
О.В. Крушельницька
Д.П. Мельничук

Управління персоналом

Навчальний посібник

Видання друге, перероблене й доповнене

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

Київ
КОНДОР

2005

ББК 65.я315
К 84

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 14/18.2-1459 від 11.07.2002)*

Рецензенти:

М.П. Поліщук – д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту ДАЕА України;

Є.І. Ходаківський – д-р. екон. наук, професор ДАЕА України

Крушельницька О.В.

Мельничук Д.П.

Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. — К., «Кондор». — 2005. — 308 с.

ISBN 966-8251-02-4

Навчальний посібник максимально адаптований до вимог програми курсу. Розглядаються теоретичні основи управління персоналом, питання набору, розвитку, адаптації, атестації та мотивації персоналу з урахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду. Висвітлені питання управління поведінкою, дисципліною та умовами праці персоналу.

Посібник розрахований на студентів економічних спеціальностей і фахівців, які цікавляться питаннями управління персоналом.

ББК 65.я315

ISBN 966-8251-02-4

© О.В. Крушельницька,
Д.П. Мельничук, 2002, 2004
© «Кондор», 2002, 2004

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
----------------	---

РОЗДІЛ I. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
--	----------

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту	8
---	----------

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації ...	8
2. Склад і структура персоналу	11
3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи ...	16
4. Методи управління персоналом	19
5. Система управління персоналом	22
6. Зарубіжний досвід управління персоналом	25

Тема 2. Еволюція менеджменту людських ресурсів	27
---	-----------

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами	27
2. Історія розвитку кадрових служб	30
3. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами	33
4. Теорія людського капіталу	39

Тема 3. Кадрова політика підприємств	42
---	-----------

1. Суть і завдання кадрової політики	42
2. Елементи кадрової політики та їх характеристика	46
3. Напрямки кадрової політики	49
4. Оцінка вибору кадрової політики	51

Тема 4. Служба управління персоналом й кадрове діловодство	53
---	-----------

1. Функції та напрями роботи служб управління персоналом	53
2. Ресурсне забезпечення служб персоналу.	53
3. Організація кадрового діловодства	60
3.1. Основні напрямки організації кадрового діловодства та номенклатура справ.	60
3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу	62

4. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб	67
---	----

РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ 71

Тема 5. Кадрове планування в організації 71

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування	71
2. Методи визначення потреб персоналу	74
3. Види планів з питань персоналу	77
4. Оперативний план роботи з персоналом	80

Тема 6. Форми та методи комплектування організації персоналом 83

1. Організація та джерела залучення персоналу	83
2. Методи підбору персоналу, їх характеристика	87
3. Суть контрактної форми найму	92
4. Оптимізація чисельності персоналу	96
5. Кадровий аудит	99

Тема 7. Професійний розвиток і навчання персоналу 101

1. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним	101
2. Організація системи професійного навчання персоналу	105
3. Методи і форми професійного навчання	107
4. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу)	112
5. Професійне навчання в зарубіжних фірмах	115

Тема 8. Розвиток кар'єри в організаціях 118

1. Типи, етапи і цілі кар'єри	118
2. Управління кар'єрою	122
3. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу	125
4. Підготовка і формування резерву керівників	127

Тема 9. Адаптація персоналу 131

1. Поняття і види адаптації персоналу	131
2. Етапи адаптації персоналу	133
3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи	136
4. Управління адаптацією	138

РОЗДІЛ ІІІ. УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ 140

Тема 10. Соціальне партнерство в організації 140

1. Суть і функції соціального партнерства в організації 140
2. Система регулювання соціально-трудоких відносин в організації 145
3. Колективний договір – основа соціального партнерства 147
4. Зарубіжний досвід соціального партнерства 149

Тема 11. Регулювання трудової активності персоналу 156

1. Зміст управління використанням персоналу 156
2. Управління плинністю кадрів в організації 159
3. Умови праці, їх регулювання 162
4. Організація і способи звільнення персоналу 165
5. Етика ділових відносин з персоналом 168

Тема 12. Організація робочого місця та використання робочого часу 171

1. Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація 171
2. Нормування праці 174
3. Суть робочого часу, шляхи скорочення його втрат 177
4. Гнучкі режими праці 179

РОЗДІЛ ІV. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ 182

Тема 13. Конфлікти в системі управління персоналом 182

1. Суть, різновиди та причини конфліктів 182
2. Форми виробничих конфліктів 188
3. Стратегії та методи управління конфліктами 191
4. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту 195

Тема 14. Управління поведінкою та дисципліною персоналу 199

1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості 199
2. Поведінка особистості в групі 204
3. Суть і різновиди дисципліни 205
4. Механізми та методи управління дисципліною 210
5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу 217

РОЗДІЛ V. ОЦІНКА, ОПЛАТА Й МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ .. 222

Тема 15. Атестація персоналу 222

1. Поняття та завдання атестації персоналу 222
2. Об'єкти та показники атестації 225

3. Організація і методи атестації	227
4. Етапи проведення атестації	230
Тема 16. Оцінка персоналу	233
1. Суть і завдання оцінки персоналу	233
2. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу	236
3. Методи оцінки персоналу	241
4. Модель оцінки працівників та їх праці	244
5. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів	249
6. Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу ..	253
Тема 17. Оплата праці	258
1. Суть і функції оплати праці	258
2. Принципи організації оплати праці	267
3. Форми оплати праці	270
4. Державне регулювання оплати праці	275
5. Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах	278
Тема 18. Мотивація та стимулювання персоналу організації	282
1. Теорії мотивації персоналу	282
2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу ...	292
3. Управління мотивацією	297
4. Організація мотивації на підприємстві	298
Література	303

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамічною зростаючою суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в сучасних організаціях. Тому дисципліна «Управління персоналом» є обов'язковою для формування фахівців високого рівня кваліфікації і, відповідно до державних освітніх стандартів є складовою навчального плану підготовки бакалаврів і магістрів.

В останні роки з'явилося багато інтересних посібників з «Управління персоналом», проте в яких, як правило узагальнюються досвід роботи з персоналом в США, Японії та Росії, і разом з тим все ще рівень знань в значній кількості керівників підприємств з питань управління персоналом бажає бути кращим. Ринкова економіка більш вимоглива до спеціалістів – керівників. В зв'язку з цим необхідна нова концепція управління персоналом, роль якого суттєво змінюється. Працівники із пасивного виконання перетворюються на активного учасника виробництва. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал на його розвиток, вважаються як формування людського капіталу.

Запропонований посібник має на меті допомагати студентам належно вивчити як теоретичні проблеми так і практичний досвід з питань управління персоналом в сучасних організаціях.

РОЗДІЛ І. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації.
2. Склад і структура персоналу.
3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.
4. Методи управління персоналом.
5. Система управління персоналом.
6. Зарубіжний досвід управління персоналом.

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації

Організацією традиційно вважається група людей, які об'єднуються для вирішення певних цілей і завдань. Розглядаючи організацію як соціальний інститут виділяють кілька елементів, що утворюють її структуру і визначають її як особливе утворення, властиве тільки організації. Це – наявність цілей, спільної мети, організаційної структури, організаційної культури, постійної взаємодії із зовнішнім середовищем та використанням ресурсів. Якщо ХІХ століття асоціюється як століття окремих особистостей, то ХХ – залишається в пам'яті людей як століття «суперорганізацій», що сильно змінили матеріальну основу людського життя. Справді, в ХХ столітті НАСА і Головкаосмос проклали шлях в міжпланетний простір; ІВМ комп'ютеризували не тільки офіси, а й квартири; Форд і Дженерал Моторз зробили автомобіль масовим засобом пересування; КБ Антонова і Боінг зробили трансатлантичні перельоти такими ж звичайними, як поїздка зі Львова до Києва.

Практично, за кожним значним відкриттям стоїть не геній-одиначка, а могутня організація. Людство не пам'ятає винахідника кольорового телевізора чи мікрохвильової печі, але прекрасно знає назви компаній, що їх виробляють: Соні, Панасонік, Філіпс та ін. Те ж можна сказати і про автомобілі, мобільні телефони тощо. Це не означає, що талант, досвід окремої особистості втратили цінність у суспільстві, вони залишаються двигунами розвитку суспільства, але матеріальна культура суспільства стала надто складною, і подальший розвиток вимагає колосальної концентрації ре-

сурсів. Тільки в межах сучасних організацій, що об'єднують зусилля тисяч талановитих і висококваліфікованих людей, стало можливим здійснення грандіозних проектів, про які генії минулого могли тільки мріяти. Ідея прокласти тунель під Ла-Маншем виникла багато років тому, але вона була реалізована тільки в 1944 році групою французьких і британських будівельних компаній; Ціолковський зробив геніальні розрахунки польоту ракет ще в 1894 р., а перший штучний супутник вийшов на орбіту Землі тільки в 1957 р. завдяки таланту, знанням і праці десятків тисяч людей.

Організаціями є Житомирський інженерно-технологічний інститут, готель «Україна», кондитерська фабрика, Кабінет Міністрів України, футбольна команда «Динамо», «Південний машинобудівний завод» і т. д. При всіх відмінностях (масштаби, сфери діяльності) цих організацій всі вони характеризуються спільними рисами:

- наявністю цілей;
- існуванням тісних зв'язків між членами організації і правил, що визначають порядок цих взаємовідносин;
- постійним взаємозв'язком із зовнішнім середовищем.

Організації не виникають самі собою, а створюються людьми як засіб досягнення певних цілей.

Жодна організація (як формальна комерційна структура, так і неформальні громадські об'єднання) не зможе сформуватись і тим більше існувати, якщо не буде визначена її ціль — те, ради чого дана організація формується і буде діяти в майбутньому. Організації супроводжують людину протягом всього її життя, починаючи з дитячого садка, школи, інституту, підприємства.

При створенні організації її цілі визначаються, як правило, засновниками. З часом розвитку організації цілі можуть ускладнюватись і трансформуватись. Зміна цілей здійснюється під впливом багатьох факторів, а саме: збільшення масштабу організації, зміни зовнішнього середовища, розвитку техніки й технології, зміни свідомості людей. На формування цілей економічних організацій безпосередній вплив мають: клієнти (споживачі), власники, наймані працівники, керівники. Досягнення оптимального балансу в інтересах всіх ключових груп у цілях організації є одним із основних завдань і умов успішного розвитку організації (підприємства).

У своїй діяльності організації керуються набором цілей, які відрізняються за змістом і часовою перспективою. Наукою виділяються три види цілей організації: базові цінності, стратегічні завдання й короткотермінові плани.

Базові або фундаментальні цінності визначають основні цілі існування організації і її кредо, які є в кожному об'єднанні людей. Базові цілі є найбільш стійкими і залишаються незмінними протягом довгого періоду,

і це забезпечує стабільність розвитку. Наприклад, базовою цінністю вищої школи є підготовка спеціалістів для народного господарства.

Стратегічні завдання — це плани реалізації базових цінностей у конкретних умовах з врахуванням зовнішніх факторів і потенціалу самої організації. Стратегічні завдання включають кінцеву ціль, часовий інтервал і спосіб досягнення цілі. Вони більшою мірою залежать від зовнішнього середовища і вимагають періодичного керування, оновлення.

Короткотермінові цілі — це конкретні плани програми реалізації стратегічних завдань. Вони є досить детальними та впливають на всіх працівників організації. До короткотермінових планів відносять: бізнес-план, плани виручки продавців тощо. Цінність цих планів полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на поведінку персоналу на робочому місці і на результати організації. Досягнення цілей передбачає спільну роботу працівників організації, що, в свою чергу, вимагає координації їх дій, встановлення певного внутрішнього порядку у формі організаційної структури.

Під структурою організації розуміють її архітектоніку, наявність окремих частин і співвідношення між ними, міру гнучкості організаційної конфігурації. В літературі і практиці управління виділяють три типи організаційних структур:

- функціональна;
- продуктова;
- матрична.

Функціональна побудована за принципом розподілення функцій між підрозділами, що відповідають за один напрямок діяльності.

Продуктова (лінійна) характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг.

Матрична або адаптивна — гнучкі структури, здатні змінюватися відповідно до вимог середовища. Цей тип структури здатний використовувати всі ефективні аспекти продуктової та функціональної структур і весь час функціонувати в постійно змінюючих умовах.

Крім організаційної структури в будь-якій організації існує певна організаційна культура, тобто певні норми поведінки, стосунків. За визначенням управлінців і практиків, організаційна культура є найбільш стабільним, цементуючим елементом.

Організаційна культура — це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності. Ці компоненти культури визначають спосіб дій і взаємодій, а відтак визначальною мірою впливають на досягнення поставленої мети, рівень ефективності виробництва та менеджменту. Винятково важлива роль організаційної культури у реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності фірми на ринку.

Організація функціонує та розвивається у постійній взаємодії з навколишнім світом і залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів особливе місце займають: законодавчі норми і нормативи, клієнти, постачальники, розвиток науки, техніки й технології. Внутрішні елементи – це рівень змін (стабільність проти змін). Організації, які працюють у стабільному середовищі, можуть працювати на довгострокових прогнозах. Організації, які працюють у змінюючому середовищі, вимушені частіше корегувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру тощо. Означені елементи організації реалізуються не автоматично, а за умови чіткої відрегульованості внутріорганізаційних виробничих відносин і відповідного рівня культури.

2. Склад і структура персоналу

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент.

У спискову кількість персоналу на певну календарну дату включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати. В складі спискової кількості виділяють три категорії працівників:

- постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;
- тимчасові – на 2–4 місяці;
- сезонні – на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У спискову чисельність не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва.

З точки зору обліку, спискова кількість являє собою загальну суму присутніх і відсутніх на роботі.

В теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти.

Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.

Спеціалісти (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

Технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста – це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навик, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій. Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи:

- висококваліфіковані працівники, які закінчили ПТУ і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2–4 роки;

- кваліфіковані працівники, які закінчили середнє ПТУ, технічні училища або на виробництві навчались 6–24 місяці;
- низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2–5 місяців;
- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією. Розрізняють такі її види: функціональна компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;

інтелектуальна компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

ситуаційна компетенція вбачає вміння діяти в певних ситуаціях;

соціальна компетенція—це комунікаційні та інтеграційні здібності, уміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації. Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше. Стаж роботи в даній організації характеризує закріплення персоналу. Статистика виділяє такі періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25, 30 і більше років.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньоспеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різних видів структур персоналу як на макро, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати ряд факторів на загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення;
- заміна вибуваючого персоналу на персонал з вищим загальним і професійним рівнем;
- зростання частки розумової праці, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків).

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається змінністю персоналу. Закріплення й використання персоналу характеризуються системою показників, а саме:

середньорічною кількістю працівників, яка визначається за формулою:

$$ч_{нсп} = \frac{1/2ч_1 + 1/2ч_2 + 1/2ч_n + 1}{n},$$

де $ч_{нсп}$ – середня чисельність персоналу за рік (період);

$ч_1, ч_2, ч_n$ – чисельність персоналу на початок кожного підперіоду (місяць, квартал);

n – кількість періодів, із яких складається період (12 місяців).

$$\text{Інтенсивність обороту за наймом} = \frac{\text{кількість прийнятих за період}}{\text{середньоспикова кількість персоналу за період}}.$$

$$\text{Інтенсивність обороту за вибуттям} = \frac{\text{кількість вибутих за період з усіх причин}}{\text{середньоспикова кількість персоналу за період}}.$$

$$\text{Коефіцієнт постійності} = \frac{\text{кількість працівників, що є в списках організації протягом всього періоду}}{\text{середньоспикова кількість персоналу за період}}.$$

$$\text{Коефіцієнт використання кваліфікації працівника} = \frac{\text{затрати праці на виконання робіт відповідно до кваліфікації}}{\text{загальні затрати за період}}.$$

$$\text{Коефіцієнт стажу роботи в організації} = \frac{\text{тривалість роботи в організації}}{60 \text{ місяців}}.$$

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{кількість виробленого ВВП у вартісному вимірі}}{\text{середньоспискова кількість працівників}}$$

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:

— особисті — це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;

— комунікативні — навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;

— пізнавальні — це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;

— професійні — навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Концепція управління персоналом — система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Основна ціль управління персоналом:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Отже, завдання зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- задоволення розумних потреб персоналу;

- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із:

використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибрати такі стратегії:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів

управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30–50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- людина – джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами – визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

4. Методи управління персоналом

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання

Розділ 1. Основи управління персоналом

людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

– *правові норми й акти* — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

– *інструкції, організаційні схеми, нормування;*

– *накази, розпорядження*, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

– формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

– особистий приклад;

– задоволення культурних і духовних потреб працівників;

– встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

– встановлення моральних санкцій і заохочення;

– соціальний захист.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічно обгрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів 	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість 	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються 	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу 	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи 	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

5. Система управління персоналом

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб поєднати завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (табл.).

Система управління персоналом організації

Система управління персоналом – система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом



<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікації трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема розвитку організаційної структури управління
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема правового забезпечення
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

В таблиці наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого — люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта — людини.

6. Зарубіжний досвід управління персоналом

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті — управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

Американський — передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада — працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи — проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника і робітника. Обидві моделі – американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

Тема 2. Еволюція менеджменту людських ресурсів

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами.
2. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами.
3. Теорія людського капіталу.

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. У період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга – акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Представником першого підходу був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником другої – соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві «Вестерн електрик компані», яке працювало неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень у зміні та чергуванні умов праці – покращувались чи погіршувались освітлення та інтер'єр виробничих цехів, включалась музика під час роботи, і як наслідок, – продуктивність праці не погіршувалась. Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників. Те, що повага до працівників, розвиток неформальних контактів більше вплинули на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов, послужило основою для нового розуміння ролі поведінки людей в організації, яка мотивується не логікою або фактами, а почуттями, на основі чого сформувались моделі людських відносин. Ці теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення Другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин»,

автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, що формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й якості працівників. Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розензбегера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку спеціалістів з питань людських ресурсів. В 60–70-ті роки ХХ століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами – індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом, у результаті чого в економіку прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього процесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупками.

Відділи кадрів Америки і Західної Європи в 70–80-ті роки ХХ століття перетворились у «відділи людських ресурсів» утвердженням гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило їх статус в організації. Одночасно з'явилися нові напрямки їх діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутріорганізаційна комунікація, залучення працівників до управління. Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами. У другій половині ХХ століття у багатьох країнах набули поширення ідеї «виробничої демократії», так званої демократії на робочих місцях.

Ідея «виробничої демократії» передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженні дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств; участь робітників у структурі фабричного (заводського) менеджменту, дотримання гласності при прийнятті рішень, пов'язаних з інтересами робочих груп.

Розвиток менеджменту людських ресурсів проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі привів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактора через систему масових

форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Так, в основі теорії Ф. Герцберга є тезис про те, що праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.

Автор теорії групового навчання К. Арджіріс стверджує: навчання в психологічних умовах, максимально наближених до реальних, є найбільш ефективним. Ця теорія широко застосовується в американських школах і університетах. А. Маслоу – творець теорії ієрархії потреб, автор книжки «Мотивація і особистість» – класифікує за мірою важливості цілі індивідуума, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на поведінку людини. Він виділяє п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в бізнесі, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоутвердженні. Всі ці потреби можуть проявлятися одночасно, але домінуючими є фізіологічні. Автори теорії стресового балансу Р. Блейк і Дж. Мутон особливу увагу приділяють балансу між виробничими і соціальними потребами. В книзі Петерса і Уотермана «В пошуках удосконалення» визначається, чим «ефективне» підприємство відрізняється від нормального і середнього. Автори виділили значення культури виробництва (норм і цінностей) як важливого фактора успіху, в першу чергу, вивчення думки робітників підприємства. На цій основі автори дійшли висновку, що людський фактор, його використання є стратегічним і життєво важливим для розвитку підприємства.

Найбільш поширене тлумачення терміну «менеджмент людських ресурсів», це – мобілізація працівників до активної роботи лінійними менеджерами. Існують і такі тлумачення та підходи:

- відношення до фактора праці як до джерела доходу;
- створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи;
- інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства, ціллю якої є: найм на роботу, удосконалення відбору, професійна підготовка компетентних і заінтересованих працівників, які ефективно і результативно реалізуватимуть цілі підприємства.

У рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика із «реагуючої» політики управління перетворюється в «активну», стратегічну, яка інтегрується в загальну політику всього підприємства.

Соціальна і культурна творчість самих працівників, їх безпосередня участь в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль і взаємозамінність, вияснення загальних цінностей і цілей, визначають поведінку кожного члена колективу. Колективна відповідальність за результати і

високу ефективність роботи, всесторонній розвиток і використання індивідуального і групового потенціалу — такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80—90-х років ХХ століття, який одержав назву командний менеджмент. Унікальне професійне ядро кадрового потенціалу — це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка хоче закріпити свої позиції на глобальних ринках. У ХХІ столітті ця парадигма за оцінками зарубіжних аналітиків набуде сили невідкладного закону для успішного підприємства, оскільки пристосуватись до змін у ринковому середовищі зможе тільки високомобільний, зорієнтований на постійний розвиток персонал, що різко змінить всю кадрову роботу в організаціях і менеджменті.

Отже, **менеджмент** — це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент — синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.

Менеджмент людських ресурсів — це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка кадрової політики.

2. Історія розвитку кадрових служб

Історія розвитку кадрових служб, тобто підрозділів, які займаються комплектуванням та обліком персоналу, сягає в глибину віків. Так, перше згадування про розрядний указ (військовий опис ратних людей із зазначенням їхніх посад) з питань комплектування, обліку грошових окладів для особового складу армії Руської держави датується 1478 роком. На основі особових оглядів, які проводились відповідно до указу, визначалась придатність призовників до військової служби. Крім воєнних функцій, указ виконував і адміністративні з питань особового складу державного апарату. Згідно з указом призначались воеводи, посли, судді та інші чиновники.

Промислова революція ХІХ століття кардинально змінила характер організації праці і роль самих працівників. Зростання масштабів виробництва і поведінка працівників, яких не задовольняють умови праці, примусили керівників організації наймати спеціалістів, які б займались виключно працівниками. В Англії їх називали секретарями благополуччя, в США і Франції — громадськими секретарями, основними функціями яких було: слідкувати за умовами праці; протистояти створенню профспілок; влаштовувати хворих працівників у лікарні, а дітей — у дошкільні заклади.

Розвиток машинного виробництва, яке об'єднує велику кількість робітників у межах промислових підприємств, сприяло створенню профспілок. Профспілки стали основною силою, здатною організовувати працівників, щоб відстоювати свої інтереси різними способами (страйки, бойкоти тощо). Це змусило державні органи створювати національні системи

з проблем соціального страхування, виплат компенсацій з безробіття, встановлення мінімальної заробітної плати, скорочення робочого дня. У зв'язку з цими змінами в компаніях з'явилась потреба в спецвідділах, які б були експертами в галузі трудового законодавства, забезпечення контролю за діями адміністрації підприємства. Організації почали створювати спеціальні відділи, що займалися цими питаннями.

В 20—30-ті роки ХХ століття виникли спеціалізовані відділи з питань управління людськими ресурсами, які виконували в основному рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, виплатою заробітної плати. Всі питання, пов'язані з управлінням людини, вирішувались вищим керівництвом без відділу кадрів.

У роки Другої світової війни перед відділами кадрів промислових підприємств (в США, Великобританії) було поставлено грандіозне завдання — в найкоротший термін прийняти на роботу і навчити сотні тисяч нових працівників усіх видів професій, щоб замінити тих, хто пішов на війну. Це завдання було виконано, і з цього часу питання підбору, навчання, перенавчання стали важливим напрямком роботи відділу управління людьми.

В передреволюційній Росії управління персоналом здійснювали керівники підприємств, а спеціальні чиновники займалися питаннями робочого побуту, охорони здоров'я, праці та освіти.

У радянський період відділи кадрів з'явилися практично у всіх організаціях, але їх функції зводилися тільки до підготовки та видачі різних довідок, анкет, звітів. Вони повинні були забезпечити вищестоящі організації всіма видами інформації про персонал. Три фактори суспільного життя того періоду визначали цю специфіку: централізоване керівництво народним господарством, політизація економіки і тоталітарна ідеологія.

Історія розвитку кадрових служб тісно пов'язана з розвитком служб організованого працевлаштування населення. Виникнення останніх у країнах Західної Європи було обумовлене масовим безробіттям. На першому періоді вони являли собою сукупність органів трудового посередництва, яке здійснювалось профспілками і спілками підприємців. Пізніше були створені державні служби працевлаштування — біржі праці, агентства, контори. У Франції перша державна біржа праці була створена в 1897 р., в Англії — в 1909 р., а в Царській Росії — у 1917 р.

Організація державного розподілу робочої сили при радянській владі почалася із створення служби працевлаштування, основними ланками якої згідно з декретом Раднаркому, були біржі праці. Вони реєстрували всіх громадян, які шукають роботу, наявність робочих місць, займалися соціальним страхуванням і виплатами допомоги по безробіттю. Ці служби створювались в населених пунктах з двадцятитисячною кількістю населення та більше, і найм працівників підприємствами міг здійснюватись тільки через біржі праці.

Відповідно до постанови Наркомату праці СРСР № 377 від 28 грудня 1930 р. біржі праці реорганізуються в управління кадрів, завданням яких було забезпечення народного господарства робочою силою, а також планування та підготовка кадрів робітничих професій. Управління кадрів організуються в усіх промислових районах, а в непромислових — спеціальні органи з питань вербування. Структура управління кадрами включала такі підрозділи (секції): планування потреб кадрами; міського ринку праці; сезонного ринку праці; підготовка робочої сили; профвідбору; профконсультації і перевірки кваліфікації. При управлінні кадрами створюються ради з ринку праці, які розробляють і затверджують оперативні плани забезпечення підприємств робочою силою і плани її підготовки та розподілу, організованого залучення робочої сили із села. Знову вводиться порядок обов'язкового найму робітників і службовців через управління кадрами, за винятком окремих категорій (працівники апарату управління, працівники, які обслуговують грошові та товарні цінності).

У 1933 р. відповідно до рішення ЦВК, РНК і ВЦСПС, спеціальні державні органи управління з питань працевлаштування ліквідовуються. Організованими формами розподілу й перерозподілу робочої сили стали займатися господарські органи всіх підприємств і організацій, де створюються бюро найму і звільнення працівників — прототипи сучасних кадрових служб, які виконують функції обліку і комплектування кадрів.

У період 1941—1945 рр. питаннями кадрів займалось бюро при Радах народних депутатів.

У 1946—1953 рр. питаннями підготовки працівників, керівництвом організованого набору робочої сили і працевлаштуванням населення займається Міністерство трудових ресурсів. Після його ліквідації в 1953 р. питання перерозподілу робочої сили були розподілені між різними центральними і республіканськими органами державного управління. Такий стан зберігався до 1969 р., і вже в період 1969—1970 рр. в містах були організовані бюро з працевлаштування та інформації населення. В 1987 р. відповідно до рішення ЦК КПРС створюється державна служба з працевлаштування, перенавчання і профорієнтації населення, підрозділи якої (центри в республіках, областях, великих містах і бюро в районах) функціонують за рахунок відрахувань виконкомів місцевих Рад народних депутатів і засобів згідно з договорами.

Таким чином, органи з працевлаштування населення і кадрові служби підприємств та організацій протягом всієї історії існування, змінюючись і доповнюючи один одного, займалися вирішенням одного державного завдання — забезпечення галузей народного господарства потрібними кадрами, а також реалізації прав людини на працю.

З розвитком ринкової економіки у великих містах, обласних і районних центрах створені Державні служби зайнятості, біржі праці, які праце-

влаштовують і організовують перепідготовку персоналу. В останні роки зросла кількість різних служб з проблем персоналу.

Управління людьми має практично таку ж давню історію, як і людство, оскільки воно з'явилося з виникненням перших форм людських організацій – племен, общин, кланів.

З економічним розвитком і появою вищих організацій управління персоналом перетворилося в особливу функцію управління, яка вимагає спеціальних знань і умінь. В організаціях створювались спеціальні підрозділи, де працюють люди із спеціальними знаннями – відділи людських ресурсів. З розвитком НТП у другій половині ХХ століття значно розширились функції цих відділів і їх значення для підприємств.

3. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами

В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами. Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою.

Починаючи з 80-х років ХХ століття, змінюється модель управління персоналом, іде процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Це знайшло своє відображення в тому, що:

- в останні роки в країнах розвинутої економіки спостерігається відносне і абсолютне зростання працівників служб управління;
- значно підвищився статус керівників служб управління, вони входять у вищі ешелони управління організацією;
- зростають вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу.

В умовах зростання конкуренції (в т. ч. і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загальноорганізаційної погано впливає на успішну діяльність організації в цілому.

Замість досить фрагментованої структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики.

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтоване з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації.

2. Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику.

3. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

4. Якщо працівники служб персоналу старались економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективності інвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і покращення умов праці.

5. Якщо система управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то управління людськими ресурсами переносить акцент на управлінський персонал: на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

6. Нова система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо:

- відносно добре розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

- застосовуються гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);

- використовуються системи оплати, побудованої на принципах всебічного обліку персонального вкладу (в тому числі з самими працівниками) і рівня професійної компетенції (знання, уміння, навички, якими реально володіють працівники);

– підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, які відносяться до їх повсякденної роботи;

– добре організована система комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні і діагональні зв'язки в самій організації (підприємстві).

Науково-технічний прогрес супроводжується великими змінами трудової діяльності. За оцінками західних науковців, у найближчі десять років більшість робочих місць, методів праці і самі підприємства будуть істотно відрізнятися від нинішніх. Поступово традиційна технологія поступиться місцем гнучким виробничим комплексам, техніці, наукомісткому виробництву, заснованому на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку. Біо- і лазерні технології, по мірі їх впровадження, скоротять кількість виробничого персоналу при збільшенні питомої ваги спеціалістів, керівників та працівників високої кваліфікації і зростанні обсягу капіталу, який обслуговується одним працюючим. На думку провідних американських соціологів, розширення повноважень на робочому місці, контроль самим працівником за виробничим процесом – основна риса промислової революції, що здійснюється в даний час.

Змінюється і зміст трудової діяльності. В цілому зменшується роль навиків фізичного маніпулювання предметами та засобами праці і зростає значення «концептуальних навиків», уміння уявляти складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером, розуміння змісту статистичних величин. Особливого значення набуває уважність і відповідальність, усна та письмова комунікація.

В останнє десятиріччя управління виробництвом і персоналом стало видом професійної діяльності, а управлінський персонал – одним із основних. Менеджери підприємства разом із службою персоналу створюють одну команду, яка займається розвитком людських ресурсів. Наприклад, японські менеджери так визначили свої основні завдання, % опитаних:

- розвиток персоналу – 85,3;
- розвиток ринку збуту – 72,8;
- створення нового продукту і послуг – 63,8;
- зміцнення фінансової системи – 59,0;
- нова технологія – 44,4;
- спрощення організаційної структури – 29,7.

Як бачимо, головна проблема – це управління персоналом. Ця функція дещо відрізняється від функцій традиційних відділів на наших підприємствах. Суть управління людськими ресурсами полягає в тому, що людей розглядають як цінність компанії, яку здобуто в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати, мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників якостей, які не тільки не формувались в умовах поточно-масового виробництва, а й спеціально зводились до мінімуму, що дозволяло спростувати працю та здешевлювати вартість робочої сили. До таких якостей відноситься високо-професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції, знання техніки та організації виробництва. В даний час однією із характерних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління персоналу набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства. Суть двох підходів до управління персоналом (класичного і менеджменту людських ресурсів) можна наочно прослідкувати за даними, наведеними в таблиці.

Таблиця

Різні підходи до управління персоналом

№ з/п	Зміст елементів		Зміст елементів при менеджменті людських ресурсів
	Елементи системи управління	Зміст елементів при класичному менеджменті персоналу	
1	Ресурси організації	Фізичний та грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
2	Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
3	Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
4	Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм “вартість–вигода”
5	Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи і загальну освіту
6	Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються за критеріями “вартість–вигода”
7	Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
8	Регламентація виконання	Жорстка	Різна міра свободи в організації праці
9	Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова

10	Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
11	Горизонт (термін) планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
12	Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Функції управління людськими ресурсами значно відрізняються від таких при управлінні персоналом, про що свідчать наведені у таблиці дані.

Таблиця 2

Основні відмінності різних підходів служб управління до управління персоналом

Служба управління персоналом	Служба управління людськими ресурсами
Людина як фактор виробництва	Людина як особистість і особливий фактор у реалізації цілей організації
Людина як стаття витрат	Людина як джерело доходів
Кадрова політика є другорядною	Управління кадровою політикою як щоденна необхідність
Кадрова політика – справа адміністративних служб	Кадрова політика є справою лінійного менеджменту і адміністративних служб
М'якість курсу, відсутність менеджменту	Жорсткий курс, добре продуманий менеджмент

Управління людськими ресурсами ґрунтується на двох підходах: традиційного та нового. В західних фірмах поступово складається система управління людськими ресурсами замість системи управління персоналом. В ХХІ столітті, на думку багатьох економістів, основою управління персоналом буде служба управління людськими ресурсами. Основними відмінностями якої буде перехід від:

- вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену справу до широких професійних і посадових профілів;
- запланованого росту кар'єри – до інформаційного і гнучкого вибору професійного розвитку;
- відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за свій власний розвиток;
- контролю проблем працівника – до створення можливостей для всебічного його розвитку;

– уникнення зворотного зв'язку з підлеглим – до його активного пошуку;

– секретного вивчення факторів успіху, вакантних робочих місць і відбору спеціалістів – до відкритого обговорення рівня компетенції працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення;

– участь у формуванні і реалізації політики соціального партнерства.

В рамках концепції «управління людськими ресурсами» персонал «зрівнюється в правах» з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довготермінові інвестиції. Кадрове планування взаємозв'язане з виробництвом — активно впроваджується групова організація праці, і тому акцентується увага на створенні команди, розвитку людей і формуванні корпоративної культури. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямовано на вирішення принципово нових, довготривалих завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримка її балансу із середовищем. Вважається, що концепція управління персоналом має «національний відтінок». В США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окупатись. В Японії людина не тільки ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей. В Україні до такої концепції ще «руки не дійшли», але традиційно вітчизняний менталітет підходить до людей, як до чогось другорядного, тому не скоро підхід до управління персоналом досягне світових стандартів.

Багато компаній світу вважають основним способом конкурентної боротьби – розвиток персоналу. XXI століття буде розвиватись на основі інтелекту персоналу. Японські менеджери з управління персоналом називають такі напрямки, які будуть актуальними (% відповідей):

– розвиток потенціалу людей – 86,6;

– максимальне використання потенціалу працівників – 8,9;

– розвиток групової діяльності – 47,1;

– акцент на розвиток професіоналізму старших працівників – 42,4;

– розширення різноманітності професій – 38,3;

– збільшення фондів мотивації – 29,6;

– покращення умов праці – 29,4.

Основним критерієм підвищення на посаді є широка кваліфікація, вміння добиватись конкретних результатів, динамізм, вміння формувати команду і працювати з нею, вміння бачити картину в цілому і застосовувати ділову етику. Єдина система управління персоналом включає: відділ персоналу, менеджерів всіх рівнів і організацій, які представляють інтереси найманих працівників. Нова кадрова технологія – основне джерело позитивних змін в організації, оскільки вона сконцентрована на:

- ресурсну орієнтацію, тобто використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- інтеграцію потреб працівників із зацікавленістю організації.

Більшість спеціалістів формують концепцію людських ресурсів досить широко, підкреслюючи відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання людських ресурсів проти мінімізації затрат), за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю), за формою організації (обмежена, гнучка проти централізованої бюрократичної).

Зміни у використанні робочої сили сприяли перейменуванню більшістю американських фірм кадрових служб у служби людських ресурсів. Характерною рисою організації роботи з персоналом у рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх трудового циклу — з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди.

Таким чином, служби управління людськими ресурсами зосереджують свою діяльність на економічних та організаційних аспектах. У складі працівників деяких служб з'являється ряд нових професій і спеціальностей, спеціалісти по найму персоналу, методисти та інструктори, консультанти з питань кар'єри. Кількість працівників у кадрових службах — один спеціаліст на 135 зайнятих в організації. Дисципліна «управління персоналом» викладається в 200 вузах США.

Слід відмітити, що в ХХ столітті було присуджено дві Нобелівські премії в галузі економіки за розробку теорії людських ресурсів — Теодору Шульцу в 1979 році і Генрі Беккеру в 1992 році.

4. Теорія людського капіталу

За останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі управління персоналом значно змінилось. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. В економіці США це виражається, з одного боку, в підвищенні вимог до робочої сили, з другого — в збільшенні затрат на розвиток людських ресурсів як з боку держави, так і приватних фірм. За деякими оцінками, частка інвестицій у людські ресурси в США складає більше 15 % ВВП, що перевищує «чисті» валові інвестиції приватного капіталу в обладнання, заводи і складські приміщення.

Ще в XVII столітті родоначальник англійської класичної політекономії В. Петті вперше зробив спробу визначити грошову вартість виробничих якостей особистості. За його методом «цінність основної маси людей, як і

землі, дорівнює річному доходу, який вони приносять». Цінність всього населення Англії того часу він оцінював приблизно в 520 млн фунтів стерлінгів, а вартість кожного жителя — в середньому 80 фунтів стерлінгів. Він відмічав, що багатство суспільства залежить від характеру знань людей і їх здібностей до праці. Так, доросле населення Петті оцінював вдвічі дорожче, ніж дітей, а один моряк, у вартості, дорівнював трьом селянам.

Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтвержене результатами економічних досліджень провідних американських вчених. Починаючи з 1929 року, головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в тріаді «праця — земля — капітал» є праця, що об'єднує освітні, кваліфікаційні, демографічні, культурні характеристики робочої сили.

Важливість людських ресурсів у формі знань, навичок, умінь для поліпшення економічної ситуації та добробуту нації в цілому — така ж стара тема, як і її формування як людського капіталу. Знання та вміння людини залучили свого часу до капіталу такі відомі економісти, як А. Сміт та У. Фішер.

Поняття людський капітал увійшло в науку на початку 60-х років ХХ століття в західній економічній літературі. Виникнення і розвиток теорії людського капіталу пов'язано з іменами відомих американських учених-економістів Т. Шульца, Г. Беккера, Л. Туроу та інших.

Людський капітал являє собою найцінніший ресурс, набагато важливіший, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Саме людський капітал є наріжним каменем економічного зростання й ефективності.

Людський капітал — це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

Отже, людський капітал — це не просто сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинутий в результаті інвестицій, а також нагромаджений певний запас продуктивних здібностей (здоров'я, знань, навичок, мотивів), які належать людині і невід'ємні від неї, і вона доцільно їх використовує.

На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні та професійні здібності всіх працівників.

У ХХІ столітті у час появи невідомих досі технологій, скорочення життєвих циклів товарів, специфіка людського капіталу виявляється у зростанні вимог до його якості в цілому, безперервності та прискоренні набуття працівниками нових навичок, знань та умінь. Тому, якщо розглянути соціально-історичний розвиток діяльності у сфері освіти в індустріально

розвинутих країнах, то можна констатувати факт їх входження у фазу «буму» в напрямках підвищення кваліфікації. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні інвестиції у людський капітал, і це прерогатива не тільки великих, але й реальність і потреба малих та середніх підприємств, бо саме вони відповідатимуть, на думку більшості західних економістів, за вирішення провідних позицій економічними гігантами планети.

Отже, теорія людського капіталу зводиться до того, що в центрі концепції інвестиційної політики є людина, яка розглядається як найбільша цінність для підприємства. Тому система управління підприємством (організацією) повинна бути спрямована на розвиток різноманітних здібностей працівників з метою максимального їхнього використання в процесі роботи, а працівник сприяв би розвитку організації, де працює. Інвестиції в освіту вигідні як працівнику, так і роботодавцеві, причому другому більше, ніж першому. Рентабельність інвестиції в людські ресурси є завжди оптимальною. В результаті підвищення професійного рівня працівників вони одержують вищу заробітну плату, але ефективність віддачі від їхньої діяльності набагато більша.

Теорія людського капіталу ґрунтується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтримкою його в працездатному стані, безперервним навчанням, виявленням здібностей, потенційних можливостей, що закладені в особистості працівника, з наступним розвитком тих здібностей, які є важливими в професійній діяльності. Характерними особливостями концепції людського капіталу є:

- застосування економічних критеріїв для оцінки ролі людського фактора у виробництві;
- внутріорганізаційне управління;
- перебудова всієї кадрової політики.

Теорія людського капіталу, яка ефективно застосовується на практиці в країнах з розвинутою ринковою економікою, безперечно доводить, що інвестиції в освіту, професійну підготовку й мобільність працівників відчутно підвищують вартість і ціну його робочої сили й приносять суттєвий прибуток, а також забезпечують конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

Тема 3. Кадрова політика підприємств

1. Суть і завдання кадрової політики.
2. Елементи кадрової політики та їх характеристика.
3. Напрями кадрової політики.
4. Оцінка вибору кадрової політики.

1. Суть і завдання кадрової політики

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципів настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Ось чому в Римській імперії правила такі різні імператори, як непереможний Цезар і розпусник Калігула, войовничий і кровожерливий Нерон. А Стародавня Греція дала так багато яскравих особистостей у галузі науки, культури і мистецтва: Архімед, Арістотель, Евклід, Платон, Сократ, Софокл і Есхіл.

Уже в ХХ столітті змогли більше 30 років існувати авторитарні режими в багатонаціональних країнах: Франко – в Іспанії, Сталін – в СРСР, Мао Цзедун – в Китаї. Очевидно, все це – наслідок кадрової політики держави. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Основним завданням кадрової політики є:

– своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

До зовнішніх факторів відносяться:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілкою;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура, цілі і стратегія організації;
- територіальне розміщення;
- технології виробництва;
- організаційна культура;

– кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;

– фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;

- існуючий рівень оплати.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки:

1. Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньої кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

3. Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба

підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

4. Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

5. Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;
- врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
- виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
- проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- збереження кадрового ядра підприємства;
- найм перспективних працівників зі сторони;
- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого — динаміч-

ною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

— економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Тому традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закрити.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на перелові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кадрова політика формує:

— вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);

— відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;

— відношення до стабілізації колективу;

— відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрової політики — це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

2. Елементи кадрової політики та їх характеристика

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Вона включає такі елементи: тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Типи влади в суспільстві

В суспільстві історично відомі три типи влади, які виникли кілька тисячоліть тому і дійшли до нашого часу через досвід народів і особистостей. Назва їх походить від грецького слова «kratos»— влада.

Охлократія (ohlos – натовп) – буквально влада натовпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. Цей вид влади виник в час розпаду первісного ладу і пройшов всі історичні епохи. Вона існувала в Стародавній Греції, Німеччині, Росії. В основі цієї влади – критика і заперечення існуючих законів держави, громадянської моралі, інститутів влади і апеляції до примітивних інтересів людей типу «ганьба», «грабуї награвоване».

Автократія (author – автор) – необмежена влада однієї особи. Вона виникла в умовах первісного ладу і її «золотий час» прийшовся на рабовласницький і феодальний лад, коли влада трималась на «караючому ножі». Залежно від форми і міри примусу народу виділяють такі модифікації автократії з найбільш вираженими представниками:

- тиранія (Нерон, Іван Грозний);
- диктатура (Гітлер, Сталін, Франко);
- монархія (Петро I, Наполеон, Катерина II).

Автократія доцільна, коли проводиться принципово нова політика в суспільстві, на підприємстві і необхідно подолати супротив «натовпу» і ста-

рих традицій та підпорядкувати її основній цілі нового лідера. Якщо лідер держави, суспільства, підприємства прогресивний, розумний, то автократія – єдиний спосіб швидкого введення новацій і вирішення поставлених завдань.

Демократія (demos – народ) – передбачає «владу народу» на основі самоврядування. Демократичний принцип організації держави відомий з часів Стародавньої Греції. Демократія дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, перейти від методів примусу до методів переконань. Розвиток демократії можливий за умов використання в управлінні професійних менеджерів, вибору керівника трудовим колективом, розвитку самоуправління. Демократія базується на принципах самоврядування, виборності керівників, зміною органів влади, підпорядкованості меншості більшості.

Сучасний етап розвитку України характеризується переходом від автократії до демократії, з проявом охлократії.

Стиль керівництва

Кадрова політика значною мірою залежить від стилю керівництва. Типи влади в суспільстві сформувавши три основних і один комбінований стиль керівництва.

Авторитарний стиль – керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в життя займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє «неудобних працівників». Завжди впевнений у собі, спирається на свої як знання, так і зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на групу однодумців, він є добрим «дипломатом», стратегом, політиком.

Ліберальний стиль – керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю заключаються в груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань. Це досить нестійкий стиль керівника і походить від охлократії.

Змішаний стиль — передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва.

Філософія (кредо) підприємства — це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства. Філософія підприємства включає такі розділи:

- цілі і завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу;
- умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;
- соціальні цінності та соціальні гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи:

- загальні положення;
- порядок найму і звільнення працівників;
- час праці і відпочинку;
- основні обов'язки працівників та адміністрації;
- служба і комерційна таємниця;
- міри заохочення і покарання.

Колективний договір — правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У Колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;
- встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи й умов праці;
- забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
- реальність заезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін, або з дня, зазначеного в ньому і діє протягом встановленого терміну.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

Якщо умови договору погіршують становище працівника, порівняно з діючим законодавством, то він визнається недійсним, оскільки колективний договір не може погіршувати становища працівників порівняно з генеральною, галузевою і спеціальними угодами.

Зобов'язання колективного договору у сфері зайнятості передбачають збереження кількості робочих місць шляхом заміщення вибуваючих новими, створення умов для професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, надання матеріальної та іншої допомоги сім'ям працівників при втраті ними роботи і заробітку.

Контроль за виконанням колективного договору проводиться безпосередньо сторонами, які його уклали, чи уповноваженими ними представниками.

Важливість підписання колективного договору підтверджується такими фактами:

- цей документ забезпечує стійкі відносини між колективом працівників і власником, чітко визначає права й обов'язки сторін;
- наймані працівники можуть задовольнити свої інтереси в більшому обсязі, якщо вони діють колективно, про що свідчить досвід країн з ринковою економікою;
- при діючих правилах партнерських відносин наймані працівники мають більше можливостей одержувати інформацію про фінансовий стан підприємства, про його позиції на ринку, що дозволяє визначитись у своїх вимогах до роботодавця, в першу чергу, відносно оплати, умов і охорони праці;
- у будь-якому випадку працівники мають можливість брати участь у прийнятті рішень, що послаблює абсолютну владу роботодавця.

Кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

3. Напрями кадрової політики

Кадрова політика в організації може здійснюватись за такими напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;

Розділ 1. Основи управління персоналом

- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;
- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика організації повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
- високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, індуктивну реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відказ від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість

роботи і її результатів, умов праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність робітника).

Очевидно, що для реалізації такої кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

4. Оцінка вибору кадрової політики

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;

- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;

- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;

- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;

- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;

- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;

- стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;

- стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати не повністю може бути викликаний:

- зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції;

- зміною ситуації на ринку праці;

- трудностю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу;

- небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються.

При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста

Розділ 1. Основи управління персоналом

сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками:

- результативність праці;
- дотримання законодавства;
- задоволеність працею, наявність прогулів та скарг;
- плинність кадрів;
- наявність трудових конфліктів;
- частота виробничого травмування.

Тема 4. Служба управління персоналом й кадрове діловодство

1. Функції та напрями роботи служб управління персоналом.
2. Ресурсне забезпечення служб персоналу.
3. Організація кадрового діловодства:
 - 3.1. Основні напрямки організації кадрового діловодства. Номенклатура справ.
 - 3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
4. Професійно – кваліфікаційні якості менеджерів персоналу.

1. Функції та напрями роботи служб управління персоналом



2. Ресурсне забезпечення служб персоналу.

Для того, щоб система менеджменту персоналу ефективно працювала, потрібно мати своєчасно і в достатній кількості необхідні ресурси: закони з питань праці, нормативно – правові документи, інформаційні матеріали і матеріально технічне забезпечення.

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими видами менеджменту є те, що робота з людьми пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, розвитком персоналу, регулюванням робочого часу, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається на основі законів та нормативно-правових документів.

Невід'ємне право громадян на працю гарантує Конституція України, яка проголошує її вільною. Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обрати вид трудової діяльності та професії.

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

Кодекс законів про працю, Закони: «Про колективні договори і угоди», «Про зайнятість», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про пенсійне забезпечення» і ряд інших.

До нормативно правової бази слід віднести «Класифікатор професій ДК 003-95», затверджений Державним комітетом стандартизації, метеорології та сертифікації України. Класифікатор використовується для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійним угрупованням різних рівнів класифікації;
- систематизація статистичних даних з праці, за професійними ознаками;
- вирішення питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування населення.

Практичне вирішення всіх завдань з менеджменту персоналу не повинне суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або вповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають у їхньому функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, у яких фіксується, : загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості; — нормування й оплати праці;
- установлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Положення про структурні підрозділи організації — документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

Посадові інструкції — документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

Необхідною умовою вирішення на належному рівні завдань менеджменту персоналу є використання поряд з нормативно-правовим науково-методичного забезпечення функціонування системи менеджменту персоналу.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу містить дві групи документів:

- документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

- документи, які розробляються для внутрішнього користування й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу слід віднести:

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в класифікаторі професій.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва й робіт.

Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається зі вступу та кваліфікаційних характеристик, розташованих в абетковій послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних покажчиків переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи:

- Завдання та обов'язки. Цей розділ подає опис робіт, властивих для даної професії. Для визначення професійних завдань та обов'язків застосовано посилання на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструмент, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги.

- Повинен знати. Цей розділ містить описи знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечного виконання робіт, засвоєння та застосування яких є обов'язковим. Галузі знань і способи реалізації робіт тісно пов'язуються з напрямками необхідної для цього освіти, практичною підготовкою у вигляді професійної спеціалізації відповідно до досягнень науки, техніки, технології, організації праці на виробництві чи у сфері послуг.

- Кваліфікаційні вимоги. У цьому розділі визначено рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи.

• Спеціалізація. Розділ подає дані про похідні назви професій, характеристики робіт, галузеву віднесеність, а також посилання на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, які вказують на особливості застосування професії.

• Приклади робіт. У розділі наводяться назви робіт і пов'язаних з ними машин і устаткування, безпечних та нешкідливих умов виконання зазначених робіт, засобів оснащення технологічних процесів.

Міжгалузеві норми та нормативи призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Окремі види верстатних, слюсарних, ремонтних та інших робіт виконуються майже на всіх підприємствах різних галузей промисловості. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці.

Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) – це форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначено для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством, їх приймають на Міжнародній конференції праці, яка проходить щороку в штаб-квартирі МОП у Женеві (Швейцарія). У складі делегацій країн-членів – два представники підприємств і найманих працівників.

Конвенції, подібні до міжнародних договорів, підлягають ратифікації членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширяють зміст конвенції або торкаються питань, які не потребують формальних зобов'язань.

Положення «Про структурні підрозділи організації». Посадові інструкції, міжнародні норми та нормативи.

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, які стосуються:

- прав людини на працю;
- заборони дискримінації та примусової праці;
- зайнятості;
- соціальної політики;
- колективних трудових відносин;
- умов праці, оплати праці, безпеки й гігієни праці, охорони праці;
- соціального забезпечення;
- професійної орієнтації та професійної підготовки;
- часу роботи й відпочинку;
- праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, працівників мігрантів, корінного населення та окремих категорій працівників.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується «Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України», на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблено Інститутом підготовки кадрів державної служби зайнятості. Цей документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості. Серед них такі:

- залучення безробітних до самостійної зайнятості;
- організація профінформаційного обслуговування незайнятого населення;
- організація семінарів з навчання безробітних техніці пошуку роботи;
- процедури та операції щодо надання послуг з пошуку й підбору роботи громадянам, які зареєстровані безробітними, та громадянам, які працюють і бажають змінити місце роботи або шукають додаткову зайнятість;
- обслуговування керівників та співробітників служб персоналу підприємств, які звернулись у центр зайнятості за допомогою в підборі персоналу та ін.

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

- положення про формування кадрового резерву в організації;
- положення про організацію адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- положення про оплату та стимулювання праці;
- інструкції з правил техніки безпеки та ін.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу — це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як ко-

рисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Так, дані про результати оцінювання персоналу вважаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника й використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, удосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін.

Інформаційна система менеджменту персоналу являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації. Інформаційна система менеджменту персоналу також охоплює організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи має становити єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін.

Серед головних вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення й передавання кадрової інформації впровадженням інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень.

Кадрове забезпечення представлено суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією.

Кожен лінійний керівник очолює групу персоналу, оскільки кожен день керує своїми підлеглими. **Лінійні керівники** вповноважені приймати рішення-

ня про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

3. Організація кадрового діловодства

Кадрове діловодство є складовою соціального діловодства і ведеться за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства, згідно з вимогами Єдиної державної системи діловодства (ЄДСД).

Кадрове діловодство – це діяльність яка передбачає створення та організацію роботи з питань оформлення найму, переведення, звільнення, обліку навчання, атестації, пенсійного забезпечення працівників. Правильна, згідно з чинним законодавством, організація кадрового діловодства має вирішальне значення при здійсненні громадянином права на працю.

3.1. Основні напрямки організації кадрового діловодства та номенклатура справ

Система діловодства в організації виконує основне завдання – сприяє раціоналізації і уніфікації документальних процесів в управлінській роботі адміністрації. Діловодство має групуватись на основі передової технології і практики роботи з документами, автоматизації і комп'ютеризації.

Основні напрямки організації кадрового діловодства зводяться до такого:

- розробка бланків документів як загального призначення (бланки листів, наказів, розпоряджень), так і спеціальних (бланки документів основного складу, атестаційних листів, довідок), які потрібні для ведення обліку кадрів і кадрового діловодства;
 - контроль за дотриманням правил оформлення документів;
 - організація документообігу, який би забезпечував оперативне проходження і виконання документів, доручень керівництва за всіма напрямками роботи з персоналом;
 - облік і реєстрація документів особового складу підприємства і його підрозділів;
 - оформлення і ведення особових справ, підготовка звітів про рух персоналу;
 - підготовка та передача пенсійних справ у органи соціального забезпечення;
 - підготовка документів до передачі в архів на зберігання;
 - комп'ютеризація документування інформації з особового складу.
- Організація праці співробітників служб персоналу (кадрових) вимагає:

- чіткої організаційної структури роботи відділу кадрів і вибору найбільш раціональної форми організації роботи з документами;
- розподілу функцій між виконавцями, підрозділами відповідно до їх класифікації і досвіду роботи;
- раціональної організації робочих місць і забезпечення сприятливих умов праці;

Меблі для документів потрібно устанавлювати так, щоб ними було зручно користуватися; документи мають зберігатись в окремих пронумерованих папках, а конфіденційні й секретні документи слід зберігати у відповідних шафах або сейфах.

Документація особового складу створюється як результат роботи з персоналом. У ній відображається діяльність підприємства з питань найму, звільнення, навчання, атестації, нагородження, пенсійне забезпечення, облік, ріст кар'єри тощо. Службові документи з особового складу є підставою для надання громадянам документів, що засвідчують їх особу, посаду, спеціальність, а також є основою для одержання пільг, стипендій та інших соціальних виплат. Документація особового складу використовується в довідкових справах. Практично все працююче населення звертається за довідками для оформлення пенсії.

Характерною рисою кадрової документації є те, що вона завжди відображає діяльність конкретних осіб, тобто є іменною.

Комплекс документів за функціями управління кадрами включає такі основні групи:

- особисті документи працівників;
- особові;
- облікові, розпорядчі, організаційні та інформаційні.

До *особистих* документів належать: трудова книжка, вкладиш до неї, паспорт, військовий квиток, диплом чи свідоцтво про освіту. Ці документи є юридичним підтвердженням відомостей, які працівники повідомляють про себе під час прийняття на роботу, а також при переміщеннях, із зазначених документів у відділі кадрів записується лише трудова книжка та вкладиш до неї.

Особистими також є документи, що видаються відділом кадрів для цільового відрекомендування: посвідчення особи або перепустка, свідоцтва про відрядження, свідоцтво про підвищення кваліфікації, складання іспитів з техніки безпеки тощо.

До *особових* документів належать заяви працівників про прийняття на роботу, звільнення і переведення, особовий листок, автобіографія, тобто документи, які готує працівник безпосередньо, а також документи про призначення, нагородження тощо.

Облікові документи являють собою накопичувачі даних про первинну реєстрацію й наступне оновлення відомостей про склад та переміщення кадрів.

До *первинних* облікових документів належать особова картка П-2, документи особової справи, картка спеціаліста тощо.

До *похідних* облікових документів належать книжкові (журнальні) форми реєстрації облікових даних, а саме: штатно-посадова та алфавітна книга, книга обліку осіб, зарахованих до кадрового резерву, книга обліку трудових книжок, журнали обліку відпусток, дисциплінарних стягнень, нагороджень, обліку прийняття, переміщень, звільнень тощо.

До *розпорядчих* документів, що закріплюють трудові правовідносини, можна віднести накази про прийняття, переміщення та звільнення кадрів, заохочення та дисциплінарні стягнення, проходження атестації, зарахування до резерву кадрів, розпорядження про відрядження та ін.

До *організаційних* документів у роботі кадрових служб належать положення (про відділ кадрів, про проходження атестації, про зарахування до кадрового резерву тощо), інструкції (інструкція з діловодства, щодо роботи із заявами громадян, посадові інструкції тощо), правила (правила внутрішнього розпорядку, зберігання кадрових документів тощо).

До інформаційних документів, що застосовуються в роботі кадрових служб, належать доповідні та службові записки з кадрових питань, службові листи, телеграми та телефонограми, списки, звіти, зведення тощо.

Типова технологічна схема обробки кадрової документації передбачає такі стадії: документування правовідносин працівників з підприємствами, організаціями; ведення особових справ та трудових книжок працівників; зведення довідково-облікової та звітної роботи по кадрах.

3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу

Для правильного та швидкого прийняття рішень керівникові необхідно володіти інформацією про особовий склад та рух кадрів у організації.

Облік кадрів ведеться в усіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати приймання та звільнення працівників. Обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади.

Організація обліку персоналу безпосередньо покладається на відділ кадрів, інспектора з кадрів, менеджера з кадрів, секретаря чи іншого співробітника, який призначається наказом керівника або власника підприємства залежно від кількості трудового колективу.

Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості щодо:

- кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;
- змін штатного складу організації з обов'язковим уточненням причин змін;
- стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників.

Улаштовуючись на роботу, людина мусить пред'явити паспорт, трудову книжку, військовий квиток, а в разі необхідності – і інші документи: диплом про освіту, права на керування машиною, довідку про медичне обстеження тощо.

Працівник вважається зарахованим, якщо на нього оформлено наказ (розпорядження), у якому зазначається дата прийому на роботу, посада, величина заробітної плати, а також можуть указуватись наявність випробного терміну або дата проведення конкурсного відбору. Після оголошення наказу про прийом на роботу працівника знайомлять з колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, роботою, яку він буде виконувати, умовами та розмірами оплати праці, проводять інструктаж з техніки безпеки.

Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника. Вона призначається для встановлення загального, безперервного та спеціального стажу. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях.

Трудові книжки заводяться на всіх працівників підприємства, які працювали на ньому 5 і більше днів. На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи.

Особи, які влаштовуються на роботу, повинні подати власнику підприємства особисту трудову книжку, оформлену в установленому порядку. Особи, які приймаються на роботу вперше, отримують трудову книжку за місцем працевлаштування, при цьому власник стягує з працівника суму її вартості.

Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документ суворої звітності. Відповідальність за ведення обліку, зберігання та видачу трудових книжок несе керівник підприємства або вповноважена ним особа (начальник відділу кадрів). Якщо в трудовій книжці заповнено всі сторінки відповідних розділів, вона доповнюється вкладишем. Відокремлений вкладиш не є дійсним, тому він підшивається до трудової книжки, у якій ставиться штамп з написом «виданий вкладиш», а також позначаються його номер і серія.

Особа, яка втратила трудову книжку (вкладиш до неї), зобов'язана негайно повідомити про це власника підприємства за місцем основної роботи. Не пізніше 15 днів після повідомлення, а в разі ускладнення – в інші строки, керівник підприємства (чи відповідальна особа) повинен видати працівникові іншу трудову книжку (вкладиш до неї) з написом «дублікат» у правому верхньому куті її першої сторінки.

Трудові книжки та вкладиші до них заповнюються українською або російською мовами.

До трудової книжки заносяться:

- ім'я, прізвище та по батькові працівника, дата народження;
- відомості про прийняття на роботу (посаду), переведення на іншу роботу (посаду), звільнення з роботи (посади);
- відомості про нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, заохочення за успіхи в роботі та інші подяки відповідно до чинного законодавства України;
- дані про відкриття, на які видано дипломи, використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені у зв'язку з цим винагороди.

Відомості про працівника записуються на першій (титульній) сторінці трудової книжки. Прізвище, ім'я, по батькові, дата народження записуються повністю. Після зазначення дати заповнення трудової книжки працівник своїм підписом завіряє правильність внесених відомостей.

Першу сторінку підписує особа, яка відповідає за видачу трудових книжок, після чого ставиться печатка підприємства, де вперше заповнюється трудова книжка.

У розділах «Відомості про роботу», «Відомості про нагородження», «Відомості про заохочення» трудової книжки (вкладиша) чітко за датами на підставі наказів вносяться записи про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення з роботи, нагородження працівника, оголошення заохочення. Закреслення раніше внесених до трудової книжки (вкладиша) неточних або неправильних записів не допускається. У разі виявлення помилки вона виправляється записом, наприклад, «запис за № таким-то є недійсним, прийнято за такою-то професією (посадою)». У відповідній графі вказуються номер наказу й дата.

У зв'язку з тим, що з 1 січня 1996 року набув чинності **Державний класифікатор професій**, записи до трудових книжок про роботу мають вноситися відповідно до професійних назв, зазначених у цьому нормативному документі. Від цих назв можуть у разі необхідності утворюватись похідні назви робіт та посад додаванням уточнювальних слів (наприклад, провідний, головний, молодший, змінний тощо). Це надає можливість роботодавцеві визначати похідні назви робіт та посад залежно від завдань та обов'язків виконавців.

Трудові книжки та бланки трудових книжок є цінними документами, тому на підприємстві ведеться їхній суворий облік у Книзі обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них та в Книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.

Особова справа – це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості.

Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір та використання кадрів управління. Особові

справи заводяться на всіх працівників підприємства після їхнього зарахування на роботу. Спочатку до особової справи заносяться документи, що відображають процес прийому на роботу, потім – усі основні документи, які виникають протягом трудової діяльності працівника в організації.

Систематизуються особові справи в алфавітному порядку або за структурними підрозділами згідно зі штатним розписом. Справи на матеріально відповідальних осіб зберігаються окремо. Кожній особовій справі надається номер відповідно до номера в штатно-посадовій книзі. Цей номер записується й в алфавітну книгу особових справ.

Особова справа складається з таких документів:

1. Особовий листок з обліку кадрів із фотографією працівника розміром 4Х6 см.
2. Автобіографія.
3. Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації.
4. Перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають вчений ступінь та звання).
5. Різного роду характеристики чи рекомендаційні листи.
6. Документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо).
7. Копії наказів (розпоряджень) про приймання (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів.
8. Матеріали проведення атестації.
9. Опис документів.

Документи особової справи ведуться протягом усього часу роботи особи в організації.

Доступ до особових справ має бути обмеженим. Вони знаходяться на особливому зберіганні на рівні із секретними документами. Як правило, особові справи зберігаються в сейфах чи спеціально пристосованих для цього шафах.

Відповідальність за зберігання особових справ несе перший керівник організації або вповноважена ними особа – начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, юрисконсульт, секретар.

Видаються особові справи для службового користування лише особам, коло яких визначене керівником організації.

Не дозволяється:

- видавати особову справу працівникові, на якого її заведено;
- виносити особові справи за межі підприємства й затримувати їх у користуванні більше ніж на один день;
- уносити виправлення до раніше зроблених записів.

Під час звільнення працівника особові справи передаються в архів підприємства. На новому місці роботи на працівника заводиться нова особова справа.

Облік особового складу організації забезпечується веденням особових карток працівників, штатно-посадової книги (штатного формуляра) та алфавітної книги.

На працівників, яких приймають на постійну, тимчасову роботу та роботу за сумісництвом, заповнюються особові картки (типова форма № П-2) [1].

Особова картка – це документ, у якому міститься найсуттєвіша інформація про особу.

Особова картка містить такі розділи:

I розділ – «Загальні відомості»; у ньому відображаються; – прізвище, ім'я та по батькові працівника, дата й місце народження, номер і серія паспорта, домашня адреса;

- освіта;
- спеціальність за дипломом (свідоцтвом);
- кваліфікація за дипломом (свідоцтвом);
- загальний, безперервний та спеціальний стаж роботи;
- останнє місце роботи, посада, професія, дата та причина звільнення;
- сімейний стан.

II розділ – «Відомості про військовий облік» – заповнюється відповідно до інструкції з обліку військовозобов'язаних. Указуються:

- група обліку;
- категорія обліку;
- військове звання;
- військово-облікова спеціальність;
- придатність до військової служби;
- назва райвійськкомату за місцем проживання;
- перебування на спеціальному обліку.

III розділ – «Призначення та переведення» – відображає дату прийому на роботу та всі переведення на інші посади, зміну кваліфікації. Усі записи з цього розділу переносяться до трудової книжки.

IV розділ – «Відпустки» – містить інформацію про надання щорічних і додаткових відпусток.

У разі звільнення працівника в особовій картці вказуються дата та причина звільнення, номер наказу про звільнення й робиться запис про те, що трудова книжка видана їй власнику.

Особові картки комплектуються за структурними підрозділами підприємства та апарату управління.

Штати – посадова книга (штатний формуляр) – це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу підприємства.

Штатно-посадову книгу веде працівник відділу кадрів на основі штатного розпису. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведеться за цехами, відділами та іншими структурними підрозділами. Усі записи в штатно-посадовій книзі повинні вестись регулярно одночасно з оформленням наказів про прийняття на роботу або призначення на посаду, переведення працівника в інший структурний підрозділ.

На випадок зміни штатного розпису після записів працівників за структурними підрозділами необхідно залишати місце для змін та продовження записів.

Порядкові номери працівників у штатно-посадовій книзі надаються їх особовим справам та особовим карткам.

Алфавітна книга ведеться для полегшення оперативного розшуку особової справи та особової картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників. Книга заводиться на всіх працівників за підрозділами чи категоріями персоналу залежно від структури підприємства та чисельності працюючих. Записи в алфавітній книзі здійснюються одночасно з оформленням наказів про прийняття, переведення чи звільнення працівника. Прізвище, ім'я, по батькові прийнятого працівника записуються у відповідному розділі на відповідну літеру алфавіту, а прізвища звільнених чи переведених працівників викреслюються тонкою червоною лінією.

Користуючись алфавітною книгою, можна швидко з'ясувати, де працює особа, знайти її особову картку, з'ясувати, коли звільнився чи був переведений той чи Інший працівник, яка плінність кадрів у даному підрозділі.

Алфавітна книга, як правило, заводиться на підприємствах з великою кількістю персоналу.

3. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб

Реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової роботи вимагає висококваліфікованих, професійно здібних працівників служб персоналу. Так, у зарубіжних країнах, наприклад у США, з кожних 10 працівників 6–7 спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділової оцінки і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. Так, у 500 найбільших компаній і корпораціях США більше 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найбільш високий рівень освіти – диплом магістра і доктора наук. При визначенні якісного складу кадрових служб необхідно враховувати назву посад, передбачених для цієї служби. Згідно з класифікатором професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів встановлено такі посади для служби управління персоналом: директор з кадрів та со-

ціальної політики, начальник відділу кадрів, спеціаліст по кадрах, менеджер, завідуючий відділом персоналу і трудових відносин; інспектор з підготовки кадрів, інспектор по кадрах, табельник.

Кількісний та якісний склад служб управління персоналом визначається організаційно-штатними структурами і статутом організації.

В тенденціях, які стали характерними для західних компаній, можна відмітити не тільки абсолютне, а й відносне зростання чисельності кадрових служб (1,0 – 1,2 % від загальної кількості працюючих). Ефективність роботи кадрових служб і обмеження зростання кількісного складу пояснюються двома факторами: а) переведенням роботи з кадрами на сучасну інформаційно-технічну базу; б) розвитком управлінської інфраструктури, яка допомагає у виконанні найбільш складної кадрової роботи. На підприємствах західноєвропейських країн у кадрових службах працюють спеціалісти гуманітарного профілю і менеджменту. Працівники служби управління персоналом зобов'язані:

– *знати*: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

– *володіти*: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;

– *мати*: чітке уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконують один–два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміти вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси:

- працює як повноправний член команди вищого керівництва організації;
- пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів, такі як Програма управління персоналом, Програма компенсацій, Система додаткових фінансових заохочувань, Програма розвитку персоналу, Програма взаємовідносин на робочому місці та Програма управління продуктивністю та ефективністю;
- стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою;
- проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на робітників;
- відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів;
- є захисником професії менеджера з людських ресурсів та її професіоналів. Відстоює важливість цієї сфери діяльності.

При підборі кандидатів на посаду керівників кадрових служб потрібно: вивчати особову справу претендентів та інші документи, думку колективу, проводити психологічні тести та оцінювати результати діяльності за останні 2–3 роки.

Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику.

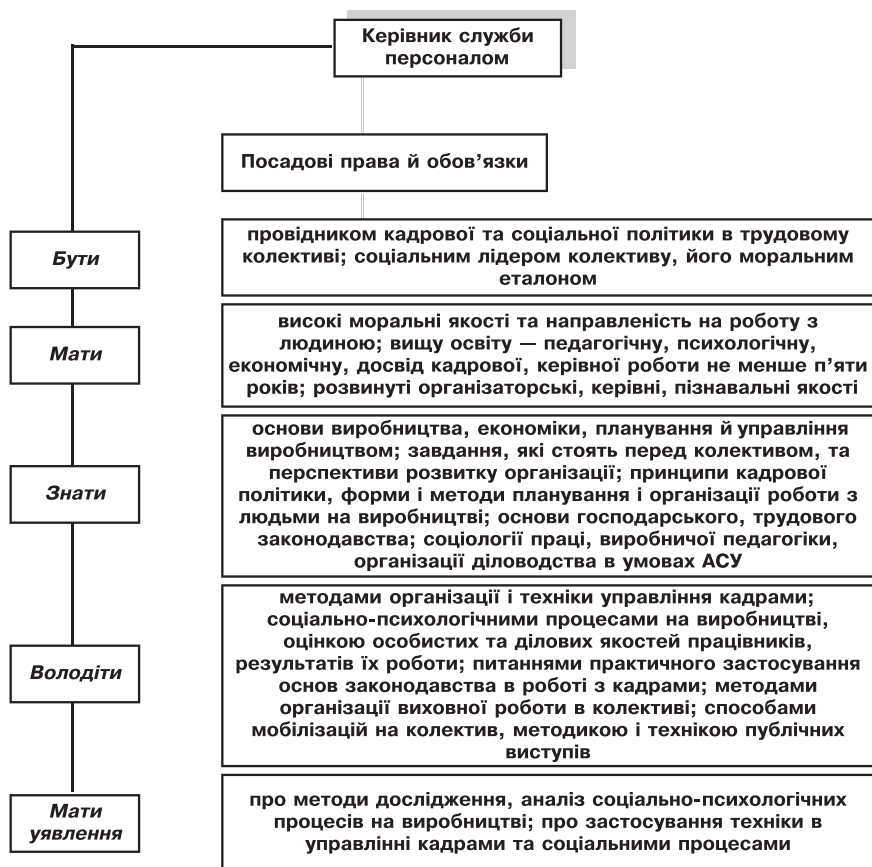
Діяльність працівників служби управління персоналу регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства або структурного підрозділу.

Характер управлінської праці на відміну від праці робітника або спеціаліста полягає в тому, що крім рутинної роботи, яку виконує керівник, він ще несе відповідальність за роботу підлеглих, тобто займається плануванням, організацією їх роботи, мотивацією, контролем виконання тощо; відіграє різні ролі в процесі управління, відповідає за організаційну поведінку, формує стиль управління та організаційну культуру. І це не залежить від того, на якому рівні управлінської ієрархії він знаходиться або за яку сферу діяльності в організації він відповідає. Ця робота, як правило, не піддається безпосередньому контролю, але має дуже великий вплив на ефективність діяльності організації. Управлінська діяльність характери-

Розділ 1. Основи управління персоналом

зується великою мірою невизначеності і залежить від мистецтва менеджменту. Стиль керівництва всіх менеджерів організації формує організаційну культуру, яка є ефективним інструментом управління людськими ресурсами. Перехід до ринкових інструментів управління персоналом потребує від менеджменту організації командної роботи для розроблення стратегії, політики та вибору і адаптації цих інструментів; розроблення стратегії, структури управління, принципів роботи та політики у сфері людських ресурсів; складання плану реструктуризації.

В сучасних умовах є можливості поступового перетворення кадрових служб у центри управління персоналом, що дасть можливість розширити сферу їх діяльності.



Модель керівника служби управління персоналом