (можливостей, мотивації) вимогам посади або робочого місця. На основі такої відповідності вирішуються, головним чином, такі задачі:

1. вибір місця в організаційній структурі та установлення функціональної ролі оцінюваного співробітника;
2. розробка можливих шляхів удосконалювання ділових або особистих якостей;
3. визначення рівня відповідності встановленим критеріям оплати праці і встановлення їхнього розміру.

Крім того, ділова оцінка персоналу допомагає вирішити низку додаткових задач:

1. установлення зворотного зв'язку зі співробітниками з спеціальних, організаційних та інших питань;
2. задоволення потреб співробітників у оцінці власної праці.

## ***12.2. Методи оцінки претендентів на вакантні робочі місця в організації***

Методи оцінки персоналу, насамперед, є засобом для досягнення визначеної мети, наприклад, справедливої оплати праці, оптимального використання співробітників відповідно до їх знань і досвіду, ефективного планування підвищення кваліфікації співробітників. Вони є основою для бесід між керівником і підлеглим; сполучення цілей підприємства і співробітника; захисту від сваволі керівників при прийнятті рішень.

Добір кандидатів на вакантну посаду відбувається з числа претендентів на вакантну посаду керівника або фахівця за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому використовуються спеціальні методики, що враховують систему ділових і особистісних характеристик, які охоплюють такі групи якостей:

- *суспільно-цивільна зрілість* (включає такі якості: здатність підкоряти особисті інтереси суспільним, вміння прислухатися до критики, мати високий рівень політичної грамотності);
- *відношення до праці* (почуття особистої відповідальності за доручену справу, працьовитість, дисциплінованість, уважне ставлення до людей);
- *рівень знань і досвід роботи* (наявність кваліфікації, що відповідає посаді, знання передових методів управління);
- *організаторські здібності* (вміння організувати систему управління, вміння проводити ділові наради, здатність до самооцінки й оцінки інших);
- *вміння працювати з людьми* (вміння працювати з підлеглими, вміння працювати з керівниками різних організацій, вміння підбирати, розставляти кадри);
- *вміння працювати з документами й інформацією* (вміння коротко і ясно формулювати цілі, вміння складати накази, розпорядження, знання можливостей сучасної техніки управління й вміння використовувати її);
- *вміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення* (вміння приймати рішення, вміння забезпечувати контроль за виконанням рішень, вміння розв'язувати конфліктні ситуації);
- *здатність побачити і підтримати передове* (вміння побачити нове, рішучість у підтримці та впровадженні нововведень);



- *морально-етичні риси характеру* (чесність, сумлінність, витриманість, акуратність зовнішнього вигляду).

У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) ті позиції, що важливіше всього для конкретної посади й організації, і додають до них специфічні якості, якими повинен володіти претендент на цю конкретну посаду. Відбираючи важливі якості для визначення вимог до кандидатів на ту або іншу посаду, слід зазначити якості, які необхідні при надходженні на роботу, і якості, які можна придбати досить швидко, освоюючись з роботою.

Після цього експертами проводиться робота з визначення наявності якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступінь володіння ними.

Існують 3 основні, традиційно застосовувані *блоки методів оцінки персоналу*:

- оцінка за діловими якостями;
- оцінка за результатами діяльності, зокрема за ступенем виконання встановлених задач з урахуванням їх значимості;
- система тестових методів оцінки.

### ***12.3. Оцінка робітників та службовців***

*Оцінка ділових якостей робітників та службовців* здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а, отже, і на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Деякі з цих ознак такі:

- професійна компетентність (знання справи);
- проявлення ініціативи у роботі;
- уміння добре організувати роботу (без нагадувань і примушення), не допускати бездіяльності;
- здатність точно виконувати всі доручення (відповідальність);
- уміння ефективно працювати у колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватися ідеями;
- сприйнятливості до змін на виробництві, проявлення здатності до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни).

Кожна оцінка ділових якостей має 4 рівні й оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище за середній – 2, високий – 3.

*Оцінка складності функцій, що виконує працівник* проводиться за ознаками, які враховуються в тарифно-кваліфікаційному довіднику і відбиті в тарифному розряді. Крім цього, до уваги приймаються і ті ознаки, що не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але впливають на складність праці працівників, і жадають від них більшої напруги, досвіду: розмаїтість робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання фінішних операцій), робота із самоконтролем.

*Оцінка результатів праці працівників* урахує як кількісні (обсяг виконуваних робіт), так і якісні (якість виконуваних робіт) параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність. Оцінка працівників за результатами праці успішно може бути виконана лише стосовно до категорії робітників, причому робітників-відрядників, оскільки визначення кількісного і якісного результату праці (обсягу зробленої продукції та її якостей) для цієї групи працівників не є складним.

#### ***12.4. Оцінка фахівців і професіоналів***

*Оцінка фахівців і професіоналів* здійснюється за різними напрямками. Основні з них:

- оцінка результатів основної діяльності;
- оцінка діяльності, що супроводжує основну;
- соціально-психологічна оцінка поведінки працівника в колективі.

*Оцінка результатів діяльності фахівців і професіоналів* здійснюється за допомогою таких показників: складність праці, його продуктивність, якість. В одних випадках використовується для оцінки вся сукупність показників, у інших — тільки її частина.

*Складність праці фахівців* може характеризувати бальна оцінка факторів, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін.). На практиці часто використовують метод непрямої оцінки, коли як еталон порівняння служить посадова інструкція. Складність праці фахівця або професіонала визначається у результаті співвіднесення фактично виконуваних ними робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак працівник може виконувати і роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому їх складність буває і вище і нижче. Інший непрямий підхід до оцінки складності праці —

розрахунок співвідношення середньої величини окладів співробітників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного фахівця. (Варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки перемінна частина залежить не тільки від факторів, зв'язаних зі складністю праці або кваліфікацією.)

*Продуктивність праці* фахівців або професіоналів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Цей показник розраховується, коли прямі результати праці фахівців можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо маються нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

*Рівень продуктивності праці фахівців* (ППф.) з використанням так названого трудового методу її виміру дорівнює:

$$\text{ППф.} = \sum T_{p. p-t} \div \sum \Phi_{p.ч. \text{ факт.}}, \quad (12.1),$$

де :  $\sum T_{p. p-t}$  – сумарна трудомісткість виконаних робіт;  $\sum \Phi_{p.ч. \text{ факт.}}$  – сумарний фактичний фонд робочого часу.

Крім трудового методу в умовах видачі працівникам нормативних завдань виробничого характеру в розрахунку *коефіцієнта продуктивності праці* (Кп.п.) можливий і такий підхід:

$$K_{п.п.} = V_{ф.} \div V_{пл.}, \quad (12.2),$$

де:  $V_{ф.}$  – фактичний виробіток працівника (в грн., шт. і ін.);  $V_{пл.}$  – запланований або нормативний виробіток, установлений для відповідної посадової категорії фахівця (у цих же одиницях).

Якщо результати праці фахівців і професіоналів характеризуються параметрами об'єкта, що обслуговується, або їх числом (маються на увазі, насамперед їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати *показник напруженості праці*, що уявляє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

*Оцінка якості праці* фахівців і професіоналів припускає також наявність чітких, кількісно виражених вимог до їх результатів. Коефіцієнт якості праці таким чином визначається за методиками, які діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці фахівців у НДІ і КБ визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або в ході захисту розробок на вченій раді.

За підсумками розрахунків показників щодо оцінки основної діяльності фахівців і професіоналів може бути розрахований

узагальнений коефіцієнт ефективності праці стосовно до конкретної роботи (розробки), а потім і по всій сукупності робіт, виконаних за тривалий календарний період. Для цього розраховують такий узагальнюючий показник як *коефіцієнт ефективності праці* ( $K_{\text{еф.}}$ ) при виконанні  $i$ -ї роботи:

$$K_{\text{еф.}} = (K_{\text{пр.}i} + K_{\text{скл.}i} + K_{\text{як.}i}) \div 3, \quad (12.3)$$

де  $K_{\text{пр.}i}$ ,  $K_{\text{скл.}i}$ ,  $K_{\text{як.}i}$  — коефіцієнти продуктивності, складності та якості праці при виконанні  $i$ -ї роботи.

*Оцінка діяльності супутньої основній* припускає оцінку творчої активності, роботи, зв'язаної з підвищенням кваліфікації, і суспільної активності.

Творча активність працівника характеризується такими показниками, як кількість авторських посвідчень, довідок про раціоналізаторські розробки і їхнє впровадження, сумарний економічний ефект від виконаних робіт, кількість нагород, призових місць з урахуванням їх значущості та ін.

Діяльність працівників стосовно підвищення кваліфікації може бути виражена загальним числом років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді та ін.

Показники творчої активності та підвищення кваліфікації працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для визначеної посадової категорії. Якщо індивідуальне значення показника попадає в діапазон 30% від середнього значення, то діяльність фахівця визнається як середня, а при більшому перевищенні (більше чим на 30%) — успішна, у противному разі – незадовільна.

*Оцінка соціально-психологічних* аспектів діяльності фахівця або професіонала дозволяє визначити як його авторитет у колективі, так і оцінку керівником (оцінка зверху), причому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) додається тільки за тими якостями працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

### **12.5. Оцінка керівників**

Особливо складною є оцінка керівників. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані:

по-перше, зі складністю формалізації результатів праці та визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;

по-друге, із взаємозалежністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника;

по-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявленням її результатів на практиці;

по-четверте, з необхідністю одночасної оцінки й особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

До оцінки праці сучасних керівників потрібно підходити з використанням показника продуктивності праці та показника ефективності праці. Але частіше використовують підхід, що заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності.

Для керівників застосовуються інші оцінки, ніж для співробітників, тому що вимоги до менеджера відрізняються від вимог працюючих за тарифною сіткою. Сучасні методи оцінки керівників – це комплекс оцінки результатів управлінської праці та придатності до неї. Інакше кажучи, оцінюються потенційні здібності до праці на конкретній управлінській посаді, тобто потенціал особистості і фактичні результати роботи на цій посаді.

*Оцінка керівника здійснюється в двох напрямках:*

- оцінка результатів роботи підлеглого колективу;
- оцінка виконання функцій з управління колективом.

Загальна методологія такої оцінки виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінки досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу. Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть бути рекомендовані такі:

- виконання планового завдання за обсягом і найважливішою номенклатурою;
- продуктивність праці;
- якість продукції (виконаних робіт).

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами як критерії оцінки результатів праці керованого колективу, приймаються: кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін.

Оцінка продуктивності праці колективу при оцінці праці керівника не завжди можлива. Якщо роботи, що виконуються колективом, нормуються, то при оцінці продуктивності праці фахівців, можливе застосування трудового методу.

Якість роботи підрозділу оцінюється за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному вираженні або за трудомісткістю).

Оцінка праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінкою його внеску в роботу підрозділу, в підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій:

- планування роботи підрозділу;
- підбір, розміщення і підготовка кадрів;
- організація продуктивної діяльності працівників;
- контроль і оцінка діяльності підлеглих;
- стимулювання творчої діяльності підлеглих.

Оцінка роботи керівника за цими функціями відбувається шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у якості експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, які добре знають його роботу і проробили з ним не менше року.

### ***12.6. Атестація керівників, професіоналів і фахівців***

Одним з методів оцінки персоналу є його атестація, що полягає в комплексній оцінці діяльності працівників у період між черговими атестаціями.

*Атестація персоналу* – це кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Мета атестації – ухвалення офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (положення, посаду) атестованого.

Атестація – особливий вид оцінки персоналу. Її особливість полягає в тому, що, по-перше, використовуються різні методи оцінки тих або інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації, по третє, хід підготовки до

атестації, зміст матеріалів, що надаються для атестації і результати обговорюються в колективі.

Функції атестації: контроль, стимулювання, поліпшення підбору і розміщення кадрів. Суть контрольної функції складається з періодичної перевірки ділових і особистих якостей працівників щодо їх відповідності посаді, яку він займає. Функція стимулювання націлена на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Функції можуть бути як явні, так і сховані. До явних відносять установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, що він займає. До схованих функцій відносять: заглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; перекладання відповідальності за розміщення кадрів на атестаційну комісію; підвищення відповідальності підлеглих; одержання підстав для звільнення працівника; планування кар'єри працівників та ін.

Атестація повинна проводитися планомірно. Розрізняють такі її види:

- регулярна основна, розгорнута (раз у 3— 5 років);
- регулярна проміжна, спрощена, орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників, професіоналів і фахівців раз на рік, а для деяких категорій два рази на рік і частіше);
- нерегулярна, спричинена надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти навчатися), при введенні нових умов оплати праці.

На більшості підприємств атестація організовується щорічно, а в окремих компаніях – кожних півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди в період між формальними щорічними оцінками, обговорюються результати праці й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба (відділ кадрів) при активній участі керівників підрозділів підприємства і профспілкової організації.

Проведення атестації включає декілька етапів:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;

- прийняття рішень за результатами атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству (організації) про атестацію працівників із указівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіка їхньої роботи.

Об'єктом атестації є працівники визначених категорій, які знаходяться в трудових відносинах з даним підприємством. Від атестації звільняються керівники, професіонали і фахівці, що проробили на даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року й ін. Суб'єкт оцінки – особа, група осіб, орган, яким надано право оцінювати працівників. Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою, до її складу входять члени комісії і секретар. До складу комісії залучаються керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. У якості експертів можуть виступати і працівники даного підрозділу, які добре знають того, кого атестують. Склад атестаційної комісії не більше 5 – 6 осіб.

Перед атестацією працівникові необхідно ознайомитися з усіма поданими його матеріалами. Це найчастіше атестаційний лист і відзив-характеристика. Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, на посаді та ін. Дана інформація надається працівниками кадрової служби. Відзив-характеристика відбиває узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на підставі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності того, кого атестують, відкритим голосуванням дає одну з підсумкових оцінок:

- а) відповідає займаній посаді;



б) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;

в) не відповідає займаній посаді.

Працівника знайомлять з рішенням комісії, указуючи на сильні та слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації щодо його просування (професійного росту) або про необхідність підвищення кваліфікації.

Засідання атестаційної комісії протоколюється. Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах разом із профспівковою організацією, разом з атестаційною комісією, щодо дотримання порядку й умов її проведення, потім приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

При проведенні атестації керівників має сенс не тільки давати оцінку праці керованого ним підрозділу, доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів підприємства, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє.

## 12.2. Висновки

Постійним видом діяльності служби управління персоналом є аналіз результатів, досягнутих організацією в цілому і всіма об'єктами-суб'єктами фірми окремо (підрозділами, групами, працівниками), а також аналіз причин, що спричинили ті або інші відхилення від очікуваних результатів.

Під *оцінкою персоналу* звичайно розуміють заплановану, строго формалізовану і стандартизовану оцінку співробітників як членів організації, які займають визначені посади.

Оцінка персоналу включає оцінку потенціалу працівника; оцінку індивідуального внеску (оцінку праці); атестацію кадрів.

*Оцінка потенціалу* працівника здійснюється при заміщенні їм вакантного робочого місця. Ця процедура включає оцінку професійних знань, уміння, виробничий досвід, ділових і особистих якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, який претендує на заняття вакантної посади або робочого місця.

*Оцінка індивідуального внеску* дозволяє установити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника, і його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

*Атестація кадрів* виступає як комплексна оцінка, що враховує потенціал і індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Змістовну роботу щодо оцінки персоналу можна уявити у вигляді 3-х блоків: *зміст оцінки, методи оцінки, процедура оцінки.*

*зміст* повинен включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Методи оцінки включають а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки; б) методи виміру величини того або іншого показника.

Виявлення показників змісту оцінки, у свою чергу, включає програму збору інформації; методи збору інформації; методи її обробки й оформлення.

*Процедура оцінки* має визначити де проводиться оцінка, хто проводить оцінку, який порядок і періодичність оцінки, які використовуються технічні засоби, як оформляються результати оцінки, як їх доводять до працівників і як їх використовують.

*Ділова оцінка* персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (можливостей, мотивації) вимогам посади або робочого місця. Вона дозволяє визначити вибір місця в організаційній структурі та установлення функціональної ролі оцінюваного співробітника; розробити можливі шляхи удосконалення ділових або особистих якостей; рівень відповідності встановленим критеріям оплати праці і встановлення їхнього розміру.

Крім того, ділова оцінка персоналу установлює зворотний зв'язок зі співробітниками з спеціальних, організаційних та інших питань та задоволення потреб співробітників у оцінці власної праці.

Добір кандидатів на вакантну посаду відбувається з числа претендентів на вакантну посаду керівника або фахівця за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому використовуються спеціальні методики, що враховують систему ділових і особистісних характеристик, які охоплюють такі групи якостей як *суспільно-цивільна зрілість; відношення до праці; рівень знань і досвід роботи; організаторські здібності; уміння працювати з людьми; уміння працювати з документами й*

*інформацією; уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення; здатність побачити і підтримати передове; морально-етичні риси характеру.*

Як правило, використовуються *методи оцінки персоналу* за діловими якостями; за результатами діяльності, зокрема за ступенем виконання встановлених задач з урахуванням їх значимості; система тестових методів оцінки.

*Оцінка ділових якостей робітників та службовців* здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а, отже, і на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Це ознаки професійної компетентності (знання справи); проявлення ініціативи у роботі; уміння добре організувати роботу (без нагадувань і примушення), не допускати бездіяльності; здатності точно виконувати всі доручення (відповідальність); уміння ефективно працювати у колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватися ідеями; сприйнятливості до змін на виробництві, проявлення здатності до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни).

*Оцінка складності функцій, що виконує працівник* проводиться за ознаками, які враховуються в тарифно-кваліфікаційному довіднику і відбиті в тарифному розряді. Крім цього, до уваги приймаються і ті ознаки, що не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але впливають на складність праці працівників, і жадають від них більшої напруги, досвіду: розмаїтість робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання фінішних операцій), робота із самоконтролем.

*Оцінка результатів праці працівників* ураховує як кількісні (обсяг виконуваних робіт), так і якісні (якість виконуваних робіт) параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність.

*Оцінка фахівців і професіоналів* здійснюється за результатами основної діяльності; за оцінкою діяльності, що супроводжує основну та соціально-психологічна оцінкою поведінки працівника в колективі.

*Оцінка результатів діяльності фахівців і професіоналів* здійснюється за допомогою таких показників: складність праці, його продуктивність, якість. В одних випадках використовується для оцінки вся сукупність показників, у інших — тільки її частина.

*Складність праці* фахівців може характеризувати бальна оцінка факторів, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін.). На практиці часто використовують метод непрямой оцінки, коли як еталон порівняння служить посадова інструкція. Складність праці фахівця або професіонала визначається у результаті співвіднесення фактично виконуваних ними робіт і робіт, передбачених інструкцією.

*Продуктивність праці* фахівців або професіоналів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Цей показник розраховується, коли прямі результати праці фахівців можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо маютьесь нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

Якщо результати праці фахівців і професіоналів характеризуються параметрами об'єкта, що обслуговується, або їх числом (маються на увазі, насамперед їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати *показник напруженості праці*, що уявляє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

*Оцінка якості праці* фахівців і професіоналів припускає також наявність чітких, кількісно виражених вимог до їх результатів. Коефіцієнт якості праці визначається за методиками, які діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи.

За підсумками розрахунків показників щодо оцінки основної діяльності фахівців і професіоналів може бути розрахований узагальнений коефіцієнт ефективності праці стосовно до конкретної роботи (розробки), а потім і по всій сукупності робіт, виконаних за тривалий календарний період. Для цього розраховують такий узагальнюючий показник як *коефіцієнт ефективності праці* (Кеф.) при виконанні і-ї роботи:

$$К_{\text{еф.}} = (К_{\text{пр.і}} + К_{\text{скл.і}} + К_{\text{як.і}}) \div 3,$$

де  $K_{\text{пр.і}}$ ,  $K_{\text{скл.і}}$ ,  $K_{\text{як.і}}$  — коефіцієнти продуктивності, складності та якості праці при виконанні і-ї роботи.

*Оцінка діяльності супутньої основній* припускає оцінку творчої активності, роботи, зв'язаної з підвищенням кваліфікації, і суспільної активності.

Творча активність працівника характеризується такими показниками, як кількість авторських посвідчень, довідок про

раціоналізаторські розробки і їхнє впровадження, сумарний економічний ефект від виконаних робіт, кількість нагород, призових місць з урахуванням їх значущості та ін.

Діяльність працівників стосовно підвищення кваліфікації може бути виражена загальним числом років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді та ін.

Показники творчої активності та підвищення кваліфікації працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для визначеної посадової категорії. Якщо індивідуальне значення показника попадає в діапазон 30% від середнього значення, то діяльність фахівця визнається як середня, а при більшому перевищенні (більше чим на 30%) — успішна, у протилежному разі – незадовільна.

*Оцінка соціально-психологічних аспектів діяльності фахівця або професіонала дозволяє визначити як його авторитет у колективі, так і оцінку керівником (оцінка зверху), причому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) додається тільки за тими якостями працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).*

До оцінки праці сучасних керівників потрібно підходити з використанням показника продуктивності праці та показника ефективності праці. Але частіше використовують підхід, що заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності.

Сучасні методи оцінки керівників – це комплекс оцінки результатів управлінської праці та придатності до неї. Інакше кажучи, оцінюються потенційні здібності до праці на конкретній управлінській посаді, тобто потенціал особистості і фактичні результати роботи на цій посаді.

*Оцінка керівника здійснюється в двох напрямках: а) оцінка результатів роботи підлеглого колективу; б) оцінка виконання функцій з управління колективом.*

Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінки досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу.

Оцінка праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінкою виконання функцій з управління колективом: планування

роботи підрозділу; підбір, розміщення і підготовка кадрів; організація продуктивної діяльності працівників; контроль і оцінка діяльності підлеглих; стимулювання творчої діяльності підлеглих.

Оцінка роботи керівника за цими функціями відбувається шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у якості експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, які добре знають його роботу і проробили з ним не менше року.

*Атестація персоналу* – це кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Мета атестації – ухвалення офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (положення, посаду) атестованого.

До функцій атестації відносять контроль, стимулювання, поліпшення підбору і розміщення кадрів. Суть контрольної функції складається з періодичної перевірки ділових і особистих якостей працівників щодо їх відповідності посаді, яку він займає. Функція стимулювання націлена на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Функції можуть бути як явні, так і сховані. До явних відносять установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, що він займає. До схованих функцій відносять: заглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; перекладання відповідальності за розміщення кадрів на атестаційну комісію; підвищення відповідальності підлеглих; одержання підстав для звільнення працівника; планування кар'єри працівників та ін.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба (відділ кадрів) при активній участі керівників підрозділів підприємства і профспілкової організації.

Об'єктом атестації є працівники визначених категорій, які знаходяться в трудових відносинах з даним підприємством. Від атестації звільняються керівники, професіонали і фахівці, що проробили на даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року й ін.

Суб'єкт оцінки – особа, група осіб, орган, яким надано право оцінювати працівників. Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на підставі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності того, кого атестують, відкритим голосуванням дає одну з підсумкових оцінок: а) відповідає займаній посаді; б) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; в) не відповідає займаній посаді.

### **12.3. Семінарські заняття з теми „Оцінка персоналу” (4 год.)**

*Студент повинен знати:*

- сутність оцінювання персоналу організації та роль кадрової служби у цьому процесі;
- методи оцінювання особистих і професійних якостей робітників, службовців і керівників та їх особливості;
- сутність і зміст атестації спеціалістів і керівників;
- зарубіжний досвід оцінки керівників і спеціалістів.

*Студент повинен уміти:*

- визначати роль і значення оцінювання у цілісній системі менеджменту персоналу;
- використовувати на практиці найбільш поширені методи оцінки персоналу;
- розробляти план проведення атестації персоналу організації та обробляти відповідні документи щодо його реалізації.

#### ***План семінарських занять***

1. Сутність і ціль оцінювання персоналу.
2. Методи оцінювання претендентів на вакантні робочі місця в організації.
3. Оцінювання робітників і службовців.
4. Оцінювання фахівців і професіоналів.
5. Оцінювання керівників.
6. Атестація спеціалістів і керівників.

7. Ділова гра „Оцінка кандидата для висування на ділову посаду” або „Бесіда для оцінювання персоналу” чи вправа „Атестація молодого спеціаліста”

### ***Основні питання для обговорення***

1. У чому полягає роль кадрової служби при традиційних методах оцінки персоналу?
2. Розкрийте зміст організаційної та економічної сутності оцінки персоналу. Які загальні вимоги ставляться до оцінки персоналу?
3. Що входить у зміст якості оцінки роботи персоналу?
4. У чому полягають особливості оцінки робітників, службовців, фахівців, професіоналів і керівників?
5. Які основні етапи включає атестація керівників і спеціалістів?

### **12.4. Навчальні завдання**

#### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Сутність сучасних методів оцінки персоналу в системі управління організацією.
2. Дотримання основних принципів процедури оцінювання персоналу.
3. Ефективність поточної оцінки керівників і спеціалістів.

#### ***Теми рефератів***

1. Критерії оцінки і стандарти роботи персоналу організації.
2. Поведінкові та етичні аспекти при оцінюванні персоналу і проведенні атестації.
3. Управління за цілями як метод оцінки персоналу.
4. Оцінка роботи як персонал-технологія.

### **12.5. Завдання для перевірки знань**

#### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. Оцінка потенціалу працівника дозволяє:
  - а) установити якість, складність і результативність праці конкретного працівника, і його відповідність посаді, яку він займає;
  - б) визначити комплексну оцінку, що враховує потенціал та індивідуальний внесок конкретного працівника в кінцевий результат;



в) дозволяє визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися.

*2. За якими ознаками здійснюється оцінка ділових якостей працівників?*

а) за ознаками, що враховуються в тарифно-кваліфікаційному довіднику і відбиті в тарифному розряді;

б) враховує як кількісні, так і якісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність;

в) за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а відповідно, і на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати.

*3. Оцінка індивідуального внеску:*

а) дозволяє установити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника, і його відповідність займаній посаді;

б) виступає як комплексна оцінка, що враховує потенціал і індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат;

в) запланована, строго формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що займають визначені посади;

*4. Складність праці фахівця:*

а) визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією;

б) характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу.

в) визначається співвіднесенням фактично виконаних їм обсягів робіт у звітному і базисному періодах.

*5. Оцінка фахівців відбувається за:*

а) оцінкою результатів основної діяльності;

б) оцінці діяльності, що супроводжує основну;

в) соціально-психологічною оцінці поведінки працівника у колективі;

г) за всіма перерахованими вище оцінками;

д) оцінкою результатів основної діяльності і соціально-психологічною поведінці працівників у колективі.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

*1. Основні групи методів оцінки персоналу:*

а) оцінка за діловими якостями;

- б) оцінка зовнішнього вигляду;
- в) оцінка за результатами діяльності;
- г) оцінка фізіологічного стану;
- д) система тестових методів оцінки.

*2. До основних напрямків оцінки фахівців відносяться:*

- а) оцінка результатів основної діяльності;
- б) організаторські здібності;
- в) вміння працювати з людьми;
- г) соціально-психологічна оцінка поведінки працівника у колективі;
- д) оцінка діяльності, що супроводжує основну.

*3. Оцінка керівника здійснюється у таких напрямках:*

- а) оцінка праці;
- б) оцінка результатів роботи підлеглого колективу;
- в) атестація кадрів;
- г) оцінка виконання функцій щодо управління колективом.

*4. За якими напрямками здійснюється оцінка робітників та службовців?*

- а) оцінка діяльності, що супроводжує основну;
- б) оцінка складності виконуваних функцій;
- в) соціально-психологічна оцінка поведінки працівника у колективі;
- г) оцінка результатів праці;
- д) оцінка результатів роботи підлеглого колективу.

*5. До складу членів атестаційної комісії входять:*

- а) керівники;
- б) керівники підприємств;
- в) працівники інших підприємств;
- г) експерти;
- д) члени профспілок.

## **12.5. Список рекомендованої літератури**

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002.
2. Дмитренко Г.А., Шарпатов Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002 – С. 92-152.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2007 – С. 132-145.

4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К. КНЕУ, 2002 – С.294-328.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010.
6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов.-С.-Петербург.: Питер, 2005 – С. 254-259.

### **ТЕМА 13. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

- 13.1. Потреби, мотиви й інтереси людини.
- 13.2. Трудова поведінка і її вплив на результати праці.
- 13.3. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
- 13.4. Стимул як фактор активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами і стимулами.
- 13.5. Заробітна плата як ведучий стимул трудової діяльності.

#### ***13.1. Потреби, мотиви й інтереси людини***

Ефективність праці за інших рівних умов визначається особистим відношенням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, що діють з різною силою в різних напрямках.

У загальному розумінні *мотивація* – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації починається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною автономною, високоорганізованою системою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, вимагає постійного задоволення визначених потреб.

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, то, що є загальними для різних людей, і одночасно виявляється індивідуально в кожній людині. *Потреби* – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, недостача чогось, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану дефіциту, неврівноваженості, на усунення яких спрямовані дії людини.

Величезна роль потреб полягає у тому, що вони стимулюють людей до дії, діяльності. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша – має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота вимагає визначених зусиль і засобів існування. Друга – є результатом суспільних умов.

Існує така *класифікація потреб*:

1. За природою – первинні (фізіологічні, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
2. За суб'єктами прояву (особисті, групові, колективні, суспільні та ін.);
3. За кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені):
4. За характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Важливою задачею економічної науки є вивчення соціально-економічних аспектів суспільних потреб. Ці останні є потребами, що виникають у процесі розвитку суспільства у цілому, окремих його членів, соціально-економічних груп населення. Суспільні потреби поділяються на 2 основні укрупнені групи: потреби суспільства і населення (колективні, особисті).

Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його безперервного функціонування і розвитку. До них відносяться потреби: виробничі, державного управління, оборони, охорони навколишнього середовища, забезпечення конституційних гарантій членам суспільства та ін. Особисті потреби виникають і розвиваються в процесі життєдіяльності людини. Вони є усвідомленим потягом людини до досягнення об'єктивно необхідних умов життя, що забезпечують добробут і всебічний розвиток особистості.

Як категорія суспільної свідомості особисті потреби є також специфічною економічною категорією, що виражає суспільні відносини між людьми з приводу виробництва, обліку і використання матеріальних благ і послуг.

Особисті потреби мають активний характер, служать мотивом діяльності, що спонукає людину до дії, яка завжди спрямована на задоволення потреб. Характерною рисою системи особистісних потреб є те, що види потреб, які входять до неї, не взаємозамінні. Взаємозамінність може мати місце лише щодо конкретних

матеріальних або духовних благ, що задовольняють окремі види потреб.

Потреби у свідомості людини перетворюються в інтерес або мотив, що спонукує людину до визначеної цільової дії. Термін «мотив» походить від латинського «*moveere*», що значить «надавати руху», «штовхати». Мотив звичайно трактується як усвідомлене спонукання до дії, а також як відображення і прояв потреб. Потреби – це недостача чогось, мотив – це спонукання людини до чого-небудь. Мотиви з'являються майже одночасно з появою потреб і проходять визначені стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Схему моделі мотивації праці через потреби можна уявити у такий спосіб:

Потреба (недостача чого-небудь) → мотив → поведінка (дія) → мета → результат задоволення потреб (повне, часткове або відсутнє).

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю. При цьому один з них може бути основним, ведучим, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безумовно, мотиви формуються на підставі потреб. Одночасно вони відносно самостійні, тому що не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. При однаковій потребі у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви і дії.

Одночасно мотиви неоднозначно впливають на дії людей. Однакові мотиви можуть викликати неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть викликатися різними мотивами.

Коллективні й особисті потреби спонукують людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси. Інтереси залежать від психічних якостей людини, її здібностей, характеру, освітнього і культурного рівня, соціального досвіду, матеріальної забезпеченості. На їхній розвиток можуть впливати колективи, окремі його члени, суспільство в цілому.

За рівнем дієвості розрізняють пасивні й активні інтереси. Пасивні - це споглядальні інтереси, при яких людина обмежується сприйняттям об'єкта, який цікавить, наприклад, любить свою роботу, відчуває насолоду при її виконанні, але не виявляє активності, щоб глибше пізнати об'єкт, опанувати його і зайнятися творчістю в області, яка її цікавить. Активні - це діючі інтереси, коли людина не обмежується виконанням функціональних обов'язків, а діє, опановуючи об'єкт інтересу, вдосконалює його. Активний інтерес -

один з побудників розвитку особистості, формування знань, навичок, здібностей і уміння.

За спрямованістю розрізняють безпосередній і опосередкований інтереси. Безпосередній - це інтерес до самого процесу діяльності (до процесу праці, володінню знаннями, творчості), опосередкований - до результатів діяльності (до матеріальних результатів праці, придбанню професії, визначеному службовому і суспільному становищу, вченому званню).

За змістом інтереси розрізняються на матеріальні, духовні і соціальні. Матеріальні інтереси виявляються в прагненні до придбання матеріальних благ: зручне з комфортом житло, смачні продукти харчування, красивий одяг та ін. Духовні - це інтереси більш високого порядку, вони властиві високорозвиненим особистостям. До них відносяться інтелектуальні, творчі та естетичні інтереси. Соціальні – це інтереси до суспільної роботи, організаційної діяльності.

*Інтереси – це конкретне вираження усвідомлених потреб.* Усвідомлені потреби знаходять форму інтересів до визначених об'єктів, що забезпечують задоволення потреб. Інтереси виступають реальною причиною соціальних дій. Якщо потреба характеризує, що потрібно суб'єктові для його нормального функціонування, то інтерес відповідає на запитання, як діяти, щоб мати необхідне для задоволення цієї потреби.

Таким чином, потреби й інтереси характеризують внутрішню обумовленість трудової поведінки. Слід зазначити, що люди включаються в трудову діяльність не тільки з внутрішньої потреби, але і під зовнішнім впливом.

### ***13.2. Трудова поведінка та її вплив на результати праці***

У процесі трудової діяльності люди взаємодіють, між собою що призводить до формування соціальних відносин. Найбільш важливими є відносини людини до людини і відносини людини до праці. Вони є одним з визначних ознак характеру праці. При цьому людина не пасивний носій зазначених відносин. Реалізуючи ці відносини у процесі доцільної діяльності, вона не тільки перетворює і привласнює "речовину природи у формі, придатної для його власного життя", але і змінює соціальні відносини, "змінює свою власну природу", свої фізичні та духовні здібності, свої сутнісні сили. Якщо взаємодія людини з засобами виробництва формує в неї

професійні здібності та навички, то відношення до праці, відношення один до одного – визначені соціальні якості.

Професійні здібності, навички в поєднанні з фізичними можливостями працівників утворюють головну рушійну силу виробництва. Однак результат трудової діяльності залежить не тільки від рівня розвитку професійної майстерності та фізичних можливостей, але й у першу чергу, від того, як людина відноситься до праці.

Відношення до праці не може бути позитивним, негативним і індіферентним (байдужим, нейтральним). Воно впливає на розвиток продуктивних сил і всю систему виробничих відносин суспільства. Сутність відношення до праці полягає в реалізації того або іншого трудового потенціалу працівника під впливом усвідомлених потреб і зацікавленості, що сформувалася.

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній. Трудова поведінка працівника характеризується його соціальною активністю.

*Соціальна активність* – захід соціальної перетворюючої діяльності працівників, заснований на усвідомленні внутрішньої необхідності дій, цілі яких визначаються суспільними потребами. Вона з'являється в соціальній діяльності, і відповідно до трьох її форм розрізняються три основних види соціальної активності: трудова, суспільно-політична і пізнавально-творча.

*Трудова активність* – основний, визначальний вид соціальної активності. Вона виражається у залученні працівника до суспільного виробництва з постійним ростом продуктивності праці, ступенем реалізації ним своїх фізичних і розумових можливостей, знань, умінь, здібностей при виконанні конкретного виду трудової діяльності. Рівень трудової активності характеризується досягнутими результатами у виконанні установлених виробничих завдань (норм), у підвищенні якості продукції, суміщенні професій і функцій за власною ініціативою, переході на багатостаттне обслуговування за галузевими і міжгалузевими нормами, освоєнні інших суміжних професій, поліпшенні використання засобів праці

(устаткування, сировини, матеріалів), скороченні термінів освоєння нових видів продукції й устаткування, наданні допомоги товаришам з роботи, дотриманні і зміцненні дисципліни праці й ін.

*Суспільно-політична* активність виражається в розширенні участі в суспільно політичній діяльності, в управлінні справами виробництва. Це участь в обговоренні загальнодержавних постанов, у виборних органах, у роботі громадських організацій, зборів, виконанні суспільних доручень та ін.

*Пізнавально – творча* активність виявляється у підвищенні загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня, формуванні в особистості допитливого, шукаючого, стверджуючого творчого початку у всіх сферах життя суспільства. Це постійний пошук нових постановок задач, рішень, активне варіювання функцій, оволодіння передовими прийомами і методами праці, внесення в трудовий процес нових, прогресивних елементів, що раніше не використовувалися, участь у раціоналізаторстві та винахідництві, внесення пропозицій щодо удосконалювання виробництва і праці, практична реалізація яких сприяє підвищенню ефективності діяльності всього колективу.

Визначальною у формуванні відносини до праці виступає мотивація. Трудова поведінка - результативний процес, похідна мотивації. Мотивація виражається у трудових мотивах і установках, якими керується працівник в своїй трудовій поведінці.

Оцінка праці - внутрішній стан працівника, визначений його трудовою діяльністю, його задоволеністю навколишньою виробничою обстановкою (умовами, оплатою і нормуванням праці, його змістом). Оцінка трудової діяльності, її результатів залежить від відповідності між мотивами, установками, вимогами, які пред'являють працівники до праці, і власне трудової діяльності, конкретної виробничої обстановки. Мета вивчення відношення до праці - виявлення механізму його формування і управління ним. Найбільш значущими моментами при цьому є вивчення факторів, що формують відношення до праці, і виявлення ступеня його впливу на виробничі показники працівника. На поведінку людини у формуванні її відношення до праці впливає безліч факторів. Вони стимулюють або стримують збільшення трудових зусиль, використання трудящими своїх знань і досвіду, розумових і фізичних здібностей.



Об'єктивні фактори виступають стимулами, зовнішніми побудниками до трудової діяльності, рівнодіючими стосовно будь-яких видів праці та будь-яких типів особистості; суб'єктивні фактори виступають мотивами, внутрішніми побудниками конкретної особистості.

Про відношення до праці у конкретних виробничих умовах можна судити за об'єктивними і суб'єктивними показниками. До об'єктивних, у яких втілюється відношення до праці, відносяться:

- виконання виробничих завдань;
- якість роботи;
- ініціативність;
- самостійність, участь у раціоналізаторстві та винахідництві;
- дисциплінованість.

Слід зазначити, що самі по собі перераховані показники недостатньо відбивають те або інше відношення до праці. Іноді у сумлінних, свідомих працівників спостерігаються низькі виробничі показники у силу слабого здоров'я, недостатньої кваліфікації та ін. Виробничі показники значною мірою залежать від фізичної витривалості, трудового досвіду працівника, його статі, віку й обдарованості, тобто від факторів, зв'язаних не з його суб'єктивним відношенням до праці, а з виробничо - кваліфікаційними і психологічними потенціями. Тому для більш повної характеристики відносин до праці варто враховувати ціннісні орієнтації особистості, структуру й ієрархію мотивів трудової діяльності, ступінь задоволеності працівника працею, що складає суб'єктивні показники відношення до праці.

Найбільш важливим із суб'єктивних показників є показник задоволеності працею, що відбиває ступінь відповідності праці тим вимогам, які працівник до них пред'являє. Задоволеність працею формується під впливом реально сформованої виробничої ситуації, установок і мотивів діяльності працівника. Якщо працівник задоволений роботою, то його потреби й інтереси значною мірою реалізовані. Чим менш змістовна праця і чим більш розвинені потреби й інтереси працівника, тим менше буде його задоволеність працею. За станом об'єктивних і суб'єктивних показників щодо відношення до праці можна судити про те, наскільки праця стала першою життєвою потребою, цінністю для кожного члена колективу, чи служить вона засобом самовираження,

самоствердження або тільки засобом задоволення його матеріальних потреб.

### ***13.3. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою***

Мотивація – це складне багатопланове явище. На поведінку людей у процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів – мотиваторів, що спонукають до діяльності та які можна поділити на:

- зовнішні – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства;
- внутрішні – складна структура самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини).

Найбільш активна роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини, із зовнішніх факторів – стимулам.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, що впливають на поведінку людей.

Варто розрізнити «мотивацію праці» і «мотивацію трудової діяльності». Праця – це цілеспрямована діяльність людини щодо зміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне праця, предмети і засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність – це специфічна форма відношення до навколишнього світу, змістом якої є його корінна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, що включає мету, засоби, результат і сам процес.

Трудова діяльність здійснюється в умовах суспільного поділу праці під впливом освіти, кваліфікації, стажу роботи, трудової активності, ціннісних орієнтацій і пріоритетів індивіда, ситуації на ринку праці та ін. Таким чином, мотивація трудової діяльності включає цілу низку мотиваційних складових. Якщо мотивація праці є тільки спонуканням працівника до ефективної праці, то мотивація трудової діяльності у цілому включає мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоздатності працівника.

Мотиватори – це фактори, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – це зовнішній вплив на працівника;

внутрішні мотиватори – внутрішні сили, що спонукують людину до праці.

Мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоздатності, реалізації в роботі добутих знань, здібностей, умінь, навичок.

Багатозначність мотивації праці – різноманітність мотивів, як результат різних необхідних для працівника потреб, що спонукують його до трудової діяльності.

Спрямованість мотивації – спрямованість працівника на реалізацію визначених потреб на основі вибору конкретної трудової діяльності.

Сила мотивації (мотиваційна поведінка) – інтенсивність наміру працівника, ступінь його готовності до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей.

Змінити поведінку людей, активізувати їхню діяльність менеджмент може, спираючись насамперед на зовнішній тип мотивації, який може породжувати і визначену внутрішню мотивацію.

Якщо мотивацію розглядати, як процес впливу на людину факторів – мотиваторів, то теоретично її можна розділити на 6 послідовних етапів. Саме така кількість етапів – це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їхня послідовність і чіткий поділ процесів мотивації. Тому для встановлення логіки, «технології» процесу мотивації доцільно розглянути відособлені етапи:

На першому етапі відбувається виникнення потреби. Вона з'являється як відчуття людиною недостатчі чого-небудь. Ця недостатча дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Другий етап – це пошук способів задоволення потреби. Задоволення потреби жадає від людини визначеної реакції. Люди по-різному можуть домагатися задоволення потреби: задовольняти, стримувати, не побороти. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, виконати визначені дії.

На третьому етапі відбувається визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що їй потрібно конкретно одержати і зробити для задоволення потреби. На цій стадії здійснюється узгодження чотирьох моментів:

- що я буду мати після задоволення потреби;

- що я можу зробити, щоб одержати те, чого хочу;
- наскільки досягне те, чого я хочу;
- наскільки те, що я можу реально одержати, задовольнить потребу.

Четвертий етап пов'язаний з виконанням конкретних дій. Людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

На п'ятому етапі одержуються винагороди за виконання дій. Людина докладает визначені зусилля і одержує те, що може задовольнити потребу або те, що він може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. У залежності від цього здійснюється ослаблення, скорочення або посилення мотивації.

На шостому етапі відбувається задоволення потреби. У залежності від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності прикладеним зусиллям, людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошук шляхів для задоволення існуючої потреби.

Характер мотиваційного процесу залежить від виду потреби, що ініціює його. Потреби між собою знаходяться в складній динамічній взаємодії і здатні взаємно підсилювати свою дію, суперечити один одному та ін. Складові цієї взаємодії можуть істотно змінитися згодом, коректуючи спрямованість і характер дії мотивів. На характер мотиваційного процесу значний вплив роблять індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість, напористість, свідомість.

Ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Ця залежність складна і неоднозначна. Буває, що людина під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів - мотиваторів дуже зацікавлена у досягненні високих кінцевих результатів, на практиці буде мати гірші результати, чим людина, що значно менше мотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності обумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших факторів, наприклад: кваліфікація працівника, його професійні здібності і навички, правильне розуміння поставлених задач, зовнішнє середовище та ін. Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує серйозну проблему управління: як оцінити результати роботи окремого працівника і як його винагородити? Якщо рівень

винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, який одержав низький результат, але виявив старанність, приклав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагородити працівника лише «за добрі наміри», без повного обліку реальних результатів його праці – це може бути несправедливим стосовно інших працівників, продуктивність праці яких вища. Вирішення цієї проблеми має ситуаційний характер. На практиці такі проблеми виникають часто і їхнє вирішення вимагає комплексного підходу.

### **13.4. Стимул як фактор активізації трудової діяльності.**

#### ***Взаємозв'язок між мотивами і стимулами***

Поряд з категоріями «мотив» і «інтереси» у теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі відсутнє однозначне трактування їхнього співвідношення (подібності та розходження). Поширена думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули». Але термін „*стимул*” (від лат. Stimulus – батіг, батіг) означає спонукання до дії, причину, яка спонукує. Виходячи з етимології терміна, можна допустити, що в основі цих дій, що спонукують, лежать зовнішні фактори (матеріальні, моральні та ін.). Таким чином, під стимулом розуміємо зовнішнє спонукання, що має цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в його основі може бути як стимул (нагорода, підвищення по службі, адміністративна похвала – наказ, розпорядження і т.п.), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, шляхетність, прагнення до самовираження і т.п.).

Стимул перетворюється у мотив тільки тоді, коли він усвідомлений людиною, прийнятий нею. У загальному виді *стимулювання* – це процес використання конкретних стимулів на благо людини й організації. Стимулювати – це значить впливати, спонукати до цільової дії, дати поштовх ззовні. Стимулювання – один зі способів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація трудової діяльності. Чим вища якість робочої сили, досконаліші трудові відносини, тим більше потреба в стимулюванні як засобі управління людьми, тим більша членів організації, причому без зовнішнього впливу, виявляють зацікавленість справами організації, її цілями.

Для керівництва підприємства (організації) основними цілями впровадження систем матеріального і нематеріального стимулювання працівників є такі:

- підвищення обсягів реалізації і виконання виробничих і фінансових планів;
- підвищення якості продуктів і послуг компанії;
- підвищення матеріальної зацікавленості працівників підприємства і забезпечення їм соціальних гарантій;
- спонукання персоналу підприємства працювати максимально ефективно за мінімальні гроші при стійкій ілюзії адекватності одержуваної винагороди і неминучості заслуженої догани;
- підтримка зацікавленості співробітників в успішному проведенні можливих структурних перетворень на підприємстві, стимулювання висококваліфікованої праці персоналу різних категорій;
- залучення й утримання висококваліфікованих фахівців, розвиток таких якостей персоналу, як ініціатива, лояльність і відданість компанії;
- створення стимулів для підвищення якості прийняття управлінських рішень вищим керуючим складом підприємства, що сприяють росту ефективності компанії в цілому і скороченню витрат;
- зміцнення дисципліни працівників, лояльності до компанії і солідарної відповідальності персоналу;
- прояснення, узгодження і доведення системи цілей управління до рівня кожного робочого місця (кожної посади).

Можливі такі варіанти політики стимулювання персоналу:

1. Шляхом розробки і застосування системи стимулювання сформувані і підтримувати визначений мотиваційний профіль компанії, який відповідає реалізованій стратегії розвитку бізнесу. У цьому випадку система стимулювання повинна створювати гранично некомфортні умови для персоналу з небажаним мотиваційним типом, і створювати сприятливі умови для працівників із прийнятним мотиваційним типом. Тим самим, буде відбуватися "вимивання" персоналу з несприятливим типом мотивації, замість якого буде здійснюватися набір нового персоналу, що має бажану структуру мотивації.

2. Оптимізувати систему стимулювання під існуючий мотиваційний профіль компанії, щоб забезпечити гранично конструктивну поведінку наявного персоналу.

### ***10.5. Заробітна плата як ведучий стимул трудової діяльності***

Сформована за довгі роки система управління економікою призвела до виникнення феномена відчуження трудящих від засобів виробництва. Виражається це у тому, що доходи трудових колективів і окремих працівників практично не залежали і не залежать від ефективності використання ресурсів. У силу цього трудящі відносяться до них не по-хазяйськи. У цих умовах як ніколи гостро постає питання, на яке економічна наука і практика не дали дотепер відповіді: яким чином зацікавити людей, спонукати їх працювати ефективно, заощаджувати живу й упереджену працю, вчасно і якісно виконувати свої задачі.

*Заробітна плата* – сукупність винагород у грошовій або натуральній формі, отриманих працівниками за фактично виконану роботу, а також за періоди, що включаються в робочий час. Оскільки джерелом виплати заробітної плати є національний доход, то величина фонду заробітної плати трудового колективу, кожного працівника повинна бути поставлена в пряму залежність від досягнутих кінцевих результатів.

У країнах з розвиненою ринковою економікою багато фахівців рекомендують переходити до гнучкої заробітної плати, як найважливішого способу досягнення рівноваги в області зайнятості та підвищення економічної ефективності виробництва. На рівні народного господарства під цим розуміється зміна заробітної плати в залежності від динаміки економічних показників розвитку країни в цілому (валового національного продукту, продуктивності праці, інфляції, зовнішньоторговельного балансу), а на рівні підприємства - ув'язування заробітної плати з підсумками його господарської діяльності, ефективністю виробництва, що досить ефективно реалізується через колективний договір.

У ньому необхідно чітко сформулювати принципи, порядок оплати праці всіх категорій працюючих, установити пряму залежність розміру оплати праці від досягнутих кінцевих результатів. Для досягнення високих кінцевих результатів оплату праці керівників, фахівців, робочих в умовах ринкової економіки доцільно будувати на таких принципах:

- основним критерієм диференціації заробітної плати працівників на підприємствах, працівникам повинен бути кінцевий результат їхньої праці;
- необхідно забезпечувати випереджальний ріст продуктивності праці у порівнянні з ростом заробітної плати;
- доцільно сполучити індивідуальну і колективну зацікавленість і відповідальність у результатах праці;
- механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації працівників, урахувати умови праці;
- системи оплати праці повинні бути простими, зрозумілими всім працівникам.

При виборі системи оплати праці доцільно враховувати форму власності, величину підприємства, його структуру, характер виробленої продукції (послуг), а також особливості домінуючих у колективі цінностей і цілей. При цьому необхідно насамперед мати на увазі функціональні обов'язки керівників. Їхня головна задача полягає у тому, щоб забезпечити неухильний ріст обсягу виробництва (послуг) високоякісної продукції при мінімальних витратах ресурсів на основі прискорення науково-технічного прогресу, використання передового досвіду. У центрі уваги керівників повинні бути питання соціального розвитку колективу, умови праці та побуту працівників.

Крім того, вирішуючи питання оплати праці, потрібно мати на увазі такі чотири фактори: фінансове становище підприємства, рівень вартості життя, рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти за таку ж роботу, рамки державного регулювання в цій області.

На практиці використовуються *дві форми оплати праці - відрядна та погодинна*, а також безліч систем. Перша форма заснована на визначенні відрядних розцінок з урахуванням розряду виконуваної роботи і тарифної ставки першого розряду. *Відрядна заробітна плата* робітників заснована на оплаті праці у прямій залежності від його результатів, виражених у зробленій продукції, або виконаних операціях.

*При погодинній формі* оплати праці заробіток залежить від розряду робітника і кількості відпрацьованих годин. Застосування погодинної оплати праці може стимулювати високоефективну працю тільки при наявності нормованих завдань, тобто погодинна заробітна плата повинна виплачуватися за умови виконання встановленого



обсягу робіт або випуску визначеної кількості продукції з високою якістю.

У даний час чиста відрядна і погодинна оплата праці використовується вкрай рідко. Існуючі методи оплати праці засновані на використанні різних систем преміювання. При цьому показниками преміювання, як правило, є досягнення або перевиконання денної норми виробітку, обслуговування, сполучення різних видів діяльності, рівень кваліфікації, а також умови праці. Системи оплати праці повинні бути в постійному розвитку. Адміністрації підприємства разом із профспілковою організацією доцільно систематично оцінювати ефективність засобів на оплату праці.

### 13.2. Висновки

У загальному розумінні *мотивація* – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукують людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки.

*Потреби* – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, недостача чогось, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану дефіциту, неврівноваженості, на усунення яких спрямовані дії людини.

Величезна роль потреб полягає у тому, що вони стимулюють людей до дії, діяльності. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша – має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота вимагає визначених зусиль і засобів існування. Друга – є результатом суспільних умов.

Потреби класифікуються: а) за природою – первинні (фізіологічні, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом); б) за суб'єктами прояву (особисті, групові, колективні, суспільні та ін.); в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені); г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Потреби у свідомості людини перетворюються в інтерес або мотив, що спонукує людину до визначеної цільової дії. Мотив

звичайно трактується як усвідомлене спонукання до дії, а також як відображення і прояв потреб. Потреби – це недостача чогось, мотив – це спонукання людини до чого-небудь.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю. Мотиви неоднозначно впливають на дії людей. Однакові мотиви можуть викликати неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть викликатися різними мотивами.

Коллективні й особисті потреби спонукують людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси. Інтереси залежать від психічних якостей людини, її здібностей, характеру, освітнього і культурного рівня, соціального досвіду, матеріальної забезпеченості. Усвідомлені потреби знаходять форму інтересів до визначених об'єктів, що забезпечують задоволення потреб, тобто, *інтереси - це конкретне вираження усвідомлених потреб*. Інтереси виступають реальною причиною соціальних дій. Якщо потреба характеризує, що потрібно суб'єктові для його нормального функціонування, то інтерес відповідає на запитання, як діяти, щоб мати необхідне для задоволення цієї потреби.

За рівнем дієвості розрізняють пасивні (споглядальні інтереси, при яких людина обмежується сприйняттям об'єкта, який цікавить, але не виявляє активності, щоб глибше пізнати об'єкт, опанувати його і зайнятися творчістю в області, яка її цікавить) й активні інтереси (діючі інтереси, коли людина не обмежується виконанням функціональних обов'язків, а діє, опановуючи об'єкт інтересу, вдосконалює його).

За спрямованістю розрізняють безпосередній (інтерес до самого процесу діяльності) і опосередкований (до результатів діяльності) інтереси.

За змістом інтереси розрізняються на матеріальні, духовні і соціальні. Матеріальні інтереси виявляються в прагненні до придбання матеріальних благ: зручне з комфортом житло, смачні продукти харчування, красивий одяг та ін. Духовні - це інтереси більш високого порядку, вони властиві високорозвиненим особистостям. До них відносяться інтелектуальні, творчі та естетичні інтереси. Соціальні - це інтереси до суспільної роботи, організаційної діяльності.

Таким чином, потреби й інтереси характеризують внутрішню обумовленість трудової поведінки.

У процесі трудової діяльності люди взаємодіють, між собою що призводить до формування соціальних відносин. Найбільш важливими є відносини людини до людини і відносини людини до праці. Якщо взаємодія людини з засобами виробництва формує в неї професійні здібності та навички, то відношення до праці, відношення один до одного – визначені соціальні якості.

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній. Трудова поведінка працівника характеризується його соціальною активністю.

*Соціальна активність* – захід соціальної перетворюючої діяльності працівників, заснований на усвідомленні внутрішньої необхідності дій, цілі яких визначаються суспільними потребами. Вона з'являється в соціальній діяльності, і відповідно до трьох її форм розрізняються три основних види соціальної активності: трудова, суспільно-політична і пізнавально-творча.

*Трудова активність* виражається у залученні працівника до суспільного виробництва з постійним ростом продуктивності праці, ступенем реалізації ним своїх фізичних і розумових можливостей, знань, умінь, здібностей при виконанні конкретного виду трудової діяльності.

*Суспільно-політична активність* виражається в розширенні участі в суспільно політичній діяльності, в управлінні справами виробництва.

*Пізнавально – творча активність* виявляється у підвищенні загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня, формуванні в особистості допитливого, шукаючого, стверджуючого творчого початку у всіх сферах життя суспільства.

Визначальною у формуванні відносини до праці виступає мотивація. Трудова поведінка – результативний процес, похідна мотивації. Мотивація виражається у трудових мотивах і установках, якими керується працівник в своїй трудовій поведінці.

Оцінка праці – внутрішній стан працівника, визначений його трудовою діяльністю, його задоволеністю навколишньою

виробничою обстановкою (умовами, оплатою і нормуванням праці, його змістом). Оцінка трудової діяльності, її результатів залежить від відповідності між мотивами, установками, вимогами, які пред'являють працівники до праці, і власне трудової діяльності, конкретної виробничої обстановки.

Про відношення до праці у конкретних виробничих умовах можна судити за об'єктивними і суб'єктивними показниками. До об'єктивних, у яких втілюється відношення до праці, відносяться: виконання виробничих завдань; якість роботи; ініціативність; самостійність, участь у раціоналізаторстві та винахідництві; дисциплінованість.

Для більш повної характеристики відносин до праці варто враховувати ціннісні орієнтації особистості, структуру й ієрархію мотивів трудової діяльності, ступінь задоволеності працівника працею, що складає суб'єктивні показники відношення до праці, найбільш важливим із яких є показник задоволеності працею, що відбиває ступінь відповідності праці тим вимогам, які працівник до них пред'являє.

На поведінку людей у процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів – мотиваторів, що спонукають до діяльності та які можна поділити на: зовнішні – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства; та внутрішні – складна структура самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини).

Найбільш активна роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини, із зовнішніх факторів – стимулам.

*Мотиваційний потенціал працівника* – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоздатності, реалізації в роботі добутих знань, здібностей, умінь, навичок.

*Багатозначність мотивації праці* – різноманітність мотивів, як результат різних необхідних для працівника потреб, що спонукають його до трудової діяльності.

*Спрямованість мотивації* – спрямованість працівника на реалізацію визначених потреб на основі вибору конкретної трудової діяльності.

*Сила мотивації (мотиваційна поведінка)* – інтенсивність наміру працівника, ступінь його готовності до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей.

Якщо мотивацію розглядати, як процес впливу на людину факторів – мотиваторів, то теоретично її можна розділити на 6 послідовних етапів, які на практиці не завжди дотримуються: виникнення потреби; пошук способів її задоволення; визначення цілей, напрямків дій щодо визначення того, що їй потрібно конкретно одержати і зробити для задоволення потреби; виконання конкретних дій; отримання винагороди за виконання дій; задоволення потреби.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтереси» у теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Виходячи з етимології терміна «стимул» (бати́г, палка), можна допустити, що в основі цих дій, що спонукують, лежать зовнішні фактори (матеріальні, моральні та ін.). Таким чином, *під стимулом* розуміємо зовнішнє спонукання, що має цільову спрямованість. *Мотив* – це теж спонукання до дії, але в його основі може бути як стимул (нагорода, підвищення по службі, адміністративна похвала – наказ, розпорядження і т.п.), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, шляхетність, прагнення до самовираження і т.п.).

Стимул перетворюється у мотив тільки тоді, коли він усвідомлений людиною, прийнятий нею. У загальному виді *стимулювання* – це процес використання конкретних стимулів на благо людини й організації.

Можливі такі варіанти політики стимулювання персоналу: а) шляхом розробки і застосування системи стимулювання сформувані і підтримувати визначений мотиваційний профіль компанії, який відповідає реалізованій стратегії розвитку бізнесу; б) оптимізувати систему стимулювання під існуючий мотиваційний профіль компанії, щоб забезпечити гранично конструктивну поведінку наявного персоналу.

*Заробітна плата* – сукупність винагород у грошовій або натуральній формі, отриманих працівниками за фактично виконану роботу, а також за періоди, що включаються в робочий час.

Для досягнення високих кінцевих результатів оплату праці керівників, фахівців, робочих в умовах ринкової економіки доцільно будувати на принципах, що роблять основним критерієм диференціації заробітної плати кінцевий результат їхньої праці; забезпечують випереджальний ріст продуктивності праці у порівнянні з ростом заробітної плати; сполучають індивідуальну і

колективну зацікавленість і відповідальність у результатах праці; застосовують механізм оплати праці, який стимулює підвищення кваліфікації працівників, урахуває умови праці; системи оплати праці простими, зрозумілими всім працівникам.

Чотири фактори впливають на визначення системи і рівня заробітної плати: фінансове становище підприємства, рівень вартості життя, рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти за таку ж роботу, рамки державного регулювання в цій області.

На практиці використовуються *дві форми оплати праці - відрядна та погодинна*, а також безліч систем. *Відрядна заробітна плата* робітників заснована на оплаті праці у прямій залежності від його результатів, виражених у зробленій продукції, або виконаних операціях. *При погодинній формі* оплати праці заробіток залежить від розряду робітника і кількості відпрацьованих годин. У даний час чиста відрядна і погодинна оплата праці використовується вкрай рідко. Існуючі методи оплати праці засновані на використанні різних систем преміювання. При цьому показниками преміювання, як правило, є досягнення або перевиконання денної норми виробітку, обслуговування, сполучення різних видів діяльності, рівень кваліфікації, а також умови праці.

### ***13.3. Семінарське заняття з теми „Мотивація та стимулювання персоналу”***

*Студент повинен знати:*

- сутність потреб, мотивів, інтересів та їх класифікацію;
- сутність та зміст мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою;
- зміст і сутність зарубіжних теорій мотивації;
- поняття стимулу, зміст методів стимулювання ефективної діяльності персоналу;
- сутність і види заробітної плати як провідного стимулу трудової діяльності, негрошові форми стимулювання працівників.

*Студент повинен уміти:*

- правильно орієнтуватися у співвідношенні і взаємозв'язку таких понять як потреби, мотиви, інтереси, стимули;

- визначати головні складові мотиваційного механізму та можливість використання зарубіжних моделей мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах;
- визначати доцільність використання певних сучасних методів стимулювання відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища;
- орієнтуватися у видах і системах заробітної плати, негрошових формах стимулювання ефективної діяльності персоналу.

### ***План семінарського заняття***

1. Потреби, мотиви та інтереси людини.
2. Трудова поведінка та її вплив на результати праці.
3. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
4. Стимул як чинник активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами й стимулами.
5. Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності.
6. Чинники диференціації індивідуальних трудових доходів.
7. Проведення тестового контролю.

### ***Основні питання для обговорення***

1. У чому полягає зміст первинних і вторинних потреб людини? Охарактеризуйте ієрархію потреб по А.Маслоу.
2. Що є головною спонукальною силою у людини? Що входить в структуру мотивів праці і за допомогою яких умов вони формуються?
3. У чому полягає сутність стимулювання праці і які функції воно виконує?
4. Яка роль заробітної плати в мотивації праці? У чому полягає значення нетрадиційних методів стимулювання (матеріального і негрошового)?
5. Розкрийте можливість використання зарубіжного досвіду мотивації праці у вітчизняній практиці.

## **13.4. Навчальні завдання**

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння.
2. Використання теорій мотивації в менеджменті персоналу.
3. Матеріальна, трудова і статусна мотивація.

#### 4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

### ***Темати рефератів***

1. Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності.
2. Змістовні теорії мотивації та їх використання на практиці.
3. Процесуальні теорії мотивації та їх використання в організаціях.
4. Розвиток виробничої демократії як метод нематеріальної мотивації.

### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми з наступним критичним аналізом.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни “Управління персоналом” з акцентом на проблематику мотивації і стимулювання персоналу.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами світову практику найбільш ефективного використання методів мотивації та їх застосування на підприємствах і в організаціях України.

*Форма подання звіту:* структурований в табличній формі (1-й стовпчик – перелік найбільш значущих і гострих проблем підвищення ефективності праці на підприємствах і в організаціях України, 2-й стовпчик – методи і засоби їх вирішення відповідно до світового досвіду мотивації персоналу). Загальний обсяг звіту 4 – 5 сторінок.

### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. *Позитивна мотивація праці – це:*

- а) прагнення домогтися успіху у своїй діяльності;
- б) прагнення працівника задовольнити свої споживи;
- в) динамічна система, взаємодіючих між собою внутрішніх факторів (мотиваторів), що викликають і направляють орієнтовану на досягнення мети поведінку людини чи тварини.

2. *Змістовні теорії мотивації – це теорії, що:*

- а) аналізують структуру мотивів і потреб особистості та їхнє проявлення;



б) ґрунтуються на моделях поведінки людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання;

в) ґрунтуються на виявленні внутрішніх спонукань, що змушують людину діяти так, а не інакше.

*3. Які з наведених нижче стимулів є більш гнучкими?*

а) тарифні ставки;

б) тарифні коефіцієнти;

в) режими праці та відпочинку;

г) надбавки, доплати, премії;

д) умови праці.

*4. Метою стимулювання праці є:*

а) спонукати людину працювати;

б) спонукати людину робити краще, ніж вона може;

в) спонукати людину робити краще і більше, чим обумовлено трудовими відносинами.

*5. Потреби – це:*

а) потреби в матеріальних умовах і засобах життя, у спілкуванні, пізнанні, діяльності та відпочинку, що диктуються об'єктивними законами життя індивіда в суспільстві і його розвитку як особистості;

б) потреби в засобах праці і предметах праці;

в) естетичні потреби і споживи в навчанні.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

*1. Компонентами комплексної системи мотивації праці є:*

а) регулювання робочого години;

б) заробітна плата;

в) обслуговування персоналові;

г) кадрова політика;

д) система участі у прибутках.

*2. До матеріальних форм стимулювання персоналу відносяться:*

а) частка в прибутках;

б) бонуси;

в) стимулювання вільним часом;

г) організація харчування;

д) програми навчання.

*3. До об'єктивних показників, у яких відбивається відношення людини до праці, відносяться:*

а) виконання виробничих завдань;

- б) рівень заробітної плати працівника;
- в) якість роботи;
- г) ініціативність.

4. До суб'єктивних показників, за якими можна судити про відношення людини до праці, відносяться:

- а) дисциплінованість;
- б) ціннісні орієнтації особистості;
- в) структура й ієрархія мотивів трудової діяльності;
- г) ступінь задоволеності працівника працею.

5. При вирішенні питань оплати праці потрібно враховувати такі основні фактори:

- а) рівень вартості життя;
- б) фінансове положення підприємства;
- в) чисельність працівників підприємства;
- г) рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти за таку ж роботу;
- д) рамки державного регулювання в цій області.

#### 13.4. Список рекомендованої літератури

1. Закон України “Про оплату праці” // Закони України.- К.,1997.- Т.8.-С.210-218.
2. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002 – С. 6-89.
3. Журавлев П.В., Одегов Ю.В., Волгин Н.А. – М.: „Экзамен”, 2002 – С. 258-389.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002 – С. 229-244.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.; КНЕУ, 2002 – С. 10-150.
6. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М. ИНФРА-М., 1999.
7. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000 – С.104-114.
8. Система вознаграждений и методі стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. [И.Л.Белоус и др.] – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

9. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002.

#### **ТЕМА 14. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

- 14.1. Соціальні партнери: роботодавці та наймані робітники. Спільність і розходження їхніх інтересів, імовірність конфліктів.
- 14.2. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Форми соціального партнерства.
- 14.3. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих робітників.
- 14.4. Колективний договір як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників організації.
- 14.5. Зміст і порядок складання колективного договору, контроль за його виконанням.

##### ***14.1. Соціальні партнери: роботодавці та наймані робітники.***

##### ***Спільність і розходження їхніх інтересів, імовірність конфліктів***

Соціальне партнерство представляє особливу систему відносин, що виникають між найманими робітниками і роботодавцями при посередницькій ролі держави, щодо узгодження економічних інтересів у соціально-трудовій сфері та врегулюванню соціально-трудових конфліктів. Систему соціального партнерства називають «трипартізмом», тому що у врегулюванні соціально-трудових відносин беруть участь три сторони: організації, що представляють інтереси найманих робітників, об'єднання роботодавців і держава.

*Найманий робітник* – громадянин, що уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем, керівником організації або окремою особою на проведення визначеної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних знань, кваліфікації і т.п. На практиці у якості найманого працівника як суб'єкта соціально-трудових відносин можуть виступати й індивідуум, і групи працівників, що розрізняються за своїм соціальним, професійним, територіальним й іншим положенням, за спрямованістю інтересів, мотивацією праці та багатьма іншими ознаками.

Захищають соціально-трудові інтереси найманих робітників професійні спілки – масові організації, що об'єднують найманих робітників. Однак це не виключає можливість існування інших організаційних форм об'єднання найманих робітників.

*Роботодавець* – це людина, що працює самостійно і постійно наймає для роботи одного або багатьох осіб. Роботодавець може бути власником засобів виробництва або його представником, наприклад: керівник організацій, що не є його власником, виступає як роботодавець.

Держава в системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, роботодавець, посередник і арбітр при трудових суперечках.

#### ***14.2. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавців і працівників. Форми соціального партнерства***

Існує два протилежні уявлення про те, що таке соціальне партнерство.

1. *Соціальне партнерство* є система взаємин між найманими робітниками і роботодавцями, яка приходить на зміну класовій боротьбі. Згідно з таким уявленням, у даний час у силу низки соціально-економічних змін, що відбулися у розвинених країнах, досить чітко виявилася неконструктивність класово-антагоністичного підходу до соціально-трудових відносин. Тому намітився відхід від класових протиріч. Класовий конфлікт поступово перетворюється у конфлікт між організаціями, що представляють різні інтереси у суспільстві, які можна погасити шляхом переговорів і досягнення компромісу. Соціальне партнерство у даному випадку розглядається як один зі способів узгодження інтересів, представлених у суспільстві.

2. *Соціальне партнерство* – це спосіб узгодження протилежних інтересів, метод вирішення соціально-економічних проблем і регулювання конфліктів між класом найманих робітників і класом власників. Незважаючи на зміни, що відбулися в економічній і соціальній сферах сучасного західного суспільства, протиріччя інтересів найманих робітників і роботодавців зберігаються, як зберігаються класові розходження. У цьому випадку соціальне партнерство представляє спосіб зм'якшення класових протиріч як умови політичної стабільності та соціального перемир'я у суспільстві.

Прихильники і першого, і другого напрямку визнають необхідність існування соціального партнерства, але вони по-різному визначають природу цього явища. Ті, хто розглядає

соціальне партнерство як антипод класової боротьби, виходять з того, що сучасний капіталізм уже не є капіталізмом у класичному його розумінні. Це нове суспільство, де більше немає капіталістів і найманих робітників, а є рівноправні партнери, що можуть домовитися між собою у випадку виникнення розбіжностей. Головною умовою формування партнерських відносин є збіг цілей найманих робітників і капіталістів. Причому, якщо збіг цілей відбувається на рівні перспективних цілей, то можливо тривале і досить стійке партнерство. Якщо на рівні приватних цілей – то таке партнерство буде тимчасовим. Але у будь-якому випадку соціальне партнерство неможливе без збігу цілей. Наймані робітники і роботодавці представляють сторони одного цілого. Вони не можуть існувати один без одного. І навіть, якщо між ними виникають конфлікти, то в інтересах обох сторін знайти діючі способи їхнього своєчасного й ефективного вирішення.

Ті, хто розділяє другу точку зору, навпроти, вважають, що сучасний капіталізм нітрохи не відрізняється від капіталізму минулого сторіччя. Наявність приватної власності на основні засоби виробництва зберігається, а тому зберігається антагонізм інтересів найманих робітників і капіталістів. Перебороти конфлікт інтересів у рамках ринково-капіталістичного типу господарства неможливо еволюційним шляхом через реформи і переговори. Переговори - це немирна за своєю суттю процедура. І навіть тоді, коли сторонам удається домовитися, така домовленість має компромісний характер. Досягти ж компромісу можна тільки за умови відносної рівності сторін.

Виявлення двох протилежних точок зору щодо істоти соціального партнерства є дуже важливим, тому що різному розумінню сутності соціального партнерства відповідають і різні уявлення про його зміст і механізм.

Із сутності *соціального партнерства* випливає його *зміст*:

- спільний розгляд і узгодження працівниками і роботодавцями соціально-трудової політики на всіх рівнях суспільного виробництва на основі підвищення ефективності праці;
- розробка критеріїв соціальної справедливості та встановлення гарантованих заходів захисту ефективної праці суб'єктами соціального партнерства;
- переважно переговорно – договірний характер взаємин між представниками працівників і роботодавців при підготовці

відповідних угод, а також при вирішенні виникаючих розбіжностей.

- У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і угод, що укладаються, на федеральному, територіальному, галузевому і професійному рівнях і колективних договорів на підприємствах (в організаціях, установах).

Формами соціального партнерства можуть бути:

1. Колективні договори й угоди.
2. Генеральна угода (у якій передбачаються положення про принципи регулювання соціально-трудових відносин, у т.ч. у сфері розвитку ринку праці та зайнятості населення, оплати праці найманих робітників, доходів і рівня життя населення, його страхового захисту, соціального забезпечення і соціального страхування).
3. Галузева тарифна угода укладається між галузевою профспілкою і галузевою спілкою роботодавців.
4. Спеціальні угоди стосуються якихось конкретних соціально-економічних проблем і укладаються, як правило, територіальними радами профспілок, об'єднаннями роботодавців, територіальними органами виконавчої влади або місцевого самоврядування.
5. Переговори між роботодавцями і працівниками підприємства.
6. Форми партнерства не обмежуються цим. До них можна також віднести участь працівників у прийнятті рішень, у групах якості, що грають велику роль у підвищенні якості продукції та продуктивності праці, упровадженні нових технологій, в удосконалюванні організації праці, постійні консультації з профспілками, з робочою радою підприємства.

### ***14.3. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих робітників***

Важливим напрямком у вивченні соціального партнерства є розгляд ролі профспілок, які представляють і захищають інтереси найманих робітників. Вони (профспілки) є соціально уразливою стороною виробничих відносин. Саме профспілкам належить ініціююча роль при розробці трудового і соціального законодавства, проведенні колективних переговорів, укладенні колективних договорів і угод. Ця ініціатива пояснюється тим, що інтереси працівника і роботодавця не збігаються, а їхні сили нерівні.

Повноваження профспілок регламентуються Законом України «Про професійні спілки, їхні права і гарантії діяльності», прийнятих Верховною Радою України 15.09.1999 року. Всі інші законодавчі акти в цій сфері застосовуються таким чином, щоб не суперечити цьому Закону. Це – КЗпП, Закони України «Про колективні договори й угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці».

Відповідно до Закону «Про професійні спілки, їхні права і гарантії діяльності» професійна спілка визначається як добровільна, неприбуткова цивільна організація, що об'єднує громадян, зв'язаних загальними інтересами за видом їх професійної (трудової) діяльності (навчання) (ст. 1).

У даний час відбувається процес реформування профспілок, зв'язаний із серйозними перетвореннями в країні на різних рівнях, насамперед – зі зміною форм власності, зі спадом виробництва, банкрутством підприємств, конверсією, а також із роздробленістю профспілкового руху. Сформована політична і соціально-економічна ситуація в країні призвела до такого:

- почався розпад єдиного профспілкового руху;
- підсилюється суперництво між галузевими і регіональними, первинними і вторинними структурами;
- відбулися скорочення або втрата матеріальної і фінансової бази профспілкового руху;
- почався відтік професійних кадрів, знизився інтелектуальний потенціал профспілкових органів, рівень їхніх знань.
- Профспілки представляють і відстоюють права й інтереси членів профспілок з питань індивідуальної праці і зв'язаних з нею відносин, а також в області колективних прав та інтересів, незалежно від членства в профспілці.

*Функціями захисної діяльності профспілок є:*

- захист економічних інтересів найманих робітників у процесі праці;
- забезпечення захисту соціальних інтересів найманих робітників у процесі трудової діяльності;
- соціальний захист інтересів найманих робітників поза виробництвом (у побуті, на відпочинку, при тимчасовій непрацездатності та ін.).

Необхідно відзначити, що захист економічних інтересів (захист працівників від безробіття, питання оплати праці) включає контроль за дотриманням законодавчих норм при найму і звільненні та ін.

Невідкладні задачі стоять в області організації і регулювання заробітної плати, посилення ролі нормування праці та тим самим підвищення інтересу роботодавців до росту продуктивності праці, значному поліпшенню умов праці на виробництві, екології і, нарешті, посилення ролі профспілок у діяльності щодо забезпечення гідного рівня життя трудящих.

В умовах демократії, плюралізму актуальним є питання недопущення монополізації профспілок, закріплення за ними права бути єдиними представниками інтересів працівників. У той же час якими би важливими не були би профспілки, вони тільки – посередники. Головними фігурами в економіці, у виробничих відносинах залишаються власники (роботодавці, підприємці) і наймані робітники (трудоий колектив).

Бажання визнати профспілковий орган стороною колективного договору не тільки є неправильним за сутністю, але і, зрештою, суперечить правам профспілок. Саме трудовий колектив є головним виконавцем колективного договору і повинен нести повну відповідальність за таке виконання.

#### ***14.4. Колективний договір як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників організації***

Узгодження інтересів найманих робітників і роботодавців у сфері соціально-трудоих відносин здійснюється шляхом переговорів і завершується укладенням колективних договорів і угод. *Колективно-договірне регулювання* соціально-трудоих відносин є невід'ємною характеристикою системи соціального партнерства. У колективних договорах обов'язково повинні бути статті, що пов'язують величину заробітної плати робітників з фінансовим становищем підприємства і положенням підприємства на ринку. У колективних договорах звичайно зміщені акценти з визначення і фіксації ціни робочої сили на проблеми зайнятості. У якості обов'язкових розглядаються також статті, які передбачають участь найманих робітників в управлінні виробництвом або їхню участь у прибутку.



При укладенні колективних договорів упор робиться не на розходження інтересів найманих робітників і роботодавців, а на їхнє співволодіння. Працівників намагаються переконати в тому, що вони разом з роботодавцями представляють єдине ціле й у них один загальний інтерес – збереження і розвиток підприємства, на якому вони трудяться. Тому, в процесі переговорів вони повинні виробити загальну систему цінностей, заснованих на згоді, повазі і взаємних поступках.

На тих підприємствах, де реалізується така ідеологія соціального партнерства, інтереси найманих робітників можуть представляти не тільки профспілки, але і будь-які інші виборні органи, аж до «робочих директорів», як це має місце в Німеччині. Працівники повинні рішучим чином виступати проти укладання договорів з роботодавцями тільки на їхніх умовах, не зважаючи на становище адміністрації, виступати проти прив'язки заробітної плати робітників до результатів роботи фірми.

Держава прагне згладити протиріччя сторін у процесі переговорів, активно бере участь у процесі переговорів як безпосередньо, через своїх представників, так і через арбітражні органи, погоджувальні комісії, щоб уникнути посилення соціальної напруженості. З цією метою вона більш широко закликає сторони до згоди, намагаючись культивувати в них почуття соціальної відповідальності.

#### ***14.5. Зміст і порядок складання колективного договору***

Одним з напрямків соціально-партнерських відносин є *складання колективних договорів* і угод, які складаються в Україні на виробничому, регіональному, галузевому і національному рівнях. Перевірку стану складання і реалізації колективних договорів на підприємствах здійснює Державна інспекція праці Міністерства праці і соціальної політики. Україна ратифікувала Конвенцію МОП №98 „Про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів” (1949 р.). В Україні правове регулювання колективних договорів і угод здійснюється згідно з Законом України «Про колективні договори й угоди» від 1 липня 1993 р., розділом II “Колективний договір” КЗпП.

Держава на рівні централізованих норм установлює загальну процедуру складання колективних договорів. Зміст же визначається сторонами. *Колективний договір* – це локальний нормативно-

правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні відносини між власником і працівниками даного підприємства, незалежно від форми власності та господарювання. У законі не визначена мінімальна кількість найманих робітників на підприємстві. Хоча, цю норму доцільно установити. В окремого роботодавця може працювати й один найманий робітник, у цьому випадку умови праці можуть бути встановлені трудовим договором. Практично на невеликих підприємствах, особливо малих, колективні договори не складаються. Таким чином, норма закону не виконується, хоча і закон у цій частині не відповідає ринковим потребам.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори й угоди» сторонами колективного договору є власник майна підприємства, тобто роботодавець, і трудовий колектив, оскільки саме він буде виконувати узяті за договором зобов'язання. Профспілкові органи виступають представниками трудового колективу для проведення підготовчої роботи зі складання колективного договору (ст. 17 Закону України «Про підприємства в Україні»).

Будь-який колективний договір, у кінцевому рахунку, фіксує домовленість сторін за наступними питаннями:

- розмір заробітної плати й інших грошових виплат;
- механізм регулювання заробітної плати виходячи з росту цін (індексація заробітної плати і доходів);
- система грошових компенсацій за роботу в нічний час або святкові дні;
- зайнятість і перекваліфікація;
- тривалість робочого дня і робочого тижня;
- тривалість оплачуваної відпустки;
- умови праці й охорона праці;
- основні обов'язки сторін (адміністрації і працівників);
- контроль за виконанням колективного договору.

Колективний договір може припускати додаткові, у порівнянні з чинним законодавством і угодами, гарантії і пільги.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення генеральної, галузевої, регіональної угод діють безпосередньо і є

обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду.

Коллективний договір, угода набирають чинності з дня їх підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі, угоді.

Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

Коллективний договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір.

У разі реорганізації підприємства колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника підприємства чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, якщо не передбачено його реєстрацію.

Усі працюючі, а також щойно прийняті на підприємство працівники повинні бути ознайомлені з колективним договором власником або уповноваженим ним органом.

Коллективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів трудового колективу. У разі якщо збори трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому виноситься на розгляд зборів трудового колективу. Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами

трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніш як через 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами трудового колективу. Зміни і доповнення до колективного договору, угоди протягом строку їх дії можуть вноситися тільки за взаємною згодою сторін в порядку, визначеному колективним договором, угодою.

## 14.2. Висновки

*Соціальне партнерство* представляє особливу систему відносин, що виникають між найманими робітниками і роботодавцями при посередницькій ролі держави, щодо узгодження економічних інтересів у соціально-трудоій сфері та врегулюванню соціально-трудоих конфліктів. Систему соціального партнерства називають «трипартізмом», тому що у врегулюванні соціально-трудоих відносин беруть участь три сторони: організації, що представляють інтереси найманих робітників, об'єднання роботодавців і держава.

*Найманий робітник* – громадянин, що уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем, керівником організації або окремою особою на проведення визначеної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних знань, кваліфікації і т.п. На практиці у якості найманого працівника як суб'єкта соціально-трудоих відносин можуть виступати й індивідуум, і групи працівників, що розрізняються за своїм соціальним, професійним, територіальним й іншим положенням, за спрямованістю інтересів, мотивацією праці та багатьма іншими ознаками.

*Роботодавець* – це людина, що працює самостійно і постійно наймає для роботи одного або багатьох осіб. Роботодавець може бути власником засобів виробництва або його представником, наприклад: керівник організацій, що не є його власником, виступає як роботодавець.

Держава в системі соціально-трудоих відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, роботодавець, посередник і арбітр при трудових суперечках.

*Зміст соціального партнерства* полягає у спільному розгляді і узгодженні працівниками і роботодавцями соціально-трудої політики на всіх рівнях суспільного виробництва на основі підвищення ефективності праці; розробці критеріїв соціальної

справедливості та встановлення гарантованих заходів захисту ефективної праці суб'єктами соціального партнерства; переважно переговорно – договірному характері взаємин між представниками працівників і роботодавців при підготовці відповідних угод, а також при вирішенні виникаючих розбіжностей.

У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і угод, що укладаються, на державному, територіальному, галузевому і професійному рівнях і колективних договорів на підприємствах (в організаціях, установах).

Формами соціального партнерства можуть бути: колективні договори й угоди; генеральна угода; галузева тарифна угода; спеціальні угоди, які стосуються якихось конкретних соціально-економічних проблем і укладаються, як правило, територіальними радами профспілок, об'єднаннями роботодавців, територіальними органами виконавчої влади або місцевого самоврядування; переговори між роботодавцями і працівниками підприємства.

Важливу роль у соціальному партнерстві відіграють профспілки, які представляють і захищають інтереси найманих робітників. Профспілки є соціально уразливою стороною виробничих відносин.

Функціями *захисної діяльності* профспілок є захист економічних інтересів найманих робітників у процесі праці; забезпечення захисту соціальних інтересів найманих робітників у процесі трудової діяльності; соціальний захист інтересів найманих робітників поза виробництвом (у побуті, на відпочинку, при тимчасовій непрацездатності та ін.).

Узгодження інтересів найманих робітників і роботодавців у сфері соціально-трудова відносин здійснюється шляхом переговорів і завершується укладенням колективних договорів і угод. *Колективно-договірне регулювання* соціально-трудова відносин є невід'ємною характеристикою системи соціального партнерства. При укладенні колективних договорів упор робиться не на розходження інтересів найманих робітників і роботодавців, а на їхнє співволодіння. Працівників намагаються переконати в тому, що вони разом з роботодавцями представляють єдине ціле й у них один загальний інтерес – збереження і розвиток підприємства, на якому вони трудяться. Тому, в процесі переговорів вони повинні виробити загальну

систему цінностей, заснованих на згоді, повазі і взаємних поступках. Держава прагне згладити протиріччя сторін у процесі переговорів, активно бере участь у процесі переговорів як безпосередньо, через своїх представників, так і через арбітражні органи, погоджувальні комісії, щоб уникнути посилення соціальної напруженості. З цією метою вона більш широко закликає сторони до згоди, намагаючись культивувати в них почуття соціальної відповідальності.

Одним з напрямків соціально-партнерських відносин є *складання колективних договорів і угод*, які формуються в Україні на виробничому, регіональному, галузевому і національному рівнях. Перевірку стану складання і реалізації колективних договорів на підприємствах здійснює Державна інспекція праці Міністерства праці і соціальної політики. Держава на рівні централізованих норм установлює загальну процедуру складання колективних договорів. Зміст же визначається сторонами.

*Колективний договір* – це локальний нормативно-правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні відносини між власником і працівниками даного підприємства, незалежно від форми власності та господарювання.

У колективний договір фіксується домовленість сторін за: розміром заробітної плати й інших грошових виплат; механізмом регулювання заробітної плати виходячи з росту цін (індексації заробітної плати і доходів); системою грошових компенсацій за роботу в нічний час або святкові дні; зайнятістю і перекваліфікацією; тривалістю робочого дня і робочого тижня; тривалістю оплачуваної відпустки; умовами й охороною праці; основними обов'язками сторін (адміністрації і працівників); контролем за виконанням колективного договору.

Колективний договір може припускати додаткові, у порівнянні з чинним законодавством і угодами, гарантії і пільги, а його положення поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення генеральної, галузевої,

регіональної угоди діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду.

### **14.3. Навчальні завдання**

*Студент повинен знати:*

- сутність соціального партнерства, його зміст та форми, спільність і розбіжність інтересів роботодавців та найманих працівників;
- сучасні механізми запобігання трудовим конфліктам та роль профспілок як представника інтересів найманих працівників;
- зміст колективного договору та порядок його укладання;
- визначення термінів „соціальне партнерство”, „найманий працівник”, „роботодавець”, „колективний договір”.

*Студент повинен уміти:*

- характеризувати основні інтереси роботодавців і працівників та визначати статті відповідних законів України, які забезпечують захист цих інтересів;
- визначати об'єктивну необхідність зміцнення соціального партнерства;
- наводити практичні приклади колективних переговорів щодо погашення конфліктів, які виникають між роботодавцями і найманими працівниками.

### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Система соціально – трудових відносин та її нормативно – правове регулювання.
2. Механізм соціального партнерства і трипартизм у країнах з розвиненою ринковою економікою.
3. Регулювання соціально – трудових відносин за допомогою вирішення трудових суперечок і конфліктів в Україні.

### ***Теми рефератів***

5. Договірне регулювання соціально – трудових відносин.
6. Проблеми становлення виробничої демократії в Україні.
7. Міжнародний профспілковий рух та його роль у розвитку соціально – трудових відносин.
8. Вирішення колективних трудових суперечок і конфліктів в Україні.

### **Індивідуальне завдання**

*Тип завдання:* бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни “Управління персоналом” з акцентом на проблематику ефективності регулювання соціально – трудових відносин.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами світову практику нормативно-правового та договірного регулювання соціально – трудових відносин і визначити проблематику цих відносин на підприємствах і в організаціях України.

*Форма подання звіту:* структурований в табличній формі (1-й стовпчик – перелік найбільш значущих і гострих проблем на підприємствах і в організаціях України, 2-й стовпчик – методи і засоби їх вирішення відповідно до світового досвіду).

### **14.4. Завдання для перевірки знань**

#### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

*1. У врегулюванні соціально-трудових відносин беруть участь:*

- а) організації, що представляють інтереси найманих робітників і держава;
- б) роботодавець і найманий робітник;
- в) організації, що представляють інтереси найманих робітників, об'єднання роботодавців і держава;
- г) профспілка і наймані робітники.

*2. Профспілка – це:*

- а) добровільна, неприбуткова громадська організація, що поєднує громадян, зв'язаних загальними інтересами за видом їх професійної (трудової) діяльності (навчання);
- б) організація, що поєднує роботодавців, зв'язаних загальними інтересами за видом їхньої професійної діяльності;
- в) добровільна, неприбуткова організація, що займається професійним навчанням і працевлаштуванням громадян.

*3. Перевірку стану складання і реалізації колективних договорів на підприємствах здійснює:*

- а) профспілка;
- б) державна інспекція праці Міністерства праці і соціальної політики;



в) районна чи міська адміністрація.

4. Сторонами колективного договору відповідно до Закону України «Про колективні договори й угоди» є:

- а) держава, профспілки і союзи роботодавців;
- б) союзи роботодавців і профспілки найманих робітників;
- в) власник майна підприємства і трудовий колектив;
- г) роботодавець і конкретний найманий робітник.

5. У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і угод, що укладаються на таких рівнях:

- а) республіканський, регіональний і галузевий;
- б) республіканський, галузевий, регіональний, професійний, на підприємствах, у структурних підрозділах організації;
- в) республіканський, територіальний, галузевий, професійний, колективні угоди на підприємствах;
- г) республіканський, галузевий, професійний, колективні угоди на підприємствах.

### **Контрольні запитання множинного вибору відповідей**

1. Держава у системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких ролях:

- а) законодавець;
- б) координатор і організатор регулювання цих відносин;
- в) роботодавець;
- г) посередник;
- д) основний виконавець зобов'язань сторін, що уклали колективний договір;
- е) арбітр при трудових суперечках.

2. Формами соціального партнерства є:

- а) переговори між роботодавцями і працівниками підприємства;
- б) генеральна угода;
- в) колективний договір;
- г) дружні зустрічі (вечірки);
- д) галузеві тарифні угоди;
- е) спеціальні угоди з конкретних соціально-економічних проблем.

3. Функціями захисної діяльності профспілок є:

- а) захист економічних інтересів найманих робітників у процесі праці;
- б) забезпечення захисту соціальних інтересів найманих робітників у процесі трудової діяльності;

в) захист правових аспектів діяльності власників засобів виробництва;

г) соціальний захист інтересів найманих робітників поза виробництвом.

*4. У який зі сфер профспілки представляють і відстоюють права й інтереси найманих робітників, незалежно від їхнього членства в профспілці?*

а) у питаннях індивідуальних трудових відносин;

б) в охороні праці;

в) в області колективних прав працівників;

г) в області оплати праці;

д) в області колективних інтересів працівників.

*5. Держава прагне згладити протиріччя сторін колективних договорів у процесі переговорів за допомогою:*

а) особистої участі своїх представників;

б) залучення арбітражних органів;

в) залучення державних засобів масової інформації;

г) створення погоджувальних комісій.

#### **14.5. Список рекомендованої літератури**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417.
2. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова.-М.:БИНОМ, 1997 – С. 347-365.
3. Закон України “Про колективні договори і угоди” // Закони України.- К., 1996.- Т.6.- С.5-11.
4. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” // Закони України. –К., 1999. – Т. 15. – С. 332-343.
5. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2003.
6. Уманский О.М., Сумцов В.Г., Гордиенко В.Д. Социально-трудова отношения: Учебное пособие. – Луганск: изд-во ВНУ им. В.Даля, 2003 – Розд. 1- 9.

#### **ТЕМА 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

15.1. Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні

15.2. Економічні аспекти ефективності управління персоналом

- 15.3. Соціальні аспекти ефективності управління персоналом
- 15.4. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом
- 15.5. Витрати на персонал, методи їхнього нормування, планування й аналізу
- 15.6. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму

### ***15.1. Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні***

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва. В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (або прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$$E = П : З,$$

де E – економічна ефективність, у частках;

П – прибуток або економія, грн.;

З - витрати на одержання прибутку або економії, грн.

Виділяються *три методичні підходи до оцінки ефективності управління:*

1. Оскільки персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, остільки кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності управління персоналом.
2. Критеріальні показники повинні відбивати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності.
3. Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

У залежності від підходу виділяють такі показники ефективності управління персоналом:

1. *Показники економічної ефективності кінцевих результатів:* балансовий прибуток, доход, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції, обсяг товарної продукції, якість продукції (відсоток браку або рекламацій), витрати на управління підприємством, фондвіддача.

2. *Показники якості, результативності та складності праці:* продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.
3. *Показники соціальної ефективності:* плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

З позиції різноманіття систем управління персоналом *єдиний підхід до оцінки їхньої ефективності* повинен припускати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром є *збіг цілей організації і системи управління персоналом*. Система управління персоналом є убудованою частиною системи управління підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Отже, ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

У загальному виді *економічна ефективність управління персоналом* реалізується, як максимізація продуктивності праці персоналу і мінімізація витрат на нього. *Соціальна ж ефективність* - як облік і задоволення інтересів та потреб працівників.

Як економічна, так і соціальна ефективність управління персоналом залежать від багатьох факторів і не можуть бути зведені до одного показника. Крім того, економічна і соціальна ефективність доповнюють одна одну й у той же час конкурують між собою, а їхнє досягнення базується на балансі інтересів.

### ***15.2. Економічні аспекти ефективності управління персоналом***

*Економічна ефективність у сфері управління персоналом* означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Традиційний підхід до економічної ефективності в сфері управління персоналом аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал.

*Результати праці персоналу* можуть характеризуватися обсягом випуску продукції (послуг), доданою вартістю, прибутком та іншими показниками.

На досягнення результатів праці впливають такі фактори:

- здатність працівників до результативної роботи;
- мотивуюча ситуація, що визначає прагнення до роботи;
- умови праці (технологія, організація і координація процесу роботи). Цей аспект трудового життя істотно впливає на відношення до праці, почуття справедливості, на ступінь конфліктності в колективі, а через них на продуктивність праці і його результати.

*Витрати на персонал* (друга складова економічної ефективності) включає:

- витрати на заробітну плату і премії;
- соціальні витрати фірми, що здійснюються як на підставі законів, тарифних договорів, так і за власною ініціативою;
- витрати, не зв'язані з грошовими стимулами (наприклад, на заходи щодо гуманізації праці, підвищення кваліфікації);
- витрати на роботу з персоналом.

До факторів, що впливають на витрати щодо персоналу, необхідно віднести зміни тарифних договорів або соціального законодавства, у результаті яких міняється мінімально припустимий рівень заробітної плати, витрати на соціальні заходи і т.п.

### ***15.3. Соціальні аспекти ефективності управління персоналом***

Для ефективної діяльності фірми потреби й інтереси її працівників повинні враховуватися в стратегії і цілях. Визнання цього положення означає, що управління сучасною фірмою поряд з економічними цілями має і цілі соціальні, спрямовані на вивчення і задоволення інтересів і потреб працівників фірми. Соціальна ж ефективність фірми визначається ступенем задоволення цих інтересів і потреб.

Соціальні цілі фірми формулюються у результаті двостороннього процесу. З одного боку, вони являють собою відображення потреб

працівників, задоволення яких ті вправі жадати від адміністрації. До цих потреб відносяться: нормальні умови і мотивація праці, правова захищеність, підтримка прагнення зробити кар'єру та ін. З іншого боку, соціальні цілі фірми є параметром як усієї системи її цілей, так і можливостей створення умов для їхньої реалізації. З цих позицій можна сказати, що соціальна ефективність управління персоналом досягається за допомогою реалізації потреб працівників організації і їхнього обліку в її цілях.

Облік потреб персоналу організації ставить перед управлінськими службами складну задачу пошуку можливостей їхнього упорядкування і диференціації. Можливим вирішенням цієї задачі є об'єднання індивідуальних потреб у колективні. Однак, тут можуть виникати проблеми, обумовлені конкуренцією між окремими групами потреб. Випадками подібного виду можуть бути:

- “гра з нульовою сумою” між потребами працівників організації (мова йде про задоволення потреби одного працівника або однієї групи працівників) при якій унеможлиблюється задоволення потреби іншого працівника або групи працівників;
- різні співробітники або групи співробітників можуть мати різні уявлення про терміни і ступінь реалізації соціальних цілей;
- невідповідність представлених інтересів працівників організації і наявних у її розпорядженні ресурсів (наприклад, одночасні вимоги “високої зарплати” і гарантованих робочих місць).

Різноманіття компонентів, з яких складається соціальна ефективність, обумовило також пошук узагальнюючого показника, за допомогою якого можна було б її оцінити. Таким нерідко вважають задоволеність роботою, зв'язуючи її ступінь з рівнем досягнення соціальних цілей фірми.

Однак сьогодні цей показник ставиться під сумнів і зазнає серйозної критики, як теоретично недостатньо обґрунтований. Тим більше що немає однозначних доказів позитивного впливу задоволеності роботою на продуктивність праці.

Досить очевидно, що соціальна й економічна ефективність тісно взаємозалежні. З одного боку, соціальну ефективність можна забезпечити, коли організація економічно ефективна і дістає прибуток, який дає можливість задовольнити потреби працівників. З іншого, задоволення цих потреб є істотним чинником для досягнення економічної ефективності сучасної організації.

У той же час, коли мова йде про співвідношення між ступенями досягнення економічної і соціальної ефективності, необхідно визнати також конкуренцію між ними. У цьому зв'язку процес досягнення економічної і соціальної ефективності базується на балансі інтересів, тобто на компромісних рішеннях зацікавлених сторін.

#### ***15.4. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом***

Для аналізу ефективності системи управління персоналом використовуються:

- система кадрового аудиту;
- кадровий консалтинг;
- моніторинг управління персоналом.

*Кадровий аудит* – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

*Кадровий консалтинг* – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучується, так і працюючого в організації.

*Моніторинг управління персоналом* – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

*Технологія аналізу менеджменту персоналу* означає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

Фахівець з кадрового аудиту аналізує кадрову стратегію організації, дії якої в соціальній області в значній мірі регламентуються законними і підзаконними актами, трудовим договором і внутрішніми правилами.

При описі кадрової політики встановлюються найбільш значущі показники:

- зайнятість (її рівень, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників);

- оплата і стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати, премії та ін.);
- безпека і поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів у цю сферу і оцінка отриманих результатів);
- професійне навчання (зміст, тривалість, вартість).

Кадровий аудит завершується складанням звіту (аудиторського висновку). Звичайно експертиза, проведена двома-трьома експертами, займає 2-3 тижня.

Розробка і впровадження організаційних проектів удосконалювання системи управління персоналом вимагає визначених інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проектів варто користуватися Методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів і їхнього добору для фінансування. Даний документ передбачає 3 напрямки оцінки ефективності проектів:

- *комерційна (фінансова) ефективність*, що враховує фінансову сторону реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- *бюджетна ефективність*, що відбиває фінансові наслідки здійснення проекту для республіканського, регіонального або місцевого бюджетів;
- *народногосподарська економічна ефективність*, що враховує витрати і результати за межами прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту, у тому числі й у вартісному вимірі.

*Економічний ефект (Еф. уп.) від упровадження заходів щодо удосконалювання системи управління персоналом організації* може бути розрахований за формулою:

$$E_{ф. уп.} = \sum_{i,j} P_d - \sum_{j} K_d, \quad (15.1),$$

де  $i$  – початок року розрахункового періоду;  $j$  – кінець року розрахункового періоду;  $K$  – вартісна оцінка одноразових витрат;  $P$  – економія поточних витрат при здійсненні заходів протягом року;  $d$  – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів до розрахункового року.

Вихідними даними для розрахунку економічної ефективності заходів, які пропонуються, щодо вдосконалювання системи



управління персоналом є звітні показники функціонування організації.

Потрібно зауважити, що при виконанні розрахунків економічної ефективності визначення вартісної оцінки одноразових витрат повинне враховувати загальну економічну ситуацію, що корегує майбутні витрати на підприємстві.

### ***15.5. Витрати на персонал, методи їхнього нормування, планування й аналізу***

*Витрати на персонал* являють собою сукупність витрат, зв'язаних з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і поліпшенням умов праці.

У складі витрат на персонал можна виділити такі групи витрат:

#### 1. Основні витрати:

- заробітна плата (основна і додаткова);
- оклади штатних співробітників;
- виплати сумісникам;
- інші витрати.

#### 2. Додаткові витрати:

##### 2.1. На підставі тарифів і законодавства:

- відрахування роботодавця на соціальне страхування і страхування від нещасних випадків;
- оплата відпусток, лікарняних аркушів, інвалідності;
- техніка безпеки, організація виробництва;
- преміювання;
- інші витрати.

##### 2.2. Соціальні:

- транспортні;
- оплата житлово-комунальних послуг;
- оплата медично-оздоровчих послуг;
- навчання і підвищення кваліфікації;
- інші витрати.

Методи нормування витрат на персонал по кожному з елементів залежать від законодавчо передбачених процедур нарахування заробітної плати, виплат компенсаційного і соціального характеру та ін.

Аналізувати і планувати витрати на персонал можна практично по кожній їхній статті, тому доцільно визначити лише основні показники:

- рівень середньої заробітної плати (середньорічна, середньомісячна і квартальна – розраховується для всіх категорій працівників; середньогодинна і середньоденна – тільки для робітників);
- зміна фонду заробітної плати за рахунок відхилень середньої зарплати і чисельності працівників.

Динаміку витрат на персонал доцільно аналізувати у співвідношенні з основними показниками роботи підприємства за відповідний період: з обсягами продажу, виробництва, прибутку, виробничими витратами. Крім того, необхідно стежити за часткою заробітної плати у витратах на персонал.

Планування витрат на персонал на основі всебічного аналізу повинне органічно вписуватися в систему планування. Виділяють такі *етапи планування витрат на персонал*:

1. Аналіз по підрозділах витрат за минулий період, а також планових і фактичних витрат і їхнє корегування з обліком внутрішніх (додаткове залучення персоналу, підвищення кваліфікації й ін.) і зовнішніх (змін в оподатковуванні, договірною або очікуваного підвищення тарифних ставок) факторів, на основі яких створюється проект витрат на майбутній період як у цілому, так і по окремих статтях.

2. Аналіз планів підрозділів і їхнє корегування в загальних інтересах, для того щоб збільшення витрат на працівника не перевищувало ріст продуктивності праці.

3. Затвердження керівництвом організації остаточного варіанта плану витрат на персонал і направлення його в підрозділи.

### ***15.6. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності кадрів, професійних захворювань і травматизму***

Для визначення величини економічного збитку від плинності кадрів рекомендується використовувати такі методи.

1. Утрати, викликані перервами у роботі, визначаються як

$$U_{\text{пер.}} = \text{Пп.} \times T \times \text{Ч}_{\text{пл.}}, \quad (15.2),$$

де:  $U_{\text{пер.}}$  – утрати, викликані перервами у роботі; Пп. – середньоденний виробіток на одну людину;  $T$  – середня

тривалість перерви, що викликана плинністю;  $Ч_{пл.}$  – число вибулих через плинність.

2. Утрати, обумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників, обчислюються як

$$У_{н.} = З_0 \times \alpha \div \beta, \quad (15.3),$$

де:  $У_{н.}$  – утрати, викликані необхідністю навчання і перенавчання співробітників;  $З_0$  – витрати на навчання і перенавчання;  $\alpha$  – частка зайвого обороту, плинності;

$\beta$  – коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному періоді.

3. Утрати, викликані зниженням продуктивності праці робітників перед звільненням, тобто вартість недоотриманої продукції, визначається як

$$У_{п.з.} = П_{с.п.} \times \kappa \times Д_{зв.} \times Ч_{пл.}, \quad (15.4),$$

де:  $У_{п.з.}$  – вартість недоотриманої продукції внаслідок зниження продуктивності робітників, що збираються звільнитися;  $П_{с.п.}$  – середній виробіток;  $\kappa$  – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням;  $Д_{зв.}$  – число днів перед звільненням, коли спостерігається падіння продуктивності праці.

4. Утрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці знову прийнятих робітників, визначаються як

$$У_{пр.} = Ч_{пл.} \times \sum (П_{п.ад.} \times \delta) \times t, \quad (15.5),$$

де:  $У_{пр.}$  – вартість недоотриманої продукції внаслідок недостатнього рівня продуктивності праці нових робітників;  $П_{п.ад.}$  – середньоденний виробіток робітника в кожному місяці періоду адаптації;  $\delta$  – помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці;  $t$  – число днів у відповідному місяці.

5. Витрати щодо проведення оргнабору у результаті плинності ( $В_{орг.}$ ) визначаються як

$$В_{орг.} = В_{н.} \times m \div \gamma, \quad (15.6),$$

де:  $В_{н.}$  – витрати на набір;  $m$  – частка плинності;  $\gamma$  – коефіцієнт зміни чисельності працівників, дорівнює відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

6. Утрати від браку заподіяного працівниками, що знову надійшли, визначаються як

$$U_{\text{бр.н.}} = U_{\text{бр.заг.}} \times d \times m \div \gamma, \quad (15.7),$$

Де:  $U_{\text{бр.н.}}$  – утрати від браку заподіяного новачками;  
 $U_{\text{бр.заг.}}$  – загальні утрати від браку;  $d$  – частка утрат від браку працівників, які проробили менше одного року.

Власник зобов'язаний відшкодувати працівникові збиток, заподіяний йому каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, зв'язаного з виконанням трудових обов'язків, у повному розмірі втраченого заробітку відповідно до законодавства, а також виплатити потерпілим (членам родини й утриманцям померлих) одноразову допомогу. При цьому пенсії й інші доходи, що одержував працівник, не враховуються.

Розмір одноразової допомоги встановлюється колективним договором (угодою, трудовим договором). Якщо відповідно до медичного висновку в потерпілого встановлена стійка втрата працездатності, ця допомога повинна бути не менше суми, визначеної з розрахунку середньомісячного заробітку потерпілого за кожен відсоток утрати їм професійної працездатності.

У випадку смерті потерпілого розмір одноразової допомоги на його родину повинен бути не менше п'ятирічного заробітку працівника, крім того не менше річного заробітку на кожного утриманця померлого, а також на його дитину, що народилася після його смерті.

Якщо нещасний випадок мав місце внаслідок невиконання потерпілим вимог відповідно до нормативних актів про охорону праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшений у порядку, обумовленому трудовим колективом за поданням власника і профспілкового комітету підприємства, але не більше ніж на п'ятдесят відсотків.

За працівниками, що втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, зберігається місце роботи і середня заробітна плата на весь період до відновлення працездатності або визнання їх у встановленому порядку інвалідами.

## 15.2. Висновки

Різноманіття систем управління персоналом припускає *єдиний підхід до оцінки їхньої ефективності* на основі визначення загальних

для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром є *збіг цілей організації і системи управління персоналом*.

Ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

*Економічна ефективність у сфері управління персоналом* – це досягнення цілей організації шляхом використання співробітників при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

*Соціальна ефективність у сфері управління персоналом* – це ступінь задоволення інтересів і потреб працівників.

*Результати праці персоналу* можуть характеризуватися обсягом випуску продукції (послуг), доданою вартістю, прибутком та іншими показниками.

*Витрати на персонал* (друга складова економічної ефективності) включають: витрати на заробітну плату і премії; соціальні витрати фірми, що здійснюються як на підставі законів, тарифних договорів, так і за власною ініціативою; витрати, не зв'язані з грошовими стимулами (наприклад, на заходи щодо гуманізації праці, підвищення кваліфікації); витрати на роботу з персоналом.

*Соціальна ефективність* фірми визначається ступенем задоволення інтересів і потреб своїх працівників. До цих потреб відносяться: нормальні умови і мотивація праці, правова захищеність, підтримка прагнення зробити кар'єру та ін.

Процес досягнення економічної і соціальної ефективності базується на балансі інтересів, тобто на компромісних рішеннях зацікавлених сторін.

Складовими аналізу ефективності системи управління персоналом є система кадрового аудиту; кадровий консалтинг і моніторинг управління персоналом.

*Кадровий аудит* – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

*Кадровий консалтинг* – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм

пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучується, так і працюючого в організації.

*Моніторинг управління персоналом* – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

*Технологія аналізу менеджменту персоналу* означає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

*Витрати на персонал* являють собою сукупність основних і додаткових витрат, зв'язаних з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і поліпшенням умов праці.

Динаміку витрат на персонал доцільно аналізувати у співвідношенні з основними показниками роботи підприємства за відповідний період: з обсягами продажу, виробництва, прибутку, виробничими витратами. Крім того, необхідно стежити за часткою заробітної плати у витратах на персонал.

Планування витрат на персонал на основі всебічного аналізу повинне органічно вписуватися в систему планування. *Планування витрат на персонал передбачає:* а) аналіз по підрозділах витрат за минулий період, а також планових і фактичних витрат і їхнє корегування з обліком внутрішніх (додаткове залучення персоналу, підвищення кваліфікації й ін.) і зовнішніх (змін в оподатковуванні, договірною або очікуваного підвищення тарифних ставок) факторів, на основі яких створюється проект витрат на майбутній період як у цілому, так і по окремих статтях; б) аналіз планів підрозділів і їхнє корегування в загальних інтересах, для того щоб збільшення витрат на працівника не перевищувало ріст продуктивності праці; в) затвердження керівництвом організації остаточного варіанта плану витрат на персонал і направлення його в підрозділи.

*Визначення величини економічного збитку від плинності кадрів* здійснюється на основі розрахунку: а) утрат, викликаних перервами у роботі; б) утрат, обумовлених необхідністю навчання і перенавчання нових працівників; в) утрат, викликаних зниженням продуктивності праці робітників перед звільненням, тобто вартості недоотриманої продукції; г) утрат, викликаних недостатнім рівнем продуктивності праці знову прийнятих робітників; д) витрат щодо проведення оргнабору у результаті плинності; е) утрат від браку заподіяного працівниками, що знову надійшли.

### ***15.3. Навчальні завдання з теми “Ефективність управління персоналом”***

*Студент повинен знати:*

- загальні засади і сутність ефективності в економіці та управлінні;
- економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом та систему економічних і соціальних показників ефективності управління персоналом; технологію аналізу та оцінки ефективності управління персоналом;
- склад витрат на персонал, методи їх нормування, планування й аналізу;
- методи визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

*Студент повинен уміти:*

- характеризувати основні економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом та систему економічних і соціальних показників ефективності управління персоналом;
- визначати технологію аналізу ефективності управління персоналом організації;
- визначати економічний збиток унаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

#### ***Питання для поглибленого вивчення***

1. Трансформація підходів щодо визначення ефективності управління персоналом в сучасних організаціях.
2. Сучасні технології аналізу ефективності управління персоналом та досвід їх використання в Україні.
3. Вплив надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму на кінцеві результати діяльності організації.

#### ***Теми рефератів***

1. Проблеми визначення ефективності управління персоналом як визначальним ресурсом організації.
2. Фактори, які впливають на дієвість управління персоналом в сучасних умовах.
3. Проблеми планування і аналізу витрат на персонал та їх оптимізації у ринкових умовах.

### ***Індивідуальне завдання***

*Тип завдання:* бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

*Мета завдання:* перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни „Управління персоналом” з акцентом на проблематику ефективності управління персоналом.

*Самостійна робота:* проаналізувати за літературними джерелами диференціацію системи оцінок ефективності управління персоналом організації та розробити власне проектне рішення щодо вказаної проблеми.

*Форма подання звіту:* обґрунтування проекту оцінки ефективності управління персоналом організації на засадах визначення взаємозв’язаної системи показників оцінки: а) кадрових рішень, що приймають всі менеджери; б) ефективності роботи кадрової служби; в) персоналу (5-7 сторінок тексту).

### ***15.4. Завдання для перевірки знань***

#### ***Контрольні запитання одиничного вибору відповідей***

1. До факторів, що впливають на витрати щодо персоналу відносять:

- а) зміна тарифних договорів чи соціального законодавства;
- б) зміна умов договорів про постачання енергоносіїв;
- в) зміни в організаційній структурі підприємства.

2. Соціальні цілі підприємства спрямовані на:

- а) задоволення потреб та інтересів працівників фірми;
- б) збільшення обсягу виробництва;
- в) збільшення зайнятості в країні.

3. Витрати на вдосконалювання системи і технології управління персоналом розподіляються на:

- а) одноразові та поточні;
- б) одноразові, поточні та передвиробничі;
- в) одноразові та передвиробничі.

4. Унаслідок невиконання потерпілими вимог відповідно нормативних актів власник виплату одноразової допомоги може:

- а) зменшити до 25%;
- б) зовсім не здійснювати;
- в) зменшити до 50%;
- г) зменшити на 25.



5. Розмір одноразової допомоги встановлюється порядком, який визначений у:

- а) положенні про врегулювання взаємин у колективі;
- б) положенні про оплату і стимулювання праці;
- в) колективному договорі;
- г) інструкції щодо дотримання правил безпеки.

### ***Контрольні запитання множинного вибору відповідей***

1. У залежності від підходу виділяють такі показники ефективності управління персоналом:

- а) показники економічної ефективності;
- б) показники національної стабільності;
- в) показники соціальної ефективності;
- г) показники ділової участі;
- д) показники якості, результативності та складності праці.

2. Для аналізу ефективності системи управління персоналом використовується:

- а) атестація кадрів;
- б) система кадрового аудиту;
- в) кадровий консалтинг;
- г) моніторинг управління персоналом;
- д) система оцінки потенціалу персоналу.

3. До основних витрат на персонал відносяться:

- а) основна заробітна плата;
- б) додаткова заробітна плата;
- в) виплати сумісникам;
- г) преміювання;
- д) витрати на навчання і підвищення кваліфікації.

4. До додаткових витрат на персонал відносяться:

- а) додаткова заробітна плата;
- б) транспортні витрати;
- в) оплата відпусток, лікарняних аркушів, інвалідності;
- г) відрахування на соціальне страхування;
- д) оклади штатних співробітників.

5. Для розрахунку витрат, викликаних перервами у роботі, використовуються показники:

- а) частка зайвого обороту плинності;
- б) середньоденний виробіток на одну людину;
- в) середня тривалість перерви, викликаної плинністю;

- г) коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням;
- д) чисельність робітників, що вибули через плинність.

### **15.5. Список рекомендованої літератури**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури. 2011. – С. 418-428.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001 – С.468-483.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002 – С. 245-291.
4. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М. ИНФРА-М., 1999 – С. 243-260.
5. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2002 – С.148-170.
6. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов – М.: Издательство «Экзамен», 2004 – С. 172-207.
7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов.-С.-Петербург.:Питер, 2000 – С. 325-334.

## ЧАСТИНА 3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ТА ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ З КУРСУ

### *3.1. Критерії оцінювання знань студентів з дисципліни*

Оцінювання знань, умінь і практичних навичок студентів включає види занять, визначених тематичним планом, який передбачає лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу і виконання індивідуальних завдань.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись кількома методами:

- оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять;
- виконання індивідуальних завдань;
- проведення проміжних тестів;
- виконання контрольних робіт;
- підготовка і захист рефератів;
- проведення підсумкового письмового іспиту.

Оцінювання знань, умінь і навичок студентів відбувається відповідно до Положення про рейтингову систему оцінки знань студентів ОНЕУ. Згідно з указаним Положенням рейтингова оцінка з дисципліни визначається, виходячи з максимальної кількості балів – 200, із яких 100 балів – це бали за поточну роботу студента і 100 балів – за іспит.

*Остаточна рейтингова оцінка* знання дисципліни, з якої складається іспит, розраховується, як середня із балів поточного й підсумкового контролю.

*Поточний контроль* та оцінка знань, умінь і навичок студентів відбувається із урахуванням вимог кредитно-модульної системи, згідно з якими накопичення балів здійснюється у межах відповідних модулів.

Оцінка результатів успішності студентів при поточному контролі здійснюється викладачем на основі визначених попередньо балів за відповіді на семінарських і практичних заняттях, виконання контрольних робіт, підготовку і захист рефератів, виконання індивідуальних завдань та заохочувальних балів за активну роботу. Попереднє визначення величини балів за кожний із вказаних вище

видів робіт здійснюється викладачем і доводиться до відома студентів на початку вивчення дисципліни.

*Підсумковий контроль* відбувається шляхом виконання письмових завдань, які представлені у екзаменаційних білетах і складаються з теоретичних питань, тестів, задач та ситуацій, що потребують використання відповідних методик та термінології управління персоналом.

*Підсумкове оцінювання* знань, умінь і практичних навичок студента здійснюється за 100-бальною системою з наступним переведенням її в традиційну оцінку, що фіксується у відповідних документах, за шкалою:

Сума балів за 100-бальною шкалою	Оцінка в ECTS	Значення оцінки ECTS	Критерії оцінювання	Рівень компетентості	Оцінка за національною шкалою	
					екзамен	залік
90-100	A	відмінно	Студент виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, вміє використовувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили	Високий (творчий)	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	Студент вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує справи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна	Достатній (конструктивно-варіативний)	добре	
74-81	C		Студент вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок			
64-73	D	задовільно	Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки,	Середній (репродуктивний)	задовільно	

			серед яких є значна кількість суттєвих			
60-63	Е		Студент володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні			
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	Студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу	Низький (рецептивно-продуктивний)	незадовільно з можливістю повторного складання	не зареховано
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	Студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів		незадовільно	

### 3.2. Орієнтовний перелік питань для підготовки до іспиту з курсу „Управління персоналом”

1. Організація як один з основних соціальних інститутів суспільства. Типи організацій у сфері економіки.
2. Спільна праця і її особливості. Об'єктивна необхідність управління спільною працею людей.
3. Персонал організації: структура, якісні характеристики.
4. Сутність, значення кадрової політики і її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.
5. Функції і задачі управління персоналом.
6. Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом.
7. Організаційна структура системи менеджменту персоналу.
8. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.
9. Нормативно-правова база управління персоналом.
10. Довідники кваліфікаційних характеристик працівників, їхнє значення в управлінні персоналом.
11. Лінійні та функціональні керівники і їхня взаємодія в сфері управління персоналом.
12. Інформаційне і матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.
13. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера.
14. Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їхній облік у процесі мотивації трудової поведінки.
15. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними.
16. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

17. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
18. Задачі та функції кадрової служби, її структура.
19. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
20. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства.
21. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.
22. Об'єктивні і суб'єктивні фактори зміни потреб організації в персоналі.
23. Аналіз структури організації з метою її оптимізації.
24. Методи визначення потреб організації в кадрах різних функціональних груп.
25. Прогнозування персоналу на перспективу.
26. Маркетинг ринку праці.
27. Професійний добір персоналу.
28. Виробнича і соціальна адаптація нових працівників.
29. Сутність, соціально-економічне значення і задачі розвитку персоналу.
30. „Інвестування в людину” і його ефективність.
31. Первинна професійна підготовка кадрів.
32. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів.
33. Післядипломне навчання керівників і фахівців. Програми MBA.
34. Система безперервного навчання персоналу.
35. Кадровий резерв на заміщення вакантних посад.
36. Службово-кваліфікаційне просування працівників і планування ділової кар'єри.
37. Поняття, основні фактори і траєкторії руху персоналу в організації.
38. Задачі стабілізації і планомірного відновлення персоналу.
39. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу, його позитивні та негативні наслідки.
40. Ротація кадрів.
41. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу.
42. Абсентизм, його причини, економічні наслідки і методи регулювання.
43. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їхнього використання в управлінні персоналом.
44. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків, міри праці.
45. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці.
46. Контролінг в управлінні персоналом.
47. Сутність і значення робочого часу, як універсальної міри людської праці.
48. Законодавство України про регулювання робочого часу і часу відпусток.
49. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
50. Регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня, року.
51. Гнучкі режими праці.
52. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
53. Поняття, фактори і значення умов праці на виробництві.
54. Державне регулювання умов праці Законом України «Про охорону праці».

55. Організаційно-технологічні умови праці.
56. Санітарно-гігієнічні умови праці.
57. Соціально-психологічні умови праці.
58. Способи компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
59. Сутність і ціль оцінки персоналу.
60. Методи оцінки претендентів на вакантні робочі місця в організації.
61. Оцінка робітників та службовців.
62. Оцінка фахівців і професіоналів.
63. Оцінка керівників.
64. Атестація фахівців, професіоналів і керівників.
65. Потреби, мотиви й інтереси людини.
66. Трудова поведінка і її вплив на результати праці.
67. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
68. Стимул як фактор активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами і стимулами.
69. Заробітна плата як ведучий стимул трудової діяльності.
70. Соціальні партнери: роботодавці та наймані робітники. Спільність і розходження їхніх інтересів, імовірність конфліктів.
71. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Форми соціального партнерства.
72. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих робітників.
73. Колективний договір як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників організації.
74. Зміст і порядок складання колективного договору, контроль за його виконанням.
75. Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні.
76. Економічні аспекти ефективності управління персоналом.
77. Соціальні аспекти ефективності управління персоналом.
78. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом.
79. Витрати на персонал, методи їхнього нормування, планування й аналізу.
80. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

## **ЛІТЕРАТУРА**

### **1. Законодавча база**

1. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27.03.91 №887.
2. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.91 №1576.
3. Закон України “Про зайнятість населення” // Закони України. – К., 1999. Т.1.
4. Закон України “Про колективні договори і угоди” // Закони України.- К., 1996.- Т.6.
5. Закон України “Про пенсійне забезпечення” // Закони України.- К.,1996.-Т.2.- С.254-285.
6. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” // Закони України. –К.,1999. – Т. 15. – С. 332-343.
7. Закон України “Про оплату праці” // Закони України.- К.,1997.- Т.8.-С.210-218.
8. Закон України “Про охорону праці” // Закони України. – К.,1996.- Т.4.-С.114-133.
9. Кодекс законів України про працю . – К.: Парламентське вид-во 1997.

### **2. Основна література**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001.
3. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
4. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова.-М.:БИНОМ,1997.
5. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. -М. Центр. 1998.
7. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. Пособие // В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. –М.ПРИОР,1998.



8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ.2007.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник.-К. КНЕУ,1998.
12. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002.
13. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч.1: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002.
14. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2002.
15. Маслов.Е.В. Управление персоналом предприятия. Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М. Новосибирск: НГЭиУ. 1998.
16. Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А., Овчинников А.В. Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005.
17. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
18. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова – М.: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 2001.
19. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во „Знання”, КОО. 2002.
20. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2002.
21. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2005.
22. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. Б.М. Генкина.- М. Высшая. шк., 1996.
23. Петрова Ш.Л. Навчально-методичний комплекс дисципліни „Управління персоналом”. – К.: Інститут економіки та права „КРОК”, 2002.
24. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ., 2000.

25. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник.- М. :Аспект Пресс ,1998.
26. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000.
27. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – КНЕУ, 2002.
28. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001.
29. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов.-С.-Петербург.:Питер,2000.
30. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000.
31. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудова відносина: Навчальний посібник. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003.
32. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.Еремина.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008.
33. Управление персоналом: Учебное пособие. / Под ред. А.Я. Кибанова и др. – М: ПРИОР, 2006.
34. Хміль Ф.І., Хміль Л.М. Управління персоналом комерційного банку: Навчальний посібник.-Рівне, 2001.
35. Шекшня С.В. Управление персоналом коммерческой организации: Учеб.-практ. пособие.-3-е изд. перераб. и доп. М.: Бизнес-школа. Интел-Синтез,1998.
36. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджменту. Учебник.- 4-е изд., испр. – К.:МАУП, 2002.

### *3.Додаткова література*

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002.
2. Бутенко Н.Ю., Черпак А.Є. Тренінг управлінських компетенцій : навч. посіб. / Н.Ю. Бутенко, А.Є. Черпак. – К.: КНЕУ, 2011.
3. Гапалов В.К. Управление рабочим временем.- 2-е изд. перераб. и доп.. – М.:Финансы и статистика.1998.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.- Краматорск: Центр продуктивності,1998.-Вип. 1. – Розд. 1-2.

5. Журавлев П.В., Одегов Ю.В., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие: М.: «Экзамен», 2002.
6. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003.
7. Класифікатор професій ДК 003-95. К.:Держстандарт України,1995.
8. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2003.
9. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекруитменте. – СПб.: Питер, 2002.
10. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
11. Матвеева В. Кадрова документація. – 2-ге вид., перероб. І допов. – Х.: Фактор, 2002.
12. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003.
13. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М. ИНФРА-М., 1999.
14. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. / Пер. с англ.; Под ред. И.И. Елесеевой. – М.: Аудит: ЮНИТИ. 1996.
15. Науково-практичний коментар до Закону України „Про охорону праці”. – К., 1997.
16. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие – М.: Издательство «Экзамен», 2004.
17. Практическое руководство по менеджменту: международный опыт достижения успеха. / Пер. с англ. – Минск: Новое задание, 1998.
18. Психологические основы современного управления персоналом: Учеб. пособие.-М.: Зерцало, 1999.
19. Старобинский Э.Б. Как управлять персоналом. – 5-е изд. перераб. и доп.-М.: ЗАО “Бизнес-школа” Интел Сервис 1997.
20. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала – К.: Ника-Центр, 2002.
21. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002.

22. Управление деятельностью служащих / Р.Вильямс. – СПб.: Питер, 2003.
23. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1998.
24. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
25. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1998.
26. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. – М.: «Экзамен», 2002.
27. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003.

#### ***4. Періодичні видання***

1. Журналы “Персонал” (Межрегиональная академия управления персоналом, Киев); „Управление персоналом” (Киев), “Проблеми теорії і практики управління” (Международный совет стран – членов Междунар. науч.-исслед. ин-та проблем управления, Москва); “Україна: аспекти праці” (фірма “Праця”, Київ), „Персонал микс” (научно-практический журнал по вопросам управления, С.-Петербург), „Отдел кадров” (практический журнал по управлению персоналом, Киев), „Справочник кадровика” (для эффективной работы кадровой службы, Киев).

2. Газета “Праця і зарплата” (М-во праці та соц. політики; фірма “Праця”, Київ).

# **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Укладач:

**Никифоренко Валерій Григорович**

Підписано до друку 21.05.2013. Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк.15,98.

Тираж 300 прим.

Видавництво «Атлант» ВОІ СОІУ  
65029, м.Одеса, Ольгіївський узвіз, 8,  
Свідоцтво ДК №3564 від 31.08.2009

Тел.: 728-45-71

e-mail: [ev\\_atlant@mail.ru](mailto:ev_atlant@mail.ru)