Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

У навчальному посібнику розкрито сутність та зміст управління персоналом в системі менеджменту підприємств, особливості управління персоналом як соціальної системи; висвітлено питання формування колективу підприємства і соціального розвитку колективу; наведено характеристику діяльності служб персоналу в сучасних умовах; розглянуто сутність, види та основні напрямки кадрової політики підприємства.

Особливу увагу приділено таким найбільш важливим аспектам управління персоналом підприємства, як: кадрове планування, організація набору і відбору кадрів, оцінка і атестація персоналу, управління процесом розвитку і рухом персоналу, управління процесом вивільнення персоналу, соціальне партнерство у підприємстві, оцінка ефективності управління персоналом. Для підготовки студентів та магістрантів з напрямків: 0502 «Менеджмент», для перепідготовки керівників та спеціалістів підприємств.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА
Частина І. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ
1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни
1.2. Управління персоналом як часткова функція менеджменту
1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом
Резюме
Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА
2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка
2.2. Структура і чисельність персоналу підприємства
2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників
2.4. Компетентність працівника: сутність, види
Резюме
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Колектив як соціальна група
3.2. Етапи створення і розвитку трудового колективу
3.3. Структура та ефективність роботи трудового колективу
3.4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства
Резюме
Розділ 4. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ
4.1. Згуртованість колективу: сутність, стадії
4.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління
4.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість
Резюме
Розділ 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА
5.1. Поняття і значення сучасної надрової політики підприємств
5.2. Стратегії управління персоналом підприємства
5.3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства
Резюме
Розділ 6. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ
6.1. Організація роботи кадрової служби підприємства
6.2. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства
Резюме
Частина II. ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 7. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ
7.1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи
7.2. Види планування роботи з персоналом підприємства
7.3. Визначення потреби підприємства в персоналі
Резюме
Розділ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ
8.1. Наймання персоналу у підприємство
8.2. Залучення персоналу
8.3. Відбір персоналу
8.4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом
8.5. Управління трудовою адаптацією
Резюме
Розділ 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
9.1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія
9.2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві
9.3. Атестація персоналу підприємства
Резюме
Розділ 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи
10.2. Управління кар'єрою персоналу
10.3. Навчання персоналу
10.4. Управління мобільністю персоналу
10.5. Планування і підготовка кадрового резерву
Резюме
Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ
11.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення
11.2. Управління плинністю кадрів у підприємстві
11.3. Управління безпекою персоналу
Резюме
Розділ 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПІДПРИЄМСТВІ

12.1. Соціальне партнерство у підприємстві: сутність і функції
12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві
12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства
12.4. Закордонний досвід соціального партнерства
Резюме
Розділ 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
13.1. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства
13.2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі персоналу у підприємствах, що обумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нових техніки, технологій; трансформація функції контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємств на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів); зміна форм організації праці на підприємствах; підвищення освітнього та культурного рівня працівників; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу. У зв'язку з цим особливої актуальності на сучасному етапі набувають питання управління персоналом у підприємствах.

Вивчення дисципліни "Управління персоналом" передбачається освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра за напрямом 0502 "Менеджмент".

Програма дисципліни "Управління персоналом" виходить з необхідності підготовки висококваліфікованих фахівців, які володіють новими підходами до вирішення проблем управління персоналом в умовах ринкової економіки.

Мета дисципліни: формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних підприємствах, добору та розставлення персоналу, його оцінки та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу підприємства.

Задачами дисципліни є теоретична підготовка студентів з таких питань:

- зміст управління персоналом в системі менеджменту підприємств;
- особливості управління персоналом як соціальною системою;
- формування колективу підприємства;
- соціальний розвиток колективу;
- діяльність служб персоналу в сучасних умовах;
- сутність, види та основні напрямки кадрової політики підприємства;
- кадрове планування у підприємстві;
- організація набору і відбору персоналу;
- ділове оцінювання і атестація персоналу;
- управління процесом розвитку і рухом персоналу;
- управління процесом вивільнення персоналу;
- соціальне партнерство у підприємстві;
- оцінка ефективності управління персоналом.

У відповідності з метою та задачами дисципліни, а також згідно з нормативною програмою вивчення дисципліни побудовано зміст навчального посібника "Управління персоналом", який складається з двох частин та 13 розділів.

Мета навчального посібника "Управління персоналом" – сприяти формуванню у студентів наукового світогляду і глибоких знань з управління персоналом, набуттю вмінь і навичок для здійснення конкретної управлінської діяльності.

Посібник дозволяє вирішити такі задачі:

• ознайомити з основами управління персоналом підприємства в умовах ринку;

• забезпечити засвоєння студентами питань щодо здійснення процесу управління персоналом підприємства;

• навчити студентів застосовувати на практиці отримані знання з управління персоналом, формулювати цілі, забезпечувати та контролювати впровадження розроблених кадрових заходів. Дисципліна "Управління персоналом" тісно пов'язана з іншими дисциплінами – це "Основи менеджменту", "Менеджмент підприємства", "Організація праці менеджера", "Економіка підприємства", "Основи психології та педагогіки".

Навчальним планом спеціальності 6.050201 з даної дисципліни передбачені лекції, проведення семінарів та дискусій, індивідуальні заняття та самостійна робота.

Частина І. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Навчальні цілі:

• розкрити роль управління персоналом як науки;

• продемонструвати взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками;

• показати значення управління персоналом як навчальної дисципліни;

• визначити сутність, мету та задачі управління персоналом в умовах ринку;

• розкрити зміст системи управління персоналом;

• висвітлити методи, основні аспекти, принципи управління персоналом;

• охарактеризувати етапи історичного розвитку управління персоналом.

1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни

Управління персоналом у єдності своїх різноманітних функцій, суб'єктів і методів виступає предметом науки "управління персоналом".

Одночасно ця багатогранна соціальна діяльність і різні аспекти ЇЇ впливу на підприємство, людину і суспільство є об'єктом аналізу багатьох наук.

Управління персоналом – відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникли на початку XX ст. і навіть раніше. Довгий час вони розвивалися у межах різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю, головним чином, комерційних, а також некомерційних, насамперед, державних організацій. У залежності від того, у межах яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки використовувалися відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розвивалося, в основному, у межах біхевіористських, поведінкових наук, що безпосередньо вплинуло на назву цієї дисципліни. Там, незважаючи на те, що процес виділення управління персоналом у самостійну науку завершився у 60-70-х роках XX ст., вона і сьогодні називається по-різному: "організаційна поведінка" або "управління людськими ресурсами" (іноді ці терміни характеризують відносно самостійні науки, до того ж "організаційна поведінка" трактується як ядро, найважливіша складова частина "управління людськими ресурсами").

У Німеччині і деяких інших країнах континентальної Європи наука управління персоналом була традиційно пов'язана, в першу чергу, з економікою підприємства, що знайшло відображення у назві цієї дисципліни – "економіка персоналу" або "менеджмент персоналу".

У СРСР спеціальної науки управління персоналом не існувало і була відсутня найважливіша база її предмета – ринкове середовище, проте управління кадрами досліджувалося у межах економічних, соціологічних і психологічних наук.

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях:

• теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);

• прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Комплексний, інтегративний характер управління персоналом виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.

Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт:

• економічний (виробник і споживач благ);

• біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров'я);

• соціальний (член певної групи);

• політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);

• правовий (власник певних прав і обов'язків);

культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);

• моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);

• конфесіональний (атеїст або той, що сповідає релігію);

• емоційно-вольовий (той, що має певний характер і психологічний склад у цілому);

• розумний (той, що має певний інтелект і певну систему знань).

Усі ці і деякі інші аспекти особистості за певних умов у більшому або меншому ступені впливають на поведінку працівника в сфері праці.

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст.

Управління персоналом базується також на теоріях, що стосуються відзначених вище аспектів людини. До них належать наступні концепції:

1. Економічні теорії, що охоплюють різні напрямки економічної науки. Це, насамперед, теорії ринку праці. Відображаючи процеси в області попиту на робочу силу і її пропозиції, вони допомагають пояснити ряд явищ у сфері управління персоналом. Висновки теорій ринку праці важливі для розробки стратегії і прийняття оперативно-тактичних рішень у сфері залучення робочої сили, утримання кваліфікованих робітників на підприємстві, стимулювання працівників, зниження плинності кадрів, стабілізації колективу, формування у персоналу почуття відданості підприємству, зміцнення корпоративної культури і т.д. Найважливіше значення для управління персоналом мають і інші напрямки економічної науки, зокрема: теорії планування, економічна інформатика, а також економічні теорії і методи.

2. Психологічні теорії (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці).

3. Соціологічні концепції. їхній вплив на управління персоналом є різноманітним. Він виявляється, насамперед, у теоріях груп і організацій.

4. Трудове і соціальне право.

5. Політологічні теорії.

6. Конфліктологія.

7. Науки про працю: ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія (наука, що розробляє способи виміру можливостей людського тіла й організму в цілому) та ін.

Такий складний міждисциплінарний зміст науки управління персоналом обумовлюється великою кількістю сторін, аспектів людини, що впливають на його поведінку у підприємстві. Комплексність, синкретичність управління персоналом ніяк не заперечує специфічності і самостійного (у певних межах) характеру цієї науки. Усі дані інших наук переосмислюються і розвиваються в ній під кутом зору забезпечення підприємства оптимальною кількістю і якістю працівників і їхнього потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Практична значимість управління персоналом полягає у наступному:

• ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;

• раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;

• спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

Для практиків-менеджерів управління персоналом може запропонувати три види послуг:

• на основі досліджуваних у межах науки управління персоналом зв'язків між різними організаційними явищами можна розробити і протестувати різні теорії або моделі в області управління персоналом. Теорії, які протестовано, в свою чергу, можуть допомогти менеджеру зрозуміти наслідки його вчинків, пояснюючи йому: "Якщо Ви зробите Х, то швидше за все одержите У";

• систематично вивчаючи вчинки (як у реальних, так і в лабораторних, умовних організаціях), наука управління персоналом може запропонувати менеджеру більш широку розмаїтість можливих варіантів поведінки, ніж він міг використовувати раніше. Поєднаний з гарною теорією, розширений та збагачений репертуар управлінської поведінки збільшує кількість альтернатив для дій;

• за допомогою збільшення кількості можливих альтернатив поведінки, найважливіші наслідки яких можна науково передбачати, дослідження в межах науки управління персоналом допомагають менеджерові-практикові простежити еволюцію своїх майбутніх вчинків і їхні можливі наслідки. Це підвищує імовірність формування оптимального варіанту поведінки.

Управління персоналом як наука впливає на реальну життєдіяльність підприємств, стаючи надбанням людей, зайнятих в області управління і виробництва. Це відбувається завдяки перетворенню її в навчальну дисципліну. Становлення управління персоналом як навчальної дисципліни відбулося, в основному, у перші десятиріччя після другої світової війни. Спеціалізовані кафедри управління персоналом, як правило, об'єднані з деякими іншими, переважно економічними дисциплінами, вперше з'явилися у післявоєнний період у США у 60-70-х роках і одержали поширення в країнах Західної Європи. Так, у Німеччині перша кафедра "Управління персоналом" була створена у 1961 р. Сьогодні цей предмет викладається майже в усіх університетах, вищих школах управління і бізнесу, а також у багатьох інших навчальних закладах Америки, Західної Європи та інших регіонів світу. Управління персоналом входить до навчальних програм практично усіх вищих навчальних закладів. Видається велика кількість літератури з проблематики кадрового менеджменту, існує цілий ряд асоціацій і об'єднань у цій сфері, наприклад, Міжнародна асоціація з управління персоналом, Американське суспільство керуючих персоналом і т.д.

Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої

праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу.

Разом з тим, в Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом у підприємствах.

Так, служби управління персоналом у підприємствах мають, як правило, низький організаційний статус і розглядаються як допоміжний, обслуговуючий підрозділ з вузьким спектром виконуваних функцій. При цьому недостатньо високим є рівень компетентності, а також організаційно-правової і соціально-психологічної культури працівників кадрових служб. Як у менеджерів з персоналу, так і лінійних менеджерів, у більшості випадків, відсутні вміння щодо організації роботи на кінцеві фінансово-господарські показники за допомогою кадрових заходів. Ця проблема обумовлена не тільки низьким рівнем професійної і соціальної компетентності менеджерів з персоналу. Вона є наслідком нерозуміння керівниками підприємств місця і ролі кадрових служб у рішенні загальних задач, досягненні цілей підприємства.

Це обумовлює неповне, недостатньо дієве здійснення (а в деяких випадках і невиконання) таких важливих функцій (процедур) управління персоналом, як: планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу.

У даний час у багатьох підприємствах відсутнє положення про кадрову службу, не відпрацьовані кадрові технології, є характерним низький рівень координації діяльності кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства.

У практику кадрових служб слабко впроваджуються наукові методи набору, оцінки, розміщення і навчання кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Наступною проблемою в області управління персоналом є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють цікавість до засобів виявлення і розуміння чекань, настроїв, соціальних орієнтацій як робочих груп, так і окремих працівників. Це, у свою чергу, обмежує можливості керівника підприємства щодо створення "єдиної команди".

Таким чином, у сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом у підприємствах. При цьому варто розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом як на міжорганізаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівні. Що стосується міжорганізаційного рівня, слід зазначити, що в умовах ринку розвиток людських ресурсів вимагає кооперації і співробітництва. Так, міжорганізаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньоорганізаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва. Це буде сприяти досягненню соціального партнерства в колективі, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.

Таким чином, в даний час управління персоналом є необхідним компонентом управлінського, економічного і ряду інших напрямків вищої освіти. Воно необхідно не тільки для керівників, що мають досвід, або для майбутніх керівників, безпосередньо

зайнятих управлінням людьми, але в більшому або меншому ступені і для всіх сучасних фахівців, оскільки забезпечує їхню соціальну компетентність. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом буде сприяти формуванню в них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання людського фактору у підприємстві.

Предметом дисципліни "Управління персоналом" виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

Метою навчальної дисципліни "Управління персоналом" є одержання студентами теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

Основні задачі курсу "Управління персоналом": озброїти студентів сучасною науковою методологією управління і засобами впливу на колектив, оволодіти найбільш ефективними, прогресивними формами управління персоналом і засобами забезпечення стабільної діяльності підприємств в умовах ринкових відносин.

1.2. Управління персоналом як часткова функція менеджменту

Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю.

Управління персоналом багато в чому розвивається одночасно із загальносвітовою цивілізацією. Так, втратила свою актуальність теза про те, що створення сприятливого робочого клімату саме собою забезпечить найкращі результати. Підприємство стали розглядати як сукупність інтересів різних груп, а персонал – як основний елемент всієї системи управління. Широке поширення одержали різні форми участі працівників у процесах організації праці на підприємстві. Таким чином, людський фактор стає стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах ринку.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Поняття "трудові ресурси підприємства" характеризує його потенційну робочу силу.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Поняття "трудовий колектив" можна розглядати з двох боків, зокрема, як:

• соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);

• соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між-особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

У розвинутих капіталістичних країнах поняття "кадри" спочатку замінилося на термін "персонал", а, починаючи з 1970-х рр. поширення отримало поняття "людські ресурси". Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

З 80-х років став застосовуватися такий термін, як "трудовий потенціал працівника".

Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій

діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [13].

Елементами трудового потенціалу працівника є:

• особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність і т.д.);

• соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність і т.д.);

• психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність і т.д.);

• кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності і т.д.).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи (рис. 1.1.).

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

• підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;

• забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;

• формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.2).

Успішне виконання встановлених цілей вимагає рішення таких задач в сфері управління персоналом:

• забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;

Рис. 1.1

Система управління персоналом підприємства

Рис. 1.2
Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

• досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;

• повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;

• забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;

• закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу;

• забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п.;

• узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);

• підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Рис. 1.3

Система методів управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1.3).

У ВАТ "МК "Азовсталь" розроблена комплексна система методів управління персоналом, що включає в себе не тільки обов'язкові адміністративні методи, але і чітко продумані економічні і стимулюючі соціально-психологічні методи роботи з персоналом. Зокрема, "Азовсталь" – одне з підприємств, де регулярно підвищують зарплати. Зараз середньостатистичний працівник комбінату одержує 1700-1750 гривень на місяць, під кінець року середня зарплата перевищить 1800 гривень. На підприємстві діє система заохочень. Наприклад, якщо працівник піклується про своє здоров'я, уважно виконує правила техніки безпеки, то він одержує додатково 20 % премії до посадового окладу. Крім того, кожен працівник щомісяця одержує 100 гривень на літній відпочинок. Людина може або витратити ці гроші, або влітку купити на них путівку. За таку систему організації літнього відпочинку висловився весь колектив підприємства. А на початку

місяця на площі перед заводоуправлінням ВАТ "МК "Азовсталь" пройшла урочиста церемонія шанування переможців конкурсу професійної майстерності. Кращі працівники комбінату одержали дипломи І коштовні подарунки [108].

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання. Аспектами управління персоналом є:

• техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

• організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

• правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);

• соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

• педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

Серед, загальних принципів управління персоналом виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т.п.

До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

В сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях. Даний принцип передбачає:

• забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;

• чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;

• ротацію кадрів;

• поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;

• забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;

• поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадровогоуправління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системидисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і	Розробка програми збезпеки праці

		можливостей для зростання	
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухівпід час роботи ізатрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в противагу думці адміністрації ,	Створення програм комунікації працівників і профспілковихприйомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм зпенсійного забезпечення,охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовкаменеджерів (рольові ігри,підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомівколективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці,перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка І підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинненавчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складіРобочої сили і їїдефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочо) сили і форм її використання	Стратегічне планування,права працівників,професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Виділяють такі підходи до управління персоналом:

1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

• технічна, а не управлінська підготовка працівників;
• єдність керівництва;
• баланс між владою і відповідальністю;
• дисципліна;
• чітка ієрархія;

• підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2. Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

Президент ВАТ "Ост-Вест Експрес" В. Шпильфогель (м. Київ, організація логістики) відзначив: "Ми високо цінуємо свій персонал, можна сказати, тремтливо ставимося до кожної окремої людини. Справа в тому, що логістика – складний бізнес (різні категорії вантажів, рівень клієнтів, види транспорту), що вимагає від персоналу компанії найвищої кваліфікації. Наші працівники вирішують задачі з декількома відомими кількісними параметрами (митне оформлення вантажів, сума штрафних санкцій і т.д.) і одним невідомим – станом душі конкретного чиновника в конкретний момент часу. У цих умовах вирішальним фактором стають особисті якості наших працівників, а виходить, саме в них укладений потенціал розвитку компанії" [73].

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Особливостями даного підходу є:

• акцентування уваги на організаційній культурі;

• вплив культурного контексту на управління персоналом.

Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства. Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом (табл. 1.2).

По оцінках фахівців, сучасні західні компанії відповідають приблизно III, східноєвропейські – II стадії розвитку. Велика частина ефективних західних фірм знаходиться між III і V стадіями; підприємства України і Східної Європи – в основному між I і III стадіями.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);

2) розвиток руху за компетентність;

3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);

4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Таблиця 1.2. Стадії розвитку управління персоналом

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
IЗародження	Підприємство тільки створене, відрізняється підприємництвом і керується власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій
IIФункціональне зростання	Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії! ринок; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших

		автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом
IIIКонтрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за Інвестиціями	Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація кадрової інформації; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується у навколишнє ділове середовище; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати
IVФункціональна інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація, структура підприємства будується навколо продуктів і центрів прибутку, проектне І матричне управління; велика увага приділяється інтеграції; оргструктура більш плоска і горизонтальна	Управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього середовища інтегровані в управління змінами
VСтратегічна інтеграція	Співробітництво, групова культура; міжфункціональ-на горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура будується навколо центрів прибутку	Управління персоналом побудовано навколо стратегії підприємства і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка його можливого впливу; активна золь у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу

1. Зміна підходів до управління персоналом

При усіх явних перевагах концепції управління людськими ресурсами (УЛР) перед традиційним управлінням персоналом, рівень її використання у вітчизняних підприємствах є низьким. А концепція управління людиною практично не застосовується. При цьому підприємства, що використовують УЛР, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, більш удосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів, а також більшим ступенем задоволення потреб споживачів.

Так, управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності підприємства повинні враховувати людський аспект; тобто можливості людей і вплив на персонал.

До основних особливостей УЛР належать:

• персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;

• акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;

• застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;

• спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;

• інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників; системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства.

2. Розвиток руху за компетентність

У руху за компетентність, властивому сучасному етапові розвитку управління персоналом, простежується деяке переміщення акцентів.

Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

3, Увага до підвищення ефективності управління персоналом Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства.

При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал.

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами і т.д.).

4. Усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих робітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу робітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її.

Резюме

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях: теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій) та прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою

конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст. Управління персоналом базується також на наступних теоріях, що стосуються основних аспектів людини: економічні теорії (що охоплюють різні напрямки економічної науки), психологічні теорії (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці), соціологічні концепції, трудове і соціальне право, політологічні теорії, конфліктологія, науки про працю (ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія) та ін.

Практична значимість управління персоналом полягає у наступному: ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом; раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності; спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

В Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом у підприємствах.

Предметом дисципліни "Управління персоналом" виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

Метою навчальної дисципліни "Управління персоналом" є одержання студентами теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Поняття "трудові ресурси підприємства" характеризує його потенційну робочу силу.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Поняття "трудовий колектив" можна розглядати з двох сторін, зокрема, як: соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою); соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність

досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Аспектами управління персоналом є: техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.); організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності І складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.); правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі); соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи); педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Серед загальних принципів управління персоналом виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т.п.

До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

В сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях.

Виділяють такі підходи до управління персоналом: економічний (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами), органічний (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами), гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції: зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною); розвиток руху за компетентність; увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

Навчальні цілі:

• розкрити сутність, структуру та особливості організаційної поведінки особистості;

• визначити сутність та види структури персоналу підприємства;

• висвітлити соціальну структуру персоналу підприємства;

• охарактеризувати чисельність персоналу підприємства;

• висвітлити вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників;

• розкрити сутність та види компетентності працівника.

2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка

Людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

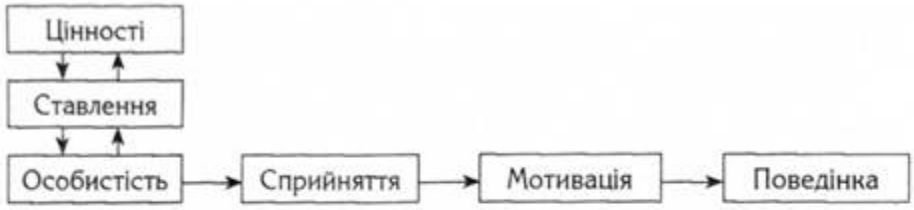


Рис. 2.1

Модель організаційної поведінки особистості

Рис. 2.2

Структура особистості

Тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість цих якостей складає її першу властивість. Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу. Третя властивість полягає у стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і навколишніх.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т.п. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 2.1).

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик (рис. 2.2):

• біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

• психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

• педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

• соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

Віталій Іванов, генеральний директор компанії "Іспанський дім" відзначив: "Для мене розвиток особистості – це уміння "вийти" за межі власного характеру, здатність позбутися від стереотипів сприйняття дійсності, шаблонів поведінки і спілкування з оточенням, що так чи інакше шкодить компанії. Звична тактика дій "затискає" людину.

Характер дозволяє домагатися багато чого, але він же стає причиною того, що людина чогось не розуміє, не бачить, щось втрачає – саме тому, що постійно діє однаково. Людина, затиснута в "тисках" характеру, сприймає реальність не такою, яка вона є. Вона підбудовує її під власні уявлення. Розвинута ж особистість не намагається переробити реальність – вона з нею співіснує. Така особистість готова приймати адекватні рішення. По-перше, вона відкрита для творчості, по-друге – для комунікацій" [80].

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

• демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);

• біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);

• соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);

• культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою у підприємстві, наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві

Характерні рисі	Особливості поведінки
І. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення
2.Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
4. Макіавелізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Ь поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко
5. Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре

	контролює результати власного виконання роботи
б. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

Віталій Іванов, генеральний директор компанії "Іспанський дім" відзначив: "Я іноді буваю занадто авторитарний, але розумію, що авторитарність веде до втрати зворотного зв'язку. Якщо директор компанії стає вже надто великим директором, компанію чекають великі неприємності, хоча, може, і не відразу. Якщо тобі важливо бути авторитарним – ти вирішуєш, особисті питання на шкоду інтересам компанії. Це саме і є нерозвиненість особистості, І моєї в тому числі" [80].

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття "професійний розвиток особистості" є більш вузьким.

Так, під гармонійним розвитком особистості слід, розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Поняття "індивідуальність" характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності.

В індивідуальності можна виділити:

• базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);

• програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет. Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії.

2.2. Структура і чисельність персоналу підприємства

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості (рис. 2.3).

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень [9].

Т. Рубаняк, голова правління ЗАТ "Бориспільський автозавод" відзначив: "Переваги заводської системи управління стали можливими завдяки ефективній системі горизонтальної взаємодії структурних підрозділів компанії. У радянський час існував конфлікт між конструкторами і технологами, між виробниками і постачальниками. Нашою основною задачею було створити єдину команду, пов'язану не командними узами, а економічно раціональними зв'язками, де кожен працює в одному ланцюжку і впливає на рентабельність усього виробництва" [63].

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 2.2).

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

За результатами визначення планової чисельності персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

Таблиця 2.2. Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок,

	думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по

	відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

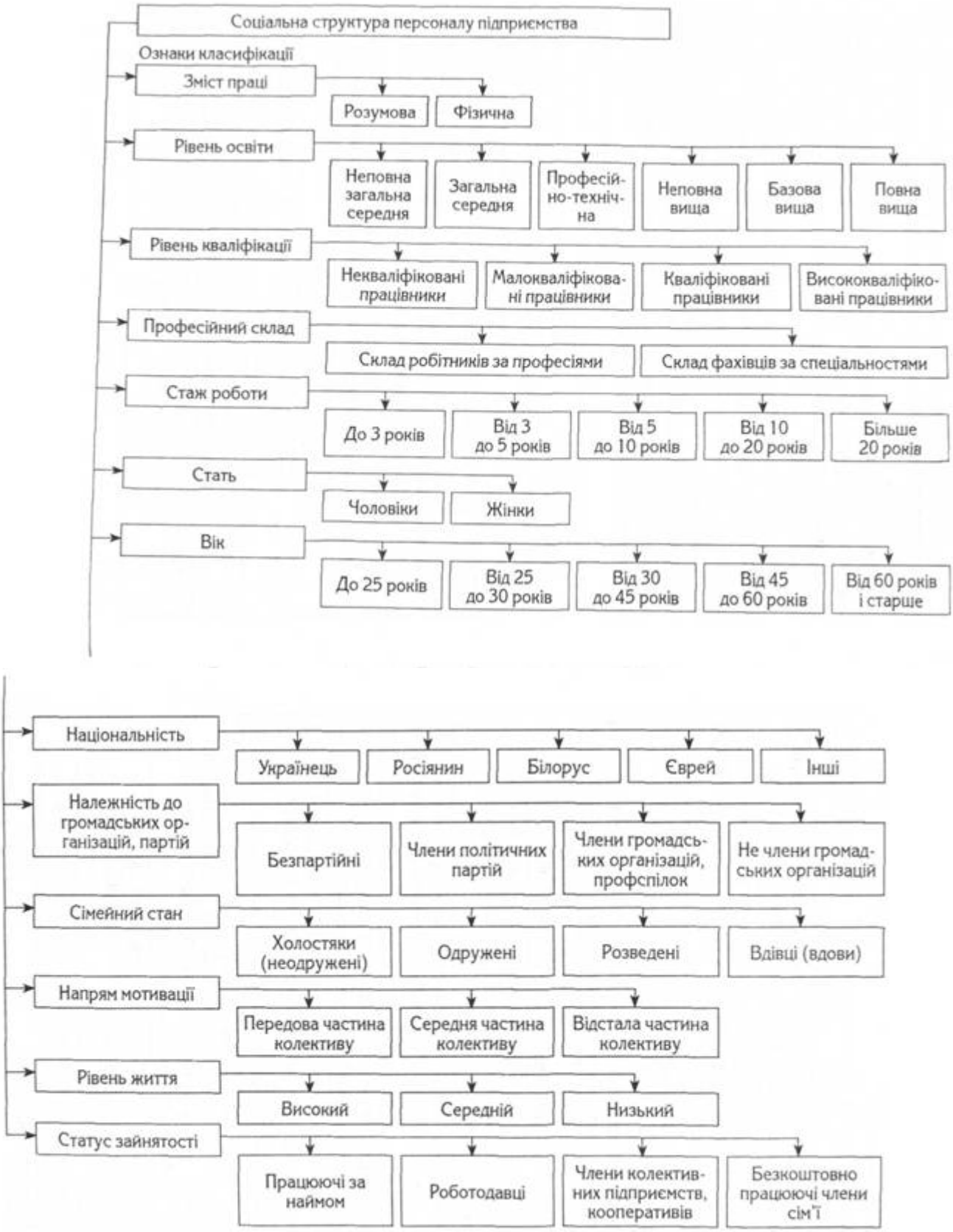


Рис. 2.3

Соціальна структура персоналу підприємства

У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга (додаток А).

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не замінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж протягом року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, має бути видано наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього лиця – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники; лиця, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, з погляду обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися не тільки як моментна, але й як середня величина за деякий період – місяць, квартал, рік.

Так, середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу.

2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників [34].

Заняття тієї чи іншої посади потребує від людей володіння відповідною професією і кваліфікацією.

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

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

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

• реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т.д.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

• кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);

• кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу торговельного підприємства наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства *

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичнийдосвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякийпрактичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значнийдосвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвідпрактичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) тачималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – рік),незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки тадосвіду практичної роботи

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д.

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу [7]:

1) коефіцієнт кваліфікації працівників Ккв:

2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників Квик.кв.:

$$K_{кв.} = \frac{n_{ос} n_{д}}{N^2},$$

де nос – кількість працівників, що мають необхідну освіту; пд – кількість працівників, що мають необхідний досвід; N – загальна кількість працівників. 2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників Ккв.

$$K_{вик.кв.} = \frac{Витрати\ праці\ на\ виконання\ роботи\ відповідно\ до\ кваліфікації}{Загальні\ витрати\ праці\ за\ період};$$

3) коефіцієнт спеціалізації працівників Кспец.:

$$K_{спец.} = \frac{Фактична\ тривалість\ роботи\ на\ даній\ посаді}{60\ місяців};$$

3) коефіцієнт стажу роботи у підприємстві Кст.:

4)

$$K_{ст.} = \frac{Тривалість\ роботи\ у\ підприємстві}{60\ місяців}.$$

Впровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Разом з тим, в сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

У результаті реінжинірінгу бізнесу відбувається зміна характеристик робочого місця. Працівник, як учасник команди, уже не обмежується знаннями про проведення окремої операції. Члени однієї команди поділяють з колегами відповідальність за досягнення загального результату. Стираються межі між зонами їхньої відповідальності. Кожен працівник перетворюється в універсального фахівця, який повинен мати більш широке уявлення про всі роботи, що виконуються для досягнення результату. У результаті проведеної роботи покращився якісний склад працівників ВАТ "Концерн "Стирол": із загальної кількості керівників і фахівців 75,6 % мають вищу освіту, а 32 керівника і фахівця мають вчену ступінь. Середній вік працівників зменшився з 38,8 до 36 років [61].

2.4. Компетентність працівника: сутність, види

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко прослідкується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

• знання етики ділового спілкування;

• уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;

• уміння швидко і правильно передавати інформацію;

• уміння налагоджувати комунікації;

• уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;

• уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.

Резюме

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик: біологічний (включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями); психологічний (включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних здібностей); педагогічний (поєднує характеристики життєвого досвіду людини); соціально-психологічний (характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей).

На формування організаційної поведінки особистості впливають демографічні, біопсихологічні, соціально-психологічні, культурологічні чинники.

Поняття "індивідуальність" характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, шо надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент.

Середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу.

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

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути: потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини); реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють: кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу); кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу: коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт використання кваліфікації працівників, коефіцієнт спеціалізації працівників, коефіцієнт стажу роботи у підприємстві.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього лиця – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до б місяців.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Виділяють наступні види компетентності: функціональна (професійна) компетентність (характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати); інтелектуальна компетентність (виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків); ситуативна компетентність (означає уміння діяти відповідно до ситуації); часова компетентність (відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час); соціальна компетентність (передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.).

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

• розкрити сутність, елементи та організаційні можливості колективу;

• продемонструвати ознаки колективу;

• висвітлити класифікацію колективів;

• визначити зміст процесу створення трудового колективу;

• охарактеризувати етапи розвитку трудового колективу;

• розкрити механізм створення та особливості формальних і неформальних груп;

• висвітлити фактори, що впливають на ефективне функціонування групи;

• розкрити особливості корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства.

3.1. Колектив як соціальна група

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

Групи можуть бути формальними і неформальними (пп. 3.3).

За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як "трудовий колектив".

Проте, з причини ідеологізації цього поняття в комуністичній пропаганді, з одного боку, і його широкого протиставлення особистості, індивідуальності в останні роки в постсоціалістичних країнах, з іншого боку, воно майже зовсім зникло у науковому лексиконі. Однак, саме по собі поняття "колектив" є ідеологічно нейтральним і широко поширеним у світовій літературі.

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

Елементами колективу є:

1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;

2) цілі;

3) засоби досягнення цілей;

4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Деякі американські автори називають колектив "самим могутнім знаряддям, відомим людині". Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

Організаційні можливості колективу:

• колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;

• колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;

• колектив – діючий регулятор поведінки робітників;

• колективна діяльність зменшує стресові ситуації;

• у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;

як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;

колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

Колективний, груповий підхід не є універсальним засобом ефективного рішення будь-яких управлінських проблем, однак він відкриває шлях для ефективного, швидкого досягнення цілей і одержання при цьому задоволення від спільної праці.

До ознак колективу належать:

1) наявність загальної цілі у членів колективу.

Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у черзі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом – їхні цілі хоча і збігаються, але залишаються індивідуальними.

2) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т.п.);

3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.

У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей більший обсяг звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності, а кожного окремо – без колективної праці неможлива була б і сучасна цивілізація. По-друге, на основі спільної діяльності вдасться виконати набагато також виникнення духу змагання, що мобілізує сховані резерви, і підвищує інтенсивність діяльності робітників.

4) сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма).

У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш "зручним" для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Колектив – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

Класифікація колективів:

1. За статусом:

1.1. офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

1.2. неофіційні: базуються на ніде не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

2. За характером внутрішніх зв'язків:

2.1. формальні;

2.2. неформальні.

Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями, незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях.

3. За механізмом формування:

3.1. стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);

3.2. свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив). У той же час стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, у залежності від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані – випадково (наприклад, за алфавітом).

4. За часом існування:

4.1. тимчасові;

4.2. постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певної разової задачі.

5. За функціями:

5.1. колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);

5.2. колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т.д.);

5.3. колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби по інтересах).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутриколективного розподілу праці.

6. За розмірами:

6.1. малі;

6.2. великі.

У даному випадку виходять не з кількості учасників, а з можливості або неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами колективу. У великих колективах це здійснювати практично неможливо, а в малих – цілком реально.

Малі колективи, які сформувалися в рамках великих і поєднують найбільш активних членів, що виконують значну частину справ, одержали назву первинних. Як правило, вони включають від двох до п'яти осіб, що об'єднані особистими інтересами, зв'язки між якими мають переважно неформальний характер. Найбільш близькими і

рівноправними вони є у діадах і тріадах, тобто групах, що складаються з двох-трьох чоловік. У рамках квартетів і квінтетів уже можуть відокремлюватися пари з більш тісними взаємозв'язками; виникати структури типу "зірки" з центральним учасником, що диктує іншим свою волю, або "ланцюжка" з послабленими контактами. У вторинних колективах контакти, в основному, є предметними, опосередкованими, а не особистими.

Чим менше колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

Самокеровані колективи можуть розрізнятися за такою специфічною ознакою, як ступінь колективності прийнятих рішень. Якщо вона мінімальна, то спільно визначаються тільки основні напрямки діяльності, що надалі конкретизуються в індивідуальному порядку і кожен діє незалежно один від іншого. В інших випадках самостійно визначається також і те, хто чим буде займатися, але поточна діяльність не координується, і члени колективу надають один одному допомогу лише у необхідних випадках. При максимальному ступені розвитку колективності відбувається не тільки координація роботи кожного, але й її оцінка.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Система соціального контролю спирається на:

• звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);

• звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);

• санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);

• формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

3.2. Етапи створення і розвитку трудового колективу

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

• усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;

• вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);

• організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;

• у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;

• розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;

• колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;

• відносини у колективі є відкритими.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

• наявність навичок керівництва;

• послідовність;
• вміння щодо правильного підбору робітників;
• турбота про членів колективу;
• здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
• підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
• вміння раціонально використовувати робочий час;
• високі вимоги до працівників;
• прагнення до зворотного зв'язку.

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

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій) (рис. 3.1).

Рис. 3.1
Етапи розвитку трудового колективу

1. Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутриколективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

3.3. Структура та ефективність роботи трудового колективу

Як було відзначено вище, за характером внутрішніх зв'язків групи поділяються на:

• формальні (створюються підприємством і мають певні цілі);

• неформальні (створюються на основі загальних інтересів індивідів).

Механізм створення формальних і неформальних груп наведений на рис. 3.2.

Формальна група створюється з волі керівника та передбачена в структурі підприємства для виконання конкретних завдань. Серед формальних груп виділяють:

• команди – супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників;

• робочі (цільові) групи – створюються з метою і на час виконання певних задач;

• комітети – спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.

Ознаки команди:

• команда має загальні риси з групою (історія, норми, майбутнє і т.п.), однак у команді більш постійний персонал, більш чіткий розподіл обов'язків, більш ясна і формальна мета;

• члени команди сприймають участь у команді як винагороду;

• команда прагне досягнення загальної мети;

• члени команди діють однаково відносно оточення;

• у команді задовольняються потреби особистості у повазі, успіху, причетності.

Геннадій Зайков, голова правління АТ "Сумиобленерго", вважає, що для боротьби з кризою потрібна сильна управлінська команда, своєрідний загін менеджерів швидкого реагування. У команду Геннадія потрапили ті, хто виявив себе в складних ситуаціях. Перевага віддається молодим, енергійним людям з вищою економічною освітою, що раціонально мислять. Разом з тим, вік і запис у дипломі – критерії не обов'язкові. Набагато важливішим є твердість характеру, готовність приймати і реалізовувати радикальні рішення, йти з командою навіть на непопулярні міри. "Досвід роботи – не синонім професіоналізму, – говорить Геннадій. – Мені не подобається, коли працівник як доказ власної правоти вимовляє фразу: "Так я на цьому підприємстві вже 35 років!". Нова людина, що швидко і самостійно входить у курс справи, представляє для мене більш велику цінність, ніж старожил компанії, який не може адаптуватися до умов роботи, що змінюються" [95].

Рис. 3.2

Механізм створення формальних і неформальних груп

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Насамперед і найбільшою мірою на працівника впливають ті люди, думка яких для нього є важливою, котрих він поважає або яким симпатизує. Сукупність цих людей складає мікрореферентну групу індивідуума. Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються у колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп;

• соціальна відмінність (наприклад, між робочими та службовцями);

• чітко обкреслені централізація і формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);

• недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;

• недолік інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати слухи і привести до зміни інформації);

• негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Особливості неформальних груп:

1) їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб;

2) індивіди спілкуються один з одним безпосередньо;

3) відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею;

4) у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.

Відношення членів неформальних груп, що складають трудовий колектив, до керівників є нейтральним або доброзичливим, якщо психологічний клімат у колективі нормальний; але у конфліктних ситуаціях неформальні групи здатні і до позитивних, і до негативних погоджених дій відносно офіційної лінії керівництва;

5) неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистих якостей він має авторитет і здатний надавати більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів);

6) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Неформальні групи поділяються на:

1. Групи інтересів: формуються для реалізації певного загального інтересу (наприклад, для висування керівництву вимог щодо своєчасної виплати зарплати або її підвищення). Як правило, такі групи самоліквідуються, якщо задовольняються їхні інтереси.

2. Дружні групи: формуються на основі особистих симпатій. Членство в таких групах здійснюється у залежності від встановлення або розриву дружніх зв'язків.

Неформальні групи можуть виконувати:

• конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і чекань людей);

• деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію робітників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому). Неформальні групи можуть позитивно впливати на діяльність підприємства, підсилюючи згуртованість або мотивацію членів групи.

У деяких випадках вони ведуть боротьбу за владу. З огляду на те що, з одного боку, неможливо, а з іншого боку – небажано боротися з неформальними об'єднаннями і перешкоджати їхньому утворенню, завдання керівництва полягає в аналізі структури "неформалів", застосуванні заходів щодо розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність підприємства, і блокування тих, чий вплив має негативні наслідки для діяльності підприємства взагалі.

Керівництво підприємства повинно сприяти інтеграції неформальних і формальних груп з метою виконання виробничих задач.

Відмінності між неформальними і формальними групами наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Відмінності неформальних і формальних груп

Показник для порівняння	**Неформальна група**	**Формальна група**
Загальні взаємини	Неофіційні	Офіційні
Основні концепції	Влада і політика	Права та обов'язки
Основна увага до	Людини	Посади
Джерело влади, лідер	Виходить із групи	Делегується керівництвом
Регулятор поведінки	Норми	Правила
Джерело управління	Санкції	Винагороди і штрафи

Директор компанії "А-Скрин" Литвинович О. відзначив: "Неформальне спілкування виявляє ті наші людські якості, що в звичайному ритмі робочого дня ховається за якостями діловими. Природно, що неформальний підхід поєднує колектив, створює атмосферу довіри, як між працівниками, так і між персоналом і керівництвом. Серед власних рецептів встановлення неформальних відносин, а також стимулювання персоналу, можу привести досвід гри в пейнтбол, пікніки на природі, застілля, нарешті. А матеріальні стимули ми почали застосовувати тільки цього року" [62].

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

1. Розмір

Розмір групи повинен відповідати її задачам.

Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає 5-6 осіб. Групи, що нараховують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за межі цієї чисельності.

Дослідження також показали, що в групах з 5-6 осіб її члени, як правило, відчувають велику задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому полягає в тому, що у групах з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи неузгоджених цілей, а також конфліктів.

До того ж, слід враховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш ретельно вирішують задачі, ніж з непарною.

2. Склад

Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом і т.д. її членів.

3. Групові норми

Групові норми можуть мати:

• позитивний характер: підтримують цілі і задачі підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист чесності);

• негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності пращ).

4. Згуртованість

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

5. Конфліктність

Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

6. Статус і функціональна роль членів групи

Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

• місце в структурній ієрархії;

• посада;

• місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;

• освіта;

• інформованість і накопичений досвід.

Дослідження показують, що члени групи, статус яких досить високий, здатні в більшому ступені впливати на рішення групи, але це не завжди приводить до підвищення ефективності.

Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:

1) цільові ролі: розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення);

2) підтримуючі ролі: передбачають поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, вираження почуттів групи).

7. Соціальний контроль

Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування.

Норми і правила підсилюють внутр. груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте, одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на навколишні колективи і навіть офіційне керівництво.

Таким чином, найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різнорідною за складом, чиї норми сприяють досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

3.4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. її наявність, як і вплив, загальновизнано.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття корпоративна культура". До того ж, різні автори для її характеристики використовують такі терміни як: "культура", "організаційна культура", "культура організації", "фірмова культура", "культура підприємництва". Аналіз існуючих трактувань цих понять дозволив зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною.

Так, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 3.3). При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це

можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Рис. 3.3
Рівні корпоративної культури

У деяких підприємствах в якості базисного виступає припущення про неприязнь людей до пращ, з якого випливає припущення про те, що вони будуть по можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків. Менеджмент такого підприємства жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їхньої волі, колеги підозріло ставляться один до одного. Культура більш прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких підприємствах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури. Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д.

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

• загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

• розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;

• заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;

• зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

• надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;

• делегування відповідальності;

• зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

У цій роботі величезна роль приділяється менеджерам, їхній організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою у підприємстві здійснює, насамперед, весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

• регулює поведінку працівників;

• є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;

• є багатогранною;

• є результатом дій та думок персоналу;

• здатна змінюватися;

• усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками;

• має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;

• знаходиться в постійному розвитку.

Слабка сторона представницької фірми Brocard в Україні, як і будь-якої великої компанії, – оперативність прийняття рішення. Коли структура вибудована по твердих корпоративних правилах, будь-які оперативні рішення повинні пройти по відповідним етапам. Наприклад, власник якогось (не нашого) магазина цілком може прийняти рішення про зниження на 20 % ціни товару, що не користується попитом. А керівники магазинів фірми Brocard не мають права так діяти без узгодження з усіма відповідальними особами компанії. Сильна сторона фірми – ідентичність представлення компанії (однакові вивіски, викладення продукції, рівень обслуговування, що сприяє створенню певного іміджу, образу в покупця і проектується на всі магазини – від Києва до Одеси) (87].

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);

2) розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);

3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

• розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження,

• контроль, реалізацію;

• впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;

• створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;

• формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;

• формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;

• розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

Про високий рівень корпоративної культури свідчать, наприклад, досвід Київської фірми по збору комп'ютерів "МДМ-Service". Сприяє цьому чітка система планування, оплати праці та службового просування, орієнтовані на кінцеві результати роботи. Кожному менеджеру тут доводиться щомісячний план продажу, і якщо кимсь план не виконано, то він переходить у нижчу категорію, а якщо ще раз не виконує – прощається із роботою. По-діловому проходять тут наради і п'ятихвилинки, які нагадують аукціон "незгод". Але коли рішення прийнято, то ніякі заперечення чи скарги не беруться до уваги. Контроль виконання рішень дуже жорсткий. Адміністрацію цікавлять результати, а не поточні дії персоналу, те, як працівники використовують робочий час і т.п. У даній фірмі є високим ступінь делегування повноважень, великою мірою розвинуті горизонтальні зв'язки. За цієї системи створено умови для вільного обміну інформацією про роботу того чи іншого відділу і фірми в цілому. На думку керівництва, успішна діяльність фірми є результатом демократичного стилю управління, певної жорсткості, відкритості, економічності, поступовості і цілеспрямованості [11].

Резюме

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

Групи можуть бути формальними і неформальними. За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як "трудовий колектив".

Колектив – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю.

Елементами колективу є: члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями; цілі; засоби досягнення цілей; механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Організаційні можливості колективу: колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління; колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи; колектив – діючий регулятор поведінки робітників; колективна діяльність зменшує стресові ситуації; у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи; як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском; колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

До ознак колективу належать: наявність загальної цілі у членів колективу; психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею; особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети; сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з наступних етапів: встановлення конкретних цілей; складання графіку робіт; узгодження різних видів робіт (проведення експерименту); організаційна робота з розподілу повноважень; обговорення проблем, проведення дискусій; аналіз ходу і результатів роботи; забезпечення зворотного зв'язку.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій): формування (зародження) колективу, становлення, зрілість, старіння колективу.

Формальна структура трудового колективу являє собою систему офіційної співпідпорядкованості працівників. Вона визначає рівні влади, задачі і спеціалізацію працівників.

Серед формальних груп виділяють: команди (супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників), робочі групи (створюються з метою і на час виконання певних задач), комітети (спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.).

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Особливості неформальних груп: величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб; індивіди спілкуються один з одним безпосередньо; відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею; у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем група може самоліквідуватися; неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер; неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Неформальні групи поділяються на: групи інтересів (формуються для реалізації певного загального інтересу), дружні групи (формуються на основі особистих симпатій).

Неформальні групи можуть виконувати: конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і чекань людей); деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію робітників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

До основних характеристик групи належать: склад (залежить від виду групи і може бути визначений сукупністю тих чи інших характеристик, параметрів); структура (може бути визначена з позицій реалізації відносин "влада – підпорядкованість", переваг, міжособистісних відносин, розподілу праці, комунікацій у процесі загальної роботи і т.п.); процеси (це процеси комунікації, інтеракції (статус, роль, положення членів групи), перцепції (сприйняття членами групи інших членів і інших груп), атракції (привабливість), а також організаційні процеси – створення групи, формування, лідерство, організація загальної діяльності, прийняття рішень); цінності; система норм, санкцій (це елементи групової культури, правила належної з погляду групи поведінки для кожного статусного рівня, а в деяких випадках – і для кожного члена групи).

Найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різнорідною за складом, чиї норми сприяють досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають: загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення

конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі: розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства; зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників: товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів); розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури); ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

Розділ 4. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

Навчальні цілі:

- розкрити сутність згуртованості колективу;
- висвітлити характеристики згуртованих колективів;
- продемонструвати характеристики групового мислення і групового тиску;
- висвітлити умови формування згуртованої групи;
- охарактеризувати стадії формування згуртованої групи;
- визначити фактори групової згуртованості;
- розкрити методику визначення групової згуртованості;
- розкрити соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління;
- висвітлити соціальні ролі і відносини в колективі;
- розкрити особливості колективної творчості.

4.1. Згуртованість колективу: сутність, стадії

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

- конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не насмілюються висловлювати свої погляди, які розходяться з вже викладеними думками (особливо позиціями групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;
- почуттям переоцінки, завищенням своїх можливостей, що розвивається при інтенсивному груповому спілкуванні (завищене почуття "ми", що послаблює сприйняття ризику);

• взаємним "зараженням сміливістю". Цей ефект виникає в групових комунікаціях;

• притупленням чутливості до небезпек і застережень у результаті попереднього групового досвіду. Існування колективів є більш стійким, ніж положення окремих працівників. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;

• широким поширенням думки (частіше помилкової), начебто при групових рішеннях відповідальність лягає на багатьох людей і частка особистої відповідальності є порівняно невеликою;

• впливом лідерів, особливо формальних керівників, що бачать свої головні функції в обов'язковому вселянні оптимізму і впевненості у досягнення мети.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

• тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;

• взаємними емоційними перевагами;

• розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають певні характеристики (рис. 4.1).

Такі характеристики, як: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

1) ілюзія невразливості групи (члени групи схильні до переоцінки правильності своїх дій і у більшості випадків із захопленням сприймають ризиковані рішення);

2) безмежна віра в моральну правоту групових дій (члени групи переконані у моральній бездоганності своєї колективної поведінки та у непотрібності критичних оцінок з боку сторонніх);

3) ігнорування неприємної або неугодної інформації (інформація, що не узгоджується з груповими поглядами часто не приймається до уваги, а застереження не враховуються; наслідком цього є ігнорування необхідних змін);

4) негативна стереотипізація сторонніх (цілі, думки і досягнення зовнішніх конкурентів, як правило, трактуються як слабкі, невірні, ворожі і т.п.);

5) самоцензура (окремі члени групи через побоювання порушення групової гармонії утримуються від висловлювання альтернативних точок зору і вираження власних інтересів);

6) ілюзія постійної єдності (через самоцензуру і сприйняття мовчання як "знаку згоди" при вирішенні проблем занадто швидко, без необхідного всебічного обговорення досягається зовнішній консенсус).

Рис. 4.1

Характеристики згуртованих груп

Окремі члени групи прагнуть не давати можливості брати участь у справах групи людям, що не належать до неї, оскільки побоюються, що це порушить групову єдність.

Наведені вище симптоми групового мислення і групового тиску виявляються далеко не завжди і зовсім не є обов'язковими. Проте, керівник повинен знати подібні небезпеки і запобігати їх. Йому варто також враховувати такі форми групового тиску, як різного роду неформальні санкції з боку більшості членів групи стосовно порушників групових норм, "зрадників" і т.п., особливо з числа "новачків". Такі санкції можуть привести до гострих конфліктів.

Спектр групового впливу на поведінку окремих працівників досить широкий. Групи впливають на своїх членів у питаннях дотримання групових стандартів в сфері поведінки, продуктивності, відносин до керівництва, понаднормових робіт і т.п. У багатьох ситуаціях сила впливу групи на окремого працівника перевищує загрозу санкцій з боку керівника і навіть перевершує залежність від ритму, що задається технікою, оскільки повсякденний моральний вплив (осуд, презирство, відмовлення у захисті або психологічній розрядці і т.п.), а іноді й інші санкції, що накладаються групою, переносяться людиною більш важко, ніж адміністративні та інші міри, прийняті керівництвом. Вплив групи на поведінку окремих працівників може як підвищувати, так і знижувати ефективність їхньої роботи.

Існує чимало способів нейтралізації негативних проявів групового "тиску. Наприклад, керівник може запропонувати групі повторно обговорити те чи інше помилкове, на його погляд, рішення, вказавши на його слабкі сторони. Якщо неформальний вплив керівника у групі є недостатнім, доцільно обмежувати вплив неформального лідера або сприяти біполярній структурі неформального лідерства у колективі. Доцільно також розвивати в групі культуру толерантності, волі думок, критики, самокритики і дискусій. Звичайно, різні способи нейтралізації негативних наслідків групового тиску і максимального використання переваг згуртованої групи залежать від конкретної ситуації.

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

- уміння слухати, співчувати;
- готовність допомагати іншим;
- уміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси;
- чіткість і ясність позицій;

• прагнення уникнути конфліктів;

• відкритість, гнучкість.

Проте, перешкоджають формуванню згуртованої групи: бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку; безапеляційні заяви; оцінка ідей інших як поганих або невірних; звичка бути завжди правим; потреба бути переможцем, брати верх; байдужість, апатія, нудьга.

Не завжди і не з будь-яких робітників можна сформувати згуртовану групу.

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

• люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач;

• сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці;

• більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);

• кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи. Чинники групової згуртованості наведені на рис. 4.2.

Керівник відділу персоналу "Макдоналдс Юкрейн Лтд" Ирина Маркіна відзначила: "У нашій компанії аналіз особистісних характеристик показав, що переважна більшість топ – менеджерів мають практично однакову точку зору по широкому спектру питань, І тільки по небагатьох – відмінну. Багато в чому конфлікти, що супроводжують прийняття рішень, були пов'язані не з тим, що точка зору меншості відрізнялася, і їй не приділялося належної уваги". Лише вміння членів колективу знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси сприяє формуванню згуртованої групи [96].

Рис. 4.2

Чинники групової згуртованості

Таблиця 4.1. Стадії формування згуртованої групи

№ п/п	Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1	Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співробітничати
2	Розвиток	Розширення та інтенсифікація

	комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень
3	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4	Прагнення до максимізації групового успіху	Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи (табл. 4.1).

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення являють собою досить складну задачу, що залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високо згуртованими групами.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, який необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей групи, постановці завдань і контролі за їхнім виконанням.

Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи?

2. Якби Вам запропонували таку ж роботу за рівну зарплату в іншій групі, чи подумали б Ви про можливість переходу туди?

3. Як, краще чи гірше, виглядає Ваша група у порівнянні з іншими групами підприємства?

4. Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному? Чи часто у Вашій групі бувають конфлікти?

На таку ідеальну модель високо згуртованої групи, що включають зазначені ознаки, керівник цілком може орієнтуватися у своїй практичній діяльності. Разом з тим, попередньо він повинен уточнити для себе, чи передбачає (або вимагає) характер розв'язуваних командою задач її високу згуртованість.

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх.

Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) по ознаках симпатії – антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: "З ким би Ви хотіли мати загальний робочий кабінет?" або "З ким би з працівників Ви хотіли встановлювати нове обладнання?" і т.д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості групи (З) розраховується за такою формулою [27]:

$$З_{гр.} = \frac{B}{0{,}5\,N(N-1)},$$

де В – кількість взаємних позитивних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс Згр. до одиниці. Цей

індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції (Ігр.), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору [27]:

$$I_{гр.} = \frac{1}{\text{Кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}}.$$

Низькі рівні індексів Згр і Ігр вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві.

4.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики (рис. 4.3).

1. Характер внутрішнього психологічного клімату

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.

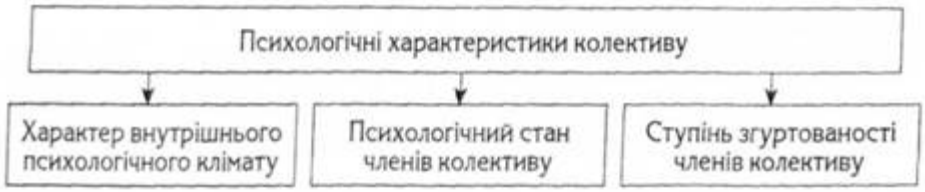


Рис. 4.3

Психологічні характеристики колективу

Яка "рівнодіюча" цих установок, такий в остаточному підсумку і психологічний клімат у колективі.

Керівнику слід враховувати ту обставину, що поганий настрій робітників знижує ефективність роботи колективу приблизно у півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат певною мірою можна корегувати.

2. Психологічний стан членів колективу

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини:

- характер і зміст діяльності;
- відношення людей до діяльності;
- престижність роботи;
- розміри винагороди;
- перспективи зростання;
- наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від вміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

3. Ступінь згуртованості членів колективу

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

• психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);

• соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей:

• фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);

• психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);

• психологічних (характер і мотиви поведінки);

• соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик (табл. 4.2).

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

Таблиця 4.2. Якості темпераменту особистості

Якості	Типи темпераменту			
	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Урівноваженість	Погана	Добра	Дуже добра	Дуже погана
Настрій	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Нестійкий
Емоції	Сильні,коркочасні	Слабкі,коркочасні	Слабкі, тривалі	Сильні, тривалі
Мова	Гучна, нерівна	Гучна, плавна	Тиха, плавна	Тиха, нерівна
Терпіння	Низьке	Помірне	Високе	Низьке

Адаптація	Добра	Відмінна	Повільна	Складна
Контактність	Висока	Помірна	Невисока	Низька
Відношення до критики	Агресивне	Спокійне	Байдуже	Образливе
Відношення до нового	Позитивне	Байдуже	Негативне	Невизначене
Поведінка у складнихситуаціях	Необачлива	Обачлива	Спокійна	Розгублива
Самооцінка	Значнозавищена	Певною міроюзавищена	Реальна	Занижена
Схильність до впливу	Помірна	Слабка	Слабка	Висока

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками.

У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Легкість зміни настроїв і захоплень холерика добре доповнюють спокій, логічність І стійка цілеспрямованість флегматика.

Однак не всі типи темпераментів можуть бути доповнені взаємно. До найбільш складних, негативних типів, як правило, відносять несинтонних інтровертів – внутрішньо орієнтованих людей із твердою асоціальною установкою.

Існують і більш складні типології особистісних характеристик, що спираються на інші методики, тести та інструментарій. На базі особистісних темпераментів виділяються різні риси характеру як стійкі психологічні якості, що визначають відношення робітника до справи, до себе, інших людей і т.д. Риси характеру можуть бути дуже різними: серйозність – легковажність, принциповість – безпринципність, колективізм – індивідуалізм, альтруїзм – егоїзм, акуратність – неохайність і т.п. Урахування і оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.

Схожість якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом; компліментарність – при розробці проектів (фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших);

2) контрастність властивостей і якостей.

Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і виявляється, в основному, лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку робітники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують песимісти, що готують групу до гіршого варіанту розвитку подій;

3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

Явище гомеостазису найбільш яскраво спостерігається у високо мотивованих, згуртованих колективах і виявляється, зокрема, у тому, що група під впливом вимог ситуації гнучко реагує на неї, сама перерозподіляє функції її членів, виконує роботу відсутніх (наприклад, хворих), вишукує сховані резерви.

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу (рис. 4.4).

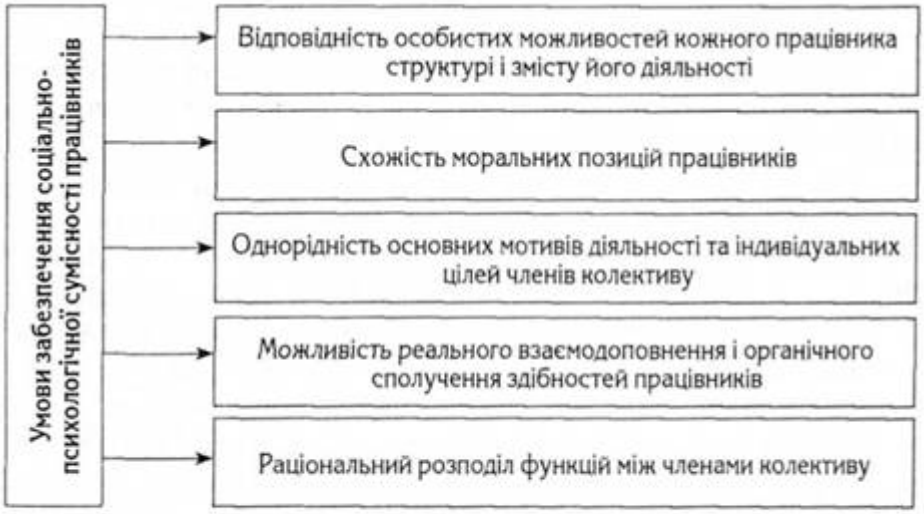


Рис. 4.4

Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників

Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишніх і більш активне залучення людей у його діяльність; відчуття ними особистої безпеки.

4.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і чекання. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі (табл. 4.3) та міжособистісні.

Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні перерахованих ролей.

Якщо членів колективу виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно грати дві або більше ролей, що неминуче приведе до виникнення внутриособистісних, а потім і міжособистісних конфліктів.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи:

1) ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники);

2) ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничають тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин:

• дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі;

• дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;

• невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва;

• суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі;

• кооперація антагоністів – суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин.

Таблиця 4.3. Виробничі ролі робітників у колективі

№п/п	Роль	Характеристика
1	Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати
3	Контролер	Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
4	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу
5	Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

Генеральний директор групи компаній "Іспанський дім" відзначив: "Я вважаю, що ринку потрібні, в першу чергу, не зірки екстракласу, а злагоджені дії всієї компанії. Тому навіть з дуже талановитими людьми, що порушують цілісність такої взаємодії, приходиться прощатися або відводити їм роль консультантів. Для ефективної роботи

потрібні взаємодопомога і підтримка. І справа тут не в альтруїзмі або турботі керівника про те, щоб усім було гарно. Мова йде про винятково економічний фактор: величезні гроші викидаються через те, що люди не вміють взаємодіяти" [80].

Повсякденна діяльність членів колективу підлегла певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи:

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде прикладати максимум зусиль, щоб зберегти своє "місце під сонцем", і ці дії бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися у поліпшенні результативності, у підвищенні якості роботи, у самовдосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, – зводитися до різного роду інтриг, використання бюрократичних прийомів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін.

Дії, що підлеглі другому закону, також є неоднозначними, тому що компенсувати недолік одних якостей можна не тільки активною роботою в інших областях, але також і лестощами, неформальними стосунками з керівництвом, боротьбою із суперниками і т.п.

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Необхідно мати на увазі, що будь-яка колективна творчість завжди грунтується на індивідуальних розумових процесах кожного, результати яких потім спільно аналізуються, оцінюються та узагальнюються. Таким чином, при зборі і первинній обробці інформації члени колективу у будь-якому випадку виступають як "ізолянти", і лише потім починається власне колективна робота.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

1) методом Дельфі;

2) методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від іншого формулюють свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийнятного у даних умовах.

Таким чином, метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи.

Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть самих безглуздих на перший погляд, тому що у кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти чоловік за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.

Існує безліч варіантів методу мозкової атаки. Вона може відбуватися:

- у вигляді критики і оцінки вже існуючих положень;
- у формі відповідей на питання, що швидко задаються;
- у доповненні та обговоренні пропозицій, зроблених письмово;
- у вигляді "суду" над заздалегідь складеним проектом.

Резюме

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена: тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають наступні характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці, схильність до групового мислення.

Характеристиками групового мислення і групового тиску є: ілюзія невразливості групи, безмежна віра в моральну правоту групових дій, ігнорування неприємної або неугодної інформації, негативна стереотипізація сторонніх, самоцензура, ілюзія постійної єдності.

Для формування згуртованої групи необхідні наступні умови: люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач; сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці; більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі); кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи: прийняття членами групи один одного, розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень, формування групової солідарності, прагнення до максимізації групового успіху.

Колектив підприємства має наступні психологічні характеристики: характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу); соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників, контрастність властивостей і якостей, гомеостазис (саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності).

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі, міжособистісні.

До виробничих ролей робітників у колективі належать: координатор, генератор ідей, контролер, шліфувальник, ентузіаст, шукач вигод, виконавець, помічник.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи: ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники); ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничають тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин: дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі; дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;

невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва; суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі; кооперація антагоністів (суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин).

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами: методом Дельфі, методом мозкової атаки. Метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи. Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

Розділ 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

- розкрити сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства;
- визначити чинники, що визначають кадрову політику підприємства;
- продемонструвати напрямки кадрової політики підприємства;
- охарактеризувати типи кадрової політики;
- розкрити етапи проектування кадрової політики підприємства;
- висвітлити стратегії управління персоналом підприємства;
- розкрити зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.

5.1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття "кадрова політика". Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: "Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання" [84]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику як "головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства" [22]. На думку А.К. Саакяна, "... кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління" [33].

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на рис. 5.1.

Рис. 5.1
Цілі кадрової політики підприємства

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

• звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;

• проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

• проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

• проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;

• вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або "дорожчих", але маневрених і т.д.

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

• чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;

• переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;

• поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;

• внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;

• інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;

• поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т.д. Кадрова політика підприємства повинна засновуватися на принципах, наведених на рис. 5.2.

Рис. 5.2
Принципи кадрової політики підприємства

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками (рис. 5.3).

Рис. 5.3
Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці.

Наприклад, присутність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує працівників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору та орієнтації персоналу.

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної

робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, у яких приймають участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є:

• цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива

Так, наприклад, для підприємств, що націлені на швидке одержання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали у порівнянні з підприємствами, орієнтованими на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;

• стиль управління

Порівняння підприємств, побудованих жорстко централізованим чином, та тих, що віддають перевагу децентралізації, показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів;

• умови праці

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

• ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;

• ступінь шкідливості роботи для здоров'я;

• місцерозташування робочих місць;

• тривалість і структурованість роботи;

• взаємодія з іншими людьми під час роботи;

• ступінь волі при рішенні задач;

• розуміння і прийняття мети підприємства.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві;

• якісні характеристики трудового колективу

Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею.

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на наступних принципах:

• повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;

• у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;

• результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

• максимальне делегування функцій управління працівникам;

• необхідність розвитку мотивації працівників.

Сьогодні ВАТ "Концерн "Стирол" в основу кадрової політики заклав три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; рішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників концерну; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів концерну, підвищення корпоративної культури [61].

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями управління персоналом пред'являються і нові вимоги до майбутніх менеджерів з персоналу, зокрема: цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації та ін. Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на рис. 5.4.

Рис. 5.4

Напрямки кадрової політики підприємства

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах складають від 30 до 60 %). Основними правилами при цьому є такі:

• кожен керівник – це керівник персоналу;

• кожен директор – це директор з персоналу, незалежно від того за яку сферу діяльності він відповідає;

• кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування за службою менеджерів усіх ланок.

Базаров Т.Ю. виділяє такі типи кадрової політики підприємств [2]:

1. У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

1.1. Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

1.2. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи.

Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

1.3. Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу.

Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

1.4. Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики:

• раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

• авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що мас молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал старшого віку.

2. У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

2.1. Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

2.2. Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Відкриваючи представництво в новому місті, компанія "Консоль" (ринок нерухомості, будівництво) дотримується принципу: займати ключові позиції, а тим більше очолювати регіональну структуру повинні люди, які не один рік пропрацювали у компанії, нехай для цього їх навіть потрібно буде переселити в інші регіони. Тобто, на підприємстві проводиться закрита кадрова політика. "Для того, щоб організувати щось на новій території, потрібен не просто висококласний фахівець – потрібна людина, що сприйняла філософію компанії, – вважає Микола Ільяшенко, генеральний директор компанії "Консоль". – У нас був досвід прийому на роботу у регіональних представництвах керівників ззовні, однак більшість таких людей, нехай навіть з гарними даними І багатим досвідом, не приживаються". Керівники, що працюють у філіях, відповідають не тільки за технічні питання будівництва, але і за одержання різних дозвільно – узгоджувальних документів, і за економіку об'єкту. Вони повинні продавати площі, просувати товар, утримувати позицію на ринку. Керівникам такого рівня необхідно вирости у компанії. [97].

Порівняння відкритої і закритої кадрової політики по основних аспектах роботи з персоналом ілюструє табл. 5.1.

Ще одна типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки автократичного стилю управління у вигляді теорії "Х", а демократичного – теорії "У". Перша передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше.

Таблиця 5.1. Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики

Аспекти роботи з персоналом	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій,

		адаптовано до роботи підприємства
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності робітника підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі. Теорія "У" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію. Однак зміни в зростанні кваліфікації працівників і ускладнення виробничих процесів, що відбулися в останні десятиріччя, потребують демократичного стилю управління.

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

• розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;

• організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

• інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

• фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

• політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

• оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики.

Базаров Т.Ю. виділяє такі етапи проектування кадрової політики підприємства [2]:

1. Нормування

Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника,

шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

2. Програмування

Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – представлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух "єдиної родини", недоцільно при наборі використовувати строгі і жорстокі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

3. Моніторинг персоналу

Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства 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 усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

• функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову 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 (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

5.2. Стратегії управління персоналом підприємства

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути

внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії – пріоритети, або ведучі принципи розподілу ресурсів (у даному випадку – людських). їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на рішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід у більшому ступені доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій – у період спокійного розвитку.

Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій, зокрема, роботи з кадрами. Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10-15 чоловік, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів. їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і сценарії подій.

У більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами.

Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [2].

Слід зазначити, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах – концентрованій і диверсифікованій.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Основні види кадрових стратегій, що виступають у підприємстві в ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2. Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	**Види маркетингових стратегій**	**Характеристика маркетинговихстратегій**	**Види кадрових стратегій**	**Вимоги до менеджерів**
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністратив-ного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації,	Творчі і підприємницькі задатки

		впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	
	Стратегія помірного росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Включає втому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірного росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Кожній із зазначених маркетингових стратегій відповідає певний вид кадрової стратегії. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

У цілому генеральні стратегії підприємства поділяються на дві групи:

• стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою підприємства на ринку);

• стратегії розвитку (у якості об'єкту виступає потенціал підприємства і його конкурентні переваги).

Як видно з табл. 5.2, стратегії функціонування поділяються на такі види (класифікація по М. Портеру): стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

Стратегії розвитку підприємства поділяються на наступні види: стратегія росту, стратегія помірного росту, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

Маркетингові стратегії підприємства можуть розрізнятися також за характером, відповідно до чого виділяють такі їхні види:

• наступальна (характерна для стратегії росту і помірного росту);

• наступально-оборонна (характерна для комбінованої стратегії);

• оборонна (характерна для стратегії скорочення діяльності).

У залежності від характеру маркетингової стратегії, що використовується підприємством, в процесі управління персоналом слід здійснювати підбір менеджерів, які володіють певними якостями (табл. 5.2). Це забезпечить як успішність реалізації маркетингової стратегії, так і ефективність управління персоналом підприємства.

Так, для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, що впроваджують нові, нетрадиційні методи роботи. Для реалізації наступально – оборонної стратегії необхідні обачні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає сполучення підприємницьких і адміністративних задатків менеджерів, високого рівня соціальної компетентності, що дозволяють врятувати підприємство від краху.

Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства наведені на рис. 5.5.

У результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка працівників, підвищується ефективність їхньої роботи, поліпшується структура трудового колективу.

Проблеми оптимізації планування і прогнозування використання людських ресурсів викликають необхідність зміни відносин до кадрової складової інформаційного обґрунтування рішень, прийнятих на усіх функціональних рівнях управління підприємством. Закордонними дослідниками звертається увага на труднощі взаєморозуміння між вищим керівництвом підприємства і фахівцями з управління персоналом, що змушені обмежуватися пасивною позицією у підготовці найважливіших стратегічних рішень, а їхній успіх багато в чому визначається даними про персонал підприємства. Для надання такої інформації і підвищення ролі фахівців з управління персоналом у підготовці важливих стратегічних рішень пропонується налагодити регулярне інформаційне забезпечення управлінського персоналу підприємств за допомогою міні-доповідей.

Рис. 5.5

Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

До того ж, рекомендовано тематику таких міні-доповідей, що включають: питання звільнення персоналу; узагальнені дані про понаднормові роботи і пов'язані з ними витрати; дані про недосконаліть системи оплати праці; дані про підготовку і перепідготовку кадрів, про плинність кадрів у різних підрозділах підприємства та ін.

5.3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. У зв'язку з цим управління персоналом повинно забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами.

Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад [2].

1. Стадія формування підприємства.

Основна задача на цьому етапі – пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На стадії формування важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів. Одним із способів, що, з одного боку, може допомогти самому керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку підприємства, а з іншого боку, – представити проект потенційним інвесторам, є бізнес-план.

На даній стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Задачі кадрової служби на даній стадії – визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту:
• проектування організаційної структури;
• розрахунок потреби в персоналі;
• аналіз кадрової ситуації в регіоні;
• розробка системи стимулювання праці.
2. Формування кадрового складу:
• аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
• визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.
3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:
• формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
• формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);
• розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проектованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

До найбільш типових задач, що вимагають інформаційного забезпечення, можна віднести кадрове і управлінське діловодство, внутриорганізаційне кадрове планування і оцінку персоналу.

Кадрове і управлінське діловодство, насамперед, включає розробку штатного розпису, посадових інструкцій, наказів з особового складу і ведення особистих справ. Найчастіше сюди ж може відноситися інформація про розрахунок заробітної плати працівників підприємства.

Внутриорганізаційне кадрове планування включає роботу з аналізу, оцінки витрат і контролю. Так, при організації навчання персоналу необхідно проаналізувати потребу у навчанні і навантаження працівників, мати інформацію з планування їхнього використання, зробити оцінку витрат на передбачуване навчання. Після цього можна переходити до складання власне плану підготовки, його реалізації і контролю.

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

Багато підприємств починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але й інші підприємства, наприклад, по угодах. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для певних галузей бізнесу є важливою довгострокова взаємодія з клієнтом, тому стає актуальним створення підтримуючих структур, наприклад, сервісу або додаткових послуг. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

2. Залучення нового персоналу.

Так, слід знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т.п.

3. Зміна принципів управління.

4. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками. Щоб цього не відбулося, необхідно дотримуватися наступних вимог:

• приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру підприємства;

• формалізувати правила, символи і норми поведінки;

• карати і звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

• поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що дає приклад працівникам і демонструє конкретні елементи корпоративної культури;

• розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;

• оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;

• моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці;

• розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутриорганізаційних статусів, внутрішньої диференціації;

• розробка критеріїв внутриорганізаційного просування;

• впровадження корпоративних символів і обрядів.

3. Стадія стабілізації підприємства.

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може загинути у випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.

Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці.

Так, підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообгрунтованими і занадто далекими.

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи). Таким чином, і управління підприємством, і управління персоналом повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на "експлуатації" досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадію кризи.

Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

• гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування – ліквідація зайвих ланок управління;

• принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

• принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики, – безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору. До того ж, про здатність до змін свідчать наступні особливості персоналу:

• аналітичність свідомості – здатність розглядати ситуацію в цілому і в окремих аспектах виділяти взаємозв'язки, детермінанти і властивості деяких об'єктів;

• діалогічність свідомості – здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів рішення проблем, припускати наявність можливості декількох варіантів рішень.

Можна виділити чотири основних рівні змін в управлінні персоналом підприємства:

1. Зміна в знаннях: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.

2. Зміна в індивідуальних настановах (відношення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни.

3. Зміна в індивідуальній поведінці: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами.

Саме головне на цьому етапі – людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.

4. Зміна в груповій поведінці: вимагає максимального часу і великих ресурсів.

Менеджеру з персоналу необхідно організаційно забезпечити зміни, підготувати процес поступового впровадження нових способів роботи. Для цього він повинен:

• виділити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу);

• сформувати цільові, проектні групи для розробки стратегії і плану змін і включити в них представників різних відділень і сфер бізнесу підприємства;

• сформувати експертну групу, що включає в себе лідерів груп і людей, що займають високий статус у підприємстві, а також формальних і неформальних лідерів;

• організовувати регулярні зустрічі проектної і експертної груп по обговоренню проекту і його розвитку;

• представити проект працівникам підприємства.

Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба повинна:

• привертати увагу персоналу підприємства до необхідності змін;

• організувати процес одержання конкретних пропозицій від працівників підприємства і підтримку активних працівників, що подають такі пропозиції;

• створювати неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;

• враховувати при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;

• намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для побудови оптимального процесу змін важливо враховувати індивідуальні способи прийняття змін (типові для кожного механізму). Виділяють наступні індивідуальні механізми прийняття змін:

1. Ідентифікація: люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами.

Для кадрової служби важливо в даному випадку розробити систему стимулювання (оплати) за проведені зміни.

2. Засвоєння: люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі.

Для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивації, орієнтуючись на той тип внутрішніх мотивів, що є специфічними для кожного – потреба в спілкуванні, орієнтація на одержання статусу, самореалізація.

3. Апробація: людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати своє власне відношення до нього і визначити спосіб прийняття.

Для кадрової служби в даному випадку необхідно організувати підтримку (з боку значимої для працівника соціальної групи і людини) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки і мотивації).

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

Якщо підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс, підприємство переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо удержати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що приводить до банкрутства підприємства.

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують наступні варіанти:

• продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

• введення зовнішнього управління – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);

• пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно:

• провести аналіз фінансового стану підприємства;

• знайти шляхи реорганізації підприємства;

• розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегії;

• знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом.

Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати:

• діагностику кадрового потенціалу підприємства;

• розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації;

• скорочення персоналу підприємства;

• підвищення продуктивності праці;

• вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Резюме

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;

забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства повинна засновуватися на наступних принципах: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є: цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива і ступінь пропрацьованності; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

До головних напрямків кадрової політики підприємства належать: визначення основних вимог до персоналу, виходячи із внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку підприємства; формування нових кадрових структур і розробка процедур, механізмів управління персоналом; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників; вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів; розвиток соціальних відносин; визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, перенавчання, підвищення їхньої кваліфікації; поліпшення морально-психологічного клімату в колективі; залучення рядових працівників до участі в управлінні підприємством і т.п.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики: пасивна кадрова політика (керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків), реактивна кадрова політика (керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи), превентивна кадрова політика (у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу), активна кадрова політика (керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити анти кризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища).

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виділяють такі типи кадрової політики: відкрита кадрова політика (підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві), закрита кадрова політика (підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства).

Виділяють наступні етапи проектування кадрової політики підприємства: нормування, програмування, моніторинг персоналу.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Зміст діяльності з управління персоналом значно детерміновано задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку.

Основні задачі щодо управління персоналом на стадії формування підприємства: підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи.

Основні задачі щодо управління персоналом на стадії інтенсивного зростання підприємства: переструктурування підприємства; залучення нового персоналу; зміна принципів управління; утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Основні задачі щодо управління персоналом на стадії стабілізації підприємства: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості пращ; розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу; вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Діяльність кадрової служби на стадії спаду повинна включати: діагностику кадрового потенціалу підприємства; розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації; скорочення персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці; вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Розділ 6. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ

Навчальні цілі:

• розкрити роль кадрової служби в апараті управління підприємством;

• визначити функції кадрової служби підприємства;

• охарактеризувати структуру служби управління персоналом;

• розкрити зміст Положення про кадрову службу підприємства;

• продемонструвати модель менеджера кадрової служби підприємства;

• висвітлити питання діловодства в роботі кадрової служби підприємства.

6.1. Організація роботи кадрової служби підприємства

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою.

Слід зазначити, що в сучасній літературі, а також у практиці діяльності різних підприємств використовуються такі назви, як: відділ кадрів, служба кадрів, відділ по роботі з персоналом і т.д. Усі ці назви мають однакове значення для діяльності підприємства і виконують функції організації роботи з персоналом конкретного підприємства.

Роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. Так, у період становлення ринкової економіки в Україні виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових служб щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як: маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього підприємства. Вони визначають функції служби управління персоналом.

До функцій кадрової служби підприємства належать:

• визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

• організація підбору, розміщення і виховання персоналу;

• дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

• організація діловодства з роботи з персоналом;

• оцінка і атестація персоналу підприємства;

• організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

• формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;

• поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;

• розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Організація роботи з персоналом у підприємстві повинна бути спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Начальник відділу кадрів "ЛУКОЙЛ – Київ" відзначив: "Наша компанія нараховує понад 1000 працівників, це наш найбільший капітал. Крім адміністративних функцій, на відділ кадрів покладені обов'язки управління персоналом. У навчально-курсовому підрозділі мають можливість навчатися і здобувати спеціальність не тільки наші співробітники, але й усі бажаючі. Для цього є педагогічні кадри, матеріальна база, ліцензія Міністерства освіти і науки України" [70].

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т.д.).

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і т.д.

Світовий досвід показує, що "критичною масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або відділу кадрів.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 6.1).

Рис. 6.1

Організаційна структура служби управління персоналом

При цьому директор по персоналу особисто вирішує наступні питання:

• філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом;

• організаційна і функціональна структури підприємства;

• статистична звітність;

• трудове законодавство;

• зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;

• зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства.

2. Задачі відділу: вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

• розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;

• створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

• організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

• участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;

• прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;

• формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів наймання і звільнення працівників);

• організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);

• забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

• підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

• удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

• забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

• постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

• здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

• організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

• здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

• вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

• залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

• запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

• запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

• вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обмовляються відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Проте, у реальній українській практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства. Разом з тим, у багатьох сучасних підприємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами.

Рис. 6.2

Модель менеджера кадрової служби підприємства

Варіант такої формалізації може виглядати таким чином.

Підрозділ з управління людськими ресурсами:

• разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництва;

• періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву підприємства аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями щодо їх рішення. Разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника. Контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників (оперативне медичне обслуговування, харчування, постачання промисловими і продовольчими товарами, транспорт та ін.);

• спільно зі службою безпеки розробляє пропозиції щодо попередження витоку комерційної інформації підприємства, перевірки лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

Подальше удосконалення організації роботи з кадрами у підприємстві повинно базуватися на розробці моделі менеджера кадрової служби (рис. 6.2).

6.2. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства

Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає відповідного діловодного забезпечення.

Метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом.

Діловодство складає повний цикл обробки і руху документів з моменту їхнього створення до завершення виконання і передачі в інші підрозділи.

Оформлення документів базується на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення, складають групу документів з роботи з персоналом підприємства. До таких документів відносяться: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки і т.д. Усі ці документи формують особисті справи працівників підприємства.

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

Основою для використання різних форм документів є підсистема уніфікованих форм документів. У складі даної підсистеми розроблені уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію задач з прийому, переведення, звільнення, заохочення, надання відпусток, оформлення дисциплінарних стягнень, а також інструкції щодо застосування уніфікованих форм документів. З кожної із задач існує форма документів: анкета, доповнення до анкети, заява, представлення, графік, пояснювальна записка, доповідна записка і т.д.

Право прийому працівників на роботу належить керівнику підприємства. Керівник може передавати надане йому право прийому на роботу працівників, як правило, тільки тим особам із складу адміністрації, сфера керівної діяльності яких поширюється на все підприємство в цілому.

При прийомі на роботу працівнику необхідно пред'явити: паспорт, трудову книжку, диплом про освіту (якщо є), автобіографію, заяву про прийом на роботу. Якщо питання про прийом на роботу вирішено позитивно, адміністрація підприємства укладає з прийнятим працівником контракт. На сьогоднішній день існує цілий ряд типових форм контрактів між підприємством і працівником. Особливості контракту залежать від профілю підприємства і посади працівника.

При прийомі на роботу працівник кадрової служби зобов'язаний перевірити усі дані, внесені працівником у представлені документи. Одним з основних документів з роботи з персоналом підприємства є особиста картка, у якій вказується: П.І.Б., дата народження, громадянство, номер і серія паспорту, домашня адреса працівника. Дані про стаж роботи, а також про посадові переміщення працівника вказують на підставі записів у трудовій книжці.

При прийомі на роботу подається письмова заява, у якій викладають прохання про зарахування на підприємство, вказують свою професію, спеціальність і посаду. Для заяви характерні наступні реквізити: адресат, автор, найменування виду документу (заява), текст, підпис укладача, дата складання,

Заява про прийом на роботу є підставою для відповідного наказу.

Наказами з персоналу підприємства оформляються: прийом, переміщення за службою, звільнення, надання відпусток, оголошення заохочень, заходи впливу до порушників і т.д.

Оформляються накази з особового складу на загальних бланках. У заголовку до тексту пишуться слова: про прийом на роботу; про переведення на іншу роботу і т.д. У наказах з персоналу підприємства констатуюча частина, як правило, відсутня. Розпорядницька частина поділяється на пункти. Кожен пункт такого наказу починається дієсловом, що позначає дію: ПРИЗНАЧИТИ, ПЕРЕВЕСТИ, НАДАТИ і т.д.

При цьому прізвище варто друкувати цілком прописними буквами, а ім'я і по батькові рядковими, потім вказується посада, структурний підрозділ, зміст дії по

відношенню до особи, про яку складається наказ. Крім того, у пункті наказу про призначення на посаду вказують, на яку посаду, з якої дати і з яким окладом приймається робітник. Зразок групового наказу представлено у додатку Б.

У наказі про надання відпустки вказується вид відпустки, кількість наданих робочих днів, а також дати початку і закінчення відпустки. Наказ з персоналу підприємства повинен з кожного пункту містити підставу, в якій вказуються документи, що виступили підставою для видання наказу. Після підписання наказу керівником підприємства він повинен бути переданий структурним підрозділам, діяльність яких безпосередньо пов'язана з даним наказом (бухгалтерія, відділ кадрів і т.д.), для відповідного узгодження.

Для обліку і контролю за роботою з наказами з персоналу підприємства ведеться журнал реєстрації наказів за такою формою:

№ наказу	Дата видання наказу	Короткий зміст	Ким підписаний	Примітки

Автобіографія – це документ, який автор складає самостійно. Автобіографія типової форми не має і складається довільно. Однак, окремі складові частини і реквізити повинні міститися в автобіографії обов'язково. Пишуть автобіографію рукописним способом. Форма викладу – оповідальна. Уся інформація викладається у хронологічному порядку і таким чином, щоб можна було скласти уявлення про життєвий шлях, ділову кваліфікацію працівника.

В автобіографії, як правило, вказують: назву документа, ім'я, по батькові і прізвище автора, число, місяць і рік народження, дані про батьків; освіту і спеціальність за освітою; вид трудової діяльності; сімейний стан і склад родини; домашню адресу і телефон; дату; особистий підпис.

На кожного працівника підприємства у кадровій службі формується особиста справа. До особистої справи входять:

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

До того ж, у кадровій службі підприємства повинна вестися алфавітна книга (додаток А).

Трудова книжка – це основний документ, що підтверджує діяльність працівника, і є основою для встановлення загального, безупинного і спеціального стажу. При прийомі на роботу трудова книжка заповнюється на усіх працівників, незалежно від виду діяльності і форми власності підприємства. У трудову книжку вносяться: дані про працівника (П.І.Б., дата народження, освіта, професія, спеціальність), дані про роботу (прийом на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення). При звільненні усі записи, внесені в трудову книжку, повинні бути завірені підписом керівника підприємства з печаткою.

Для реєстрації трудових книжок у підприємстві ведуться журнали реєстрації трудових книжок за такою формою:

№ трудовоїкнижки	П.І.Б.	№, дата іформулюванняказу про прийомна роботу	№, дата іформулюванняказу прозвільнення	Підписначальникав ідділу кадрів

Підготовка документів з особового складу вимагає дотримання усіх норм і вимог, що забезпечує їхню юридичну чинність.

Резюме

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

До функцій кадрової служби підприємства належать: визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства; організація діловодства з роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою; поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань; розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу, яке включає наступні розділи: загальні положення (повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства), задачі відділу (вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни), функції відділу (визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач), права відділу (виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.), відповідальність відділу (обмовляються відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів).

Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає відповідного діловодного забезпечення.

Метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення складають групу документів з роботи з персоналом підприємства. До таких документів відносяться: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки і т.д. Усі ці документи формують особисті справи працівників підприємства.

Документація з роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника до підприємства. Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом. Основою для використання різних форм документів є підсистема уніфікованих форм документів.

Контрольні питання

1. Розкрийте роль кадрової служби в апараті управління підприємством.
2. Назвіть функції кадрової служби підприємства.
3. Якими чинниками визначається структура служби управління персоналом?
4. Розкрийте зміст Положення про кадрову службу підприємства.
5. Охарактеризуйте модель менеджера кадрової служби підприємства.
6. Висвітліть питання діловодства в роботі кадрової служби підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Що слід розуміти під функціональними повноваженнями менеджера з персоналу?

1. Можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам.

2. Можливість не виконувати певні управлінські рішення.

3. Право залучати додаткові ресурси.

4. Можливість додаткового заохочення.

2. Яку роль виконує менеджер з персоналу, що здійснює адміністративний контроль за дотриманням вимог законодавства:

1. Спеціаліста з трудових договорів (контрактів).

2. Опікуна своїх працівників.

3. Архітектора кадрового потенціалу.

4. Інструктора з кадрової роботи.

3. До основних функцій менеджера персоналу у сфері стратегічного і оперативного управління належать:

1. Визначення стратегії фірми в кадровій роботі.

2. Допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів.

3. Надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом з метою досягнення найбільш ефективних результатів.

4. Формування кадрової політики підприємства.

4. Проект наказу про звільнення працівника з посади економіста організації погоджують із:

1. Всі відповіді вірні.

2. Лінійним менеджером.

3. Менеджером по персоналу.

4. Заступником керівника організації.

5. Трудову книжку, як головний документ про трудову діяльність, на працівника організації менеджер з персоналу повинен оформити протягом:

1. Тижня.

2. 3 днів.

3. 10 днів.

4. 1 місяця.

6. Якими можуть бути повноваження інспектора кадрів всередині підприємства?

1. Лінійними, функціональними.

2. Лінійними, паралельними.

3. Прямими, опосередкованими.

4. Функціональними.

7. Відділ персоналу підприємства не має право:

1. Заохочувати працівників за високопродуктивну працю.

2. Контролювати використання працівників у відповідності до їх професій, спеціальностей та кваліфікації.

3. Вимагати від менеджерів інформацію про роботу з персоналом.

4. Репрезентувати з питань своїх обов'язків підприємство у інших організаціях.

8. Сукупність певних підрозділів та їх працівників, що допомагають менеджерам здійснювати свої повноваження і обов'язки, але не мають розпорядницьких функцій, – це:

1. Адміністративний апарат.

2. Відділ персоналу.

3. Канцелярія підприємства.

4. Рівень управління.

9. Влаштовуючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:

1. Паспорт, документи про освіту, резюме.
2. Заяву та особовий листок по обліку кадрів.
3. Трудову книжку, результати медичного обстеження.
4. Паспорт, посвідчення водія, заяву.

10. Проекти наказів по персоналу в організації за звичай готує:

1. Менеджер з персоналу.
2. Керівник організацій.
3. Лінійний менеджер.
4. Заступник керівника організації.

11. Яким є головне призначення відділу персоналу?

1. Збільшення порушень технологічної та виробничої дисциплін на підприємстві.
2. Своєчасне забезпечення підприємства потрібною кількістю і якістю працівників.
3. Наявність резерву підготовлених працівників.
4. Збільшення плинності персоналу.

12. До основних функцій менеджера персоналу у сфері стратегічного і оперативного управління належать:

1. Допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів.
2. Активна участь в розробці організаційної структури підприємства.
3. Надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом з метою досягнення найбільш ефективних результатів.
4. Формування кадрової політики підприємства.

13. Який документ веде відділ персоналу для визначення частоти зміни кадрів на тій чи іншій посаді організації?

1. Реєстраційна картка.
2. Особова справа.
3. Номенклатура справ.
4. Особова картка.

14. Виберіть вірний варіант відповіді: Що використовують при розрахунку чисельності працівників кадрових служб через працемісткість робіт?

1. Типові норми на підготовку і оформлення документів.
2. Норми обслуговування.
3. Норми чисельності.
4. Немає вірної відповіді.

15. Що розуміють під документом, який представляє з себе затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловиробництві відділу, і в якому обов'язково вказуються терміни зберігання документів?

1. Номенклатура справ.
2. Особова справа.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

16. Яким є обліковий документ, що обов'язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу і в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою і т.д.?

1. Особова картка.
2. Особова справа.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку

17. Який документ комплектується з таких складових: додаток до особистого листка по обліку кадрів, автобіографія, копія документів про освіту і та інше?

1. Особова справа.
2. Особова картка.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

18. Який документ ведуть для визначення частоти зміни кадрів на тій або іншій посаді і більш детального вивчення причин небажання працівників заміщувати конкретну посаду?

1. Реєстраційна картка.
2. Особова картка.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

19. Про який тип документу йде мова? Яка угода між членами трудового колективу та адміністрацією укладається один раз на рік в організації?

1. Колективний договір.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Особова картка.
4. Посадова інструкція.

20. Про який документ йде мова? Він належить до категорії актів централізованого регулювання і представляє з себе документ в якому закріплені правові норми, принципи і законодавчі аспекти регулювання праці:

1. Кодекс законів про працю.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Колективний договір.
4. Положення про підрозділ.

21. Яким є організаційно-регламентуючий документ, в якому характеризуються основні принципи утворення і функціонування структурного підрозділу?

1. Положення про підрозділ.
2. Кодекс законів про працю.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Колективний договір.

22, Який документ веде відділ кадрів для визначення частоти зміни кадрів на тій чи іншій посаді організації?

1. Реєстраційна картка.
2. Особова справа.
3. Номенклатура справ.
4. Особова картка.

23. Про який тип документу йде мова? "Документ, який регламентує діяльність в межах кожної управлінської посади і вміщує вимоги до працівника який займає цю посаду":

1. Посадова інструкція.
2. Опис роботи.
3. Особова специфікація.
4. Документаційне забезпечення.

24. При розрахунку чисельності працівників кадрових служб через працемісткість робіт використовують:

1. Типові норми на підготовку і оформлення документів.
2. Норми обслуговування.
3. Норми чисельності.
4. Немає вірної відповіді.

25. Необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби:

1. Кадрове забезпечення.
2. Робоча сила.
3. Трудовий потенціал.
4. Кадри.

26. Про який тип документу йде мова? В кожному відділі кадрів формується документ, який представляє з себе затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловиробництві відділу, і в якому обов'язково вказуються терміни зберігання документів:

1. Номенклатура справ.
2. Особова справа.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

27. Про який тип документу йде мова? Це обліковий документ, який обов'язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу і в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою і т.ін.:

1. Особова картка.
2. Особова справа.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

28. Про який тип документу йде мова? Цей документ комплектується з таких складових: додаток до особистого листка по обліку кадрів, автобіографія, копія документів про освіту і т.ін.:

1. Особова справа.
2. Особова картка.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

29. Про який тип документу йде мова? Цей документ ведуть для визначення частоти зміни кадрів на тій або іншій посаді і більш детального вивчення причин небажання працівників заміщувати конкретну посаду:

1. Реєстраційна картка.
2. Особова картка.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

30. Про який тип документу йде мова? Цей документ є первинним документом по обліку кадрів на підприємстві:

1. Наказ.
2. Реєстраційна картка.
3. Особова картка.
4. Посадова інструкція.

31. Про який тип документу йде мова? Ця угода між членами трудового колективу та адміністрацією укладається один раз на рік в організації:

1. Колективний договір.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Особова картка.
4. Посадова інструкція.

32. Про який тип документу йде мова? Документ, що регламентує порядок прийому І звільнення, основні обов'язки робочих, службовців і адміністрації, робочий час і його використання і т.ін.:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
2. Колективний договір.
3. Положення про підрозділ.

4. Посадова інструкція.

33. Про який тип документу йде мова? Він належить до категорії актів централізованого регулювання і представляє з себе документ в якому закріплені правові норми, принципи і законодавчі аспекти регулювання праці:

1. Кодекс законів про працю.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Колективний договір.
4. Положення про підрозділ.

34. Про який тип документу йде мова? Це організаційно-регламентуючий документ в якому характеризуються основні принципи утворення і функціонування структурного підрозділу:

1. Положення про підрозділ.
2. Кодекс законів про працю.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Колективний договір.

35. До функцій кадрової служби підприємства належать:

1. Визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань.
2. Дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства; організація діловодства щодо роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства.
3. Організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою; розвиток мотивації, кар'єри працівників.
4. Ваш варіант відповіді.

36. Структура кадрової служби залежить від:

1. Масштабів діяльності підприємства.
2. Стратегії роботи з персоналом.
3. Тактики роботи з персоналом.
4. Ваш варіант відповіді.

37. Виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства:

1. Функції відділу кадрів.
2. Права відділу кадрів.
3. Завдання відділу кадрів.
4. Відповідальність відділу кадрів.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Ви – менеджер з персоналу у підприємстві. Складіть трудовий контракт, що укладається між Вашим підприємством та працівником, який поступає на роботу.

Завдання №2

Ви – менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть відповідні документи на працівника, який поступає на роботу.

Завдання № 3

Ви – менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про прийняття Клименко А. Ю. на посаду економіста 1-ї категорії Вашого підприємства (ЗАТ "Донецький ЦУМ") та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Завдання №4

Ви – менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про звільнення Юренко О. П. з посади товарознавця 1-ї категорії Вашого підприємства (ЗАТ "Донецький ЦУМ") та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Завдання №5

Ви – менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про переведення продавця 1 -ї категорії Петренко О. М. на посаду менеджера зі збуту (у зв'язку із закінченням Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського за спеціальністю "Менеджмент організацій") Вашого підприємства (ВАТ "Макіївський універмаг") та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Додаткові завдання

Завдання № 1

Вважається, що для менеджерів з персоналу найбільш важливими є таКі якості:

• мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;

• мистецтво вирішувати конфлікти, попереджати їх;

• мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;

• мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;

• здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;

• здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;

• мистецтво самоаналізу – здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізуйте наведені вище положення і підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним?

2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу, що працює в умовах ринку?

Частина ІІ. ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 7. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

Навчальні цілі:

• розкрити значення, цілі і задачі кадрового планування у підприємстві;

• висвітлити принципи кадрового планування у підприємстві;

• охарактеризувати етапи планування потреби у персоналі;

• розкрити види планування роботи з персоналом підприємства;

• продемонструвати структуру оперативного плану роботи з персоналом підприємства;

• висвітлити методи визначення потреби підприємства в персоналі

7.1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування.

Планування можна розглядати в двох аспектах. У широкому змісті – це діяльність з розробки політики і стратегії підприємства і засобів їхньої реалізації; у вузькому – це діяльність зі складання офіційних документів – планів.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє [13]:

• забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;

• підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;

• забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;

• забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати.

До того ж, варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування підприємства.

Специфіка кадрового планування, як і формування відповідних стратегій, полягає у наявності двох підходів: самостійного для підприємств, продуктом діяльності яких є персонал, і підлеглого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним і іншим планам —для інших.

Таким чином, планування персоналу є в більшості випадків вторинним, похідним стосовно загальної системи внутрифірмового планування, і плани з персоналу доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

• скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;

• які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників (професійно – кваліфікаційні моделі посад);

• яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;

• як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;

• як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;

• як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;

• якими будуть витрати на заплановані заходи.

На рис. 7.1 показане місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства [13].

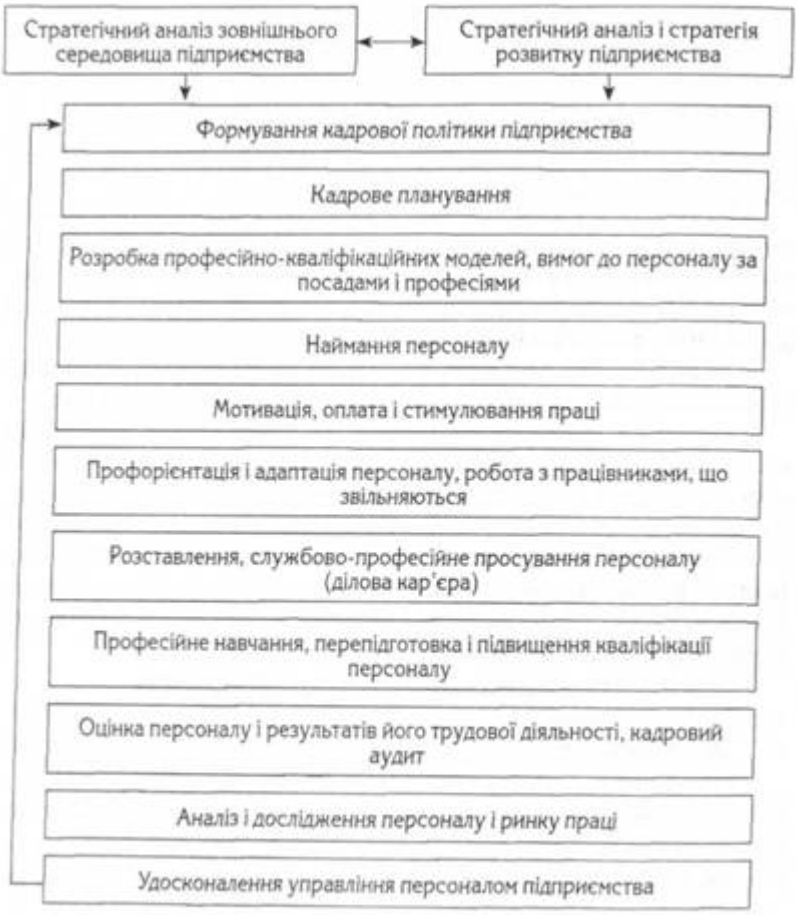


Рис. 7.1
Місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства

На Центральному гірничо-збагачувальному комбінаті планується процес набору і підготовки нових фахівців. "Раніше кадри готувалися без урахування того, працівники яких професій нам знадобляться найближчим часом, – відзначив начальник кадрового відділу Валерій Приходченко. – Тепер ми вивчаємо динаміку за віковим складом і стажем роботи, а також плануємо потребу в працівниках тих або інших спеціальностей, виходячи з програми розвитку виробництва" [103].

Цілі і задачі кадрового планування узагальнено можна представити у виді схеми, наведеної на рис. 7.2 [13].

Рис. 7.2

Цілі і задачі кадрового планування у підприємстві

Кадрове планування повинно забезпечувати:

• максимальне розкриття здібностей працівників;

• мотивацію працівників;

• урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

• оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;

• удосконалення процесу наймання працівників;

• організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;

• скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці.

У літературі і на практиці поняття "кадрове планування" і "кадрова політика" часто недостатньо чітко розмежовуються. Кадрова політика як прийняття фундаментальних кадрових рішень стає плануванням цілей. У цьому змісті кадрова політика або планування цілей часто прирівнюються до довгострокового стратегічного планування кадрів. Тому кадрові рішення принципового перспективного значення для підприємства завжди повинні ґрунтуватися на довгостроковому плануванні. Таким чином, кадрове планування починається не після затвердження кадрової політики, а одночасно з нею.

Принципи кадрового планування наведені у табл. 7.1.

Перераховані у табл. 7.1 принципи кадрового планування є універсальними, придатними для різних рівнів управління; у той же час на кожному рівні можуть застосовуватися і свої специфічні принципи.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних працівників.

Таблиця 7.1. Принципи кадрового планування

Принцип	Характеристика
Науковість	Застосування наукових даних, норм і нормативів
Безперервність	Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес
Масовість	Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів
Гнучкість	Можливість постійного внесення коректив у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються
Узгодження планівпо персоналу у формі координації і інтеграції	Узгодження "по горизонталі" та "по вертикалі"
Повнота	Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці
Точність	Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу
Економічність	Витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання
Створення необхідних умов для виконання плану	Забезпечення необхідними ресурсами

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу

Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства.

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад.

Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.).

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

• об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.);

• структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);

• переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);

• відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);

• втратах часу (із причин);

• характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);

• режимі роботи;

• основній і додатковій заробітній платі, преміях;

• соціальних виплатах;

• робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);

• фізичних, економічних, соціальних умовах праці і т.д.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі

Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожною посадою.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі

Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл.

У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби. Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

Перший розділ. Графік потреби в персоналі складається на основі графіків, що розроблюються лінійними і функціональними підрозділами підприємства. Він включає дати виникнення вакантних посад і скорочення їхньої кількості у планованому періоді. Відповідно до прогнозованих змін наводяться основні вимоги до працівників, необхідних для заміщення вакантних посад.

Другий розділ включає перелік заходів щодо досягнення або підтримки кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою у персоналі і наявними трудовими ресурсами. Заплановані заходи доцільно згрупувати за наступними напрямками:

• заходи організаційно-технологічного характеру, що сприяють скороченню потреби в персоналі (перерозподіл функцій, використання більш ефективних технічних засобів, удосконалення технологічних процесів, організації праці і обслуговування);

• заходи щодо покриття потреби в персоналі (набір і відбір персоналу, його внутрішній рух, перенавчання);

• заходи щодо соціально-побутового обслуговування персоналу, які безпосередньо впливають на зростання продуктивності праці персоналу і його ефективність;

• заходи, пов'язані з вибуттям персоналу (працевлаштування, консультування, фінансова підтримка).

Третій розділ є обґрунтуванням доцільності впровадження програми забезпечення трудовими ресурсами. Він містить розрахунок витрат, необхідних для реалізації заходів, перерахованих у другому розділі. Оцінку ефективності програми можна здійснити шляхом порівняння встановлених нормативів з витратами, передбаченими

програмою. Наприклад, встановлений норматив витрат на наймання одного працівника порівнюється з питомими витратами, передбаченими програмою. Для визначення витрат щодо наймання, передбачених програмою, загальні витрати щодо наймання поділяються на потребу в залученні додаткового персоналу. Загальна ефективність розробленої програми оцінюється в процесі її функціонування. У якості критеріїв оцінки можна використовувати такі показники, як: плинність кадрів, набраних за даною програмою, результативність праці персоналу, найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми та ін.

7.2. Види планування роботи з персоналом підприємства

Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані. Планом називається офіційний документ, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства і окремих сторін його діяльності (у даному випадку – персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві задачі і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

Існує три основних типи планів. По-перше, плани-цілі, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкту управління і його окремих елементів у майбутньому, що, однак, ніколи не пов'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Плани-цілі використовуються при великих термінах або при принциповій непередбачуваності конкретних подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність. У плануванні персоналу цей вид планів не має практичного значення.

По-друге, плани для повторюваних дій, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад графіки роботи і схеми розставлення працівників по робочих місцях при замінах.

По-третє, плани для неповторюваних дій, що складаються для рішення специфічних проблем, які виникають у процесі розвитку і функціонування підприємства. Такі плани можуть мати на увазі програми, наприклад щодо поліпшення умов праці.

У залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

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

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. До того ж, визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства; обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2-5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування і освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, вирішення масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств і т.п.), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі бізнес-планів.

На оперативному рівні вирішуються поточні завдання, які обумовлені кон'юнктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються у межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у квартальному розрізі.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть найважливіших завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства наведена на рис. 7.3 [13].

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

• відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);

• дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага працівників, службовців, управлінців);

• плинність кадрів;

• втрати часу через простої, хвороби;

• дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);

• заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів). Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування.

Рис. 7.3

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства

Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

• простота: означає, що інформація повинна мати стільки даних, тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;

• наочність: дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;

• однозначність: дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;

• співставлення: дані наводяться у співставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;

• актуальність: дані мають бути оперативними, своєчасними;

• наступність: дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою.

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, у межах якого вирішуються такі практичні завдання:

• орієнтація залучених працівників на зайняття тих чи інших посад або робочих місць;

• оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;

• укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з урахуванням їх специфіки;

• створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з кадрами, що звільняються, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення: за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію і т.д. Відношення підприємства до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

• визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації;

• встановлення часу, в межах якого буде проходити звільнення;

• виявлення кандидатур на переміщення в межах підрозділів або підприємства;

• регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення;

• визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

• характеристику вимог до працівників;

• розрахунок потреби у персоналі;

• джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;

• напрямки і форми підвищення кваліфікації;

• величину потрібних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий період і на перспективу, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на службове просування.

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми:

• впровадження сучасних принципів і методів управління;

• зміни організаційної структури;

• освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, куди включається:

• основна та додаткова заробітна плата;

• відрахування на соціальне страхування;

• витрати на відрядження та службові роз'їзди;

• витрати на професійний розвиток;

• придбання спецодягу і т.д.

Система планування роботи з персоналом повинна включати такі показники:

1) чисельність персоналу за категоріями і посадами;

2) питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працівників;

3) витрати на апарат управління;

4) кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);

5) кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;

6) рух персоналу різних категорій і професійних груп і т.д.

Це дозволяє по-справжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з персоналом. При цьому ведуче місце в системі планування кадрової роботи займає розробка планів потреби в персоналі і джерел її забезпечення.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на даний час, що пов'язана з його рухом, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі структури персоналу, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

7.3. Визначення потреби підприємства в персоналі

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Так, при чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать:

• внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;

• звільнення за власним бажанням;

• вихід на пенсію;

• декретні відпустки і т.д.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості зовнішніх чинників існує декілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема:

• джерела робочої сили;

• темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;

• структурні зміни в економіці;

• розвиток техніки і технологій;

• політичні зміни;

• конкуренція;

• стан ринку збуту та ін.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування.

Потреба підприємства в персоналі поділяється на:

• загальну;

• додаткову.

Загальна потреба в персоналі дорівнює кількості працівників, необхідних для рішення задач, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Загальна потреба підприємства в персоналі (Ч) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (Тз) до запланованої продуктивності праці (ППз) [27]:

$$Ч = \frac{Т_з}{ПП_з}.$$

Крім загальної виділяють додаткову потребу в персоналі, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

Баланс додаткової потреби в персоналі являє собою комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період потребу в персоналі як у цілому, так і в розрізі окремих категорій і професій; джерела задоволення цієї потреби; форми і методи необхідної професійної підготовки. Кожна з цих складових має свою специфіку розрахунку.

На практиці даний баланс розробляється таким чином. Технічні служби намічають перспективні напрямки удосконалення виробництва і розвитку підприємства. Служба організації праці визначає у зв'язку з цим потребу в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням змінюваності, додаткового вивільнення внаслідок удосконалення організації і технології; намічає джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, оплату посередницьких послуг, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації; організовує і практично здійснює всю роботу з персоналом, корегує баланс у випадку зміни ситуації.

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

3. Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірі.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

Якщо ресурсів у порівнянні з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їхніх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати з боку, а можна знаходити у підприємстві.

Неможливість за тими чи іншими причинам вирішити проблему дефіциту персоналу приводить до необхідності застосування заходів щодо зниження потреби в кадрах на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення.

Якщо ж у підприємстві є надлишок ресурсів, то слід вирішувати зворотну проблему – розширювати їхнє використання або звільнятися від надлишків. Останнє може

бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату.

При плануванні персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відображають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкту управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

7. Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах.

8. Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу.

До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Резюме

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Кадрове планування повинно забезпечувати: максимальне розкриття здібностей працівників; мотивацію працівників; урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі: оцінка наявного персоналу, оцінка майбутніх потреб у персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі.

Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані. Планом називається офіційний документ, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства і окремих сторін його діяльності (у даному випадку – персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві задачі і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

У залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування: стратегічне (перспективне); тактичне (середньострокове); поточне (оперативне).

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види: план з питань комплектування та використання персоналу; план підготовки персоналу у зв'язку зі звільненнями і переміщеннями; планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення; планування продуктивності праці та заробітної плати; план заходів з удосконалення структури зайнятості; планування витрат на персонал.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на даний час, що пов'язана з його рухом, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі структури персоналу, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

Потреба підприємства в персоналі поділяється на: загальну, додаткову.

Загальна потреба в персоналі дорівнює кількості працівників, необхідних для рішення задач, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Крім загальної виділяють додаткову потребу в персоналі, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать: економетричний метод, екстраполяція, метод експертних оцінок, балансовий метод, математично-економічні методи, методи лінійного програмування, комп'ютерні моделі, нормативний метод.

Розділ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Навчальні цілі:

- розкрити значимість та зміст процесу наймання персоналу у підприємство;
- охарактеризувати процедуру залучення персоналу у підприємство;
- висвітлити зміст процедури відбору персоналу;
- визначити сутність та значення професійної орієнтації працівників;
- розкрити сутність та цілі трудової адаптації персоналу підприємства;
- охарактеризувати напрямки та аспекти трудової адаптації персоналу;
- висвітлити сутність та зміст управління процесом адаптації

8.1. Наймання персоналу у підприємство

Вихідним етапом в процесі управління персоналом підприємства є наймання кадрів. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Традиційно вважається, що організація роботи щодо наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів. Така широко розповсюджена серед українських лінійних керівників думка є значною мірою помилковою.

По-перше, безпосередньо керує людськими ресурсами саме лінійний менеджер, а не менеджер з персоналу. Отже, саме він повинен бути зацікавленим у високій ефективності процедури наймання кадрів.

По-друге, саме лінійний менеджер може реально передбачати майбутню потребу в персоналі, оскільки він детально знає поточну ситуацію і плани розвитку свого підрозділу.

По-третє, лише лінійний керівник може сформулювати конкретні вимоги до кандидата на вакантну посаду (професійні, ділові і особистіс-ні), що забезпечить найбільш швидку адаптацію майбутнього працівника в конкретному колективі.

Тому саме лінійний керівник повинен зайняти в процесі наймання персоналу головні позиції при експертній ролі кадрових підрозділів. Разом з тим, конкретні процедури набору і відбору персоналу організовують і здійснюють фахівці із кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід.

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей (рис. 8.1).

Рис. 8.1
Схема наймання персоналу

Наймання персоналу – це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Склад і зміст видів забезпечення процесу наймання персоналу на роботу у підприємство наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1. Види забезпечення процесу наймання персоналу на роботу у підприємство

№ п/п	Види забезпечення процесу наймання персоналу	Елементи забезпечення
1	Науково-методичне забезпечення	• розробка оригінальних або використання наявних сучасних наукових методологій, методів здійснення відбору персоналу;• дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в проведенні набору і відбору персоналу;• вибір інструментарію для перевірки професійних І особистісних якостей;• проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії;• здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці;• розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій, посадової інструкції, проекту трудового контракту;• аналіз успішності роботи новачків;• корегування вимог, методології, інструментарію.

2	Фінансове забезпечення	• обгрунтування, планування та одержання фінансових коштів на проведення робіт з набору і відбору персоналу;• складання кошторису витрат і контроль за його виконанням
3	Матеріально-технічне забезпечення	• наявність засобів організаційної техніки, одержання і обробки інформації про людей при проведенні залучення і відбору претендентів
4	Організаційне забезпечення	• реалізація сучасних принципів розподілу праці, спеціалізації і кооперації в службі управління персоналом;• організація ведення інформаційно-довідкового апарату по рекрутингових фірмах, інших інститутах і ринках праці
5	Правове забезпечення	• наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом і чітке дотримання їх у повсякденній діяльності
6	Інформаційне забезпечення	• одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду;• збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу;• формалізація інформації з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей
7	Кадрове забезпечення	• наявність кваліфікованих кадрів у службі управління персоналом

Політика і практика наймання персоналу розрізняються у залежності від принципів і стратегії, прийнятих підприємствами. Американські фірми виходять із принципу "Людина для робочого місця", підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. В Японії використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар'єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового вростання працівника в колектив фірми.

До того ж, в американській системі ставка робиться на високо – мобільну робочу силу в країні, а набір кадрів більше націлений на рішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових задач працівника і фірми.

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу "Людина для робочого місця", тобто відбір працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

У сучасних західних фірмах все більше визнання одержує вторинне наймання, тобто набір у тимчасові підрозділи і творчі групи. Він здійснюється шляхом набору виконавців або безпосередньо керівником, або на основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошений на конкретну посаду або в підрозділ. Для цього публікується перелік посад, на які поширюється даний принцип (як правило, мова йде про масові професії), і кожен бажаючий брати участь у конкурсі заздалегідь подає заяву (у противному випадку він до конкурсу не допускається); ця заява може розглядатися кілька разів. У випадку невдачі працівник може, відкликавши заяву на дану вакансію, претендувати на іншу.

Вважається доцільним за 5-6 тижнів до офіційного оголошення конкурсу давати по неофіційних каналах інформацію не тільки про наявність місць, але і про усі очікувані переміщення. Правила обрання та інструкції повинні бути чітко сформульованими і

обов'язковими для усіх. Кожен має право випробувати себе, а у випадку відмовлення одержати письмове мотивоване пояснення.

Завдяки тимчасовому залученню працівників на додаткову роботу, їх горизонтальному і вертикальному переміщенню у великих підприємствах формується внутрішній ринок праці. Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії оперативним переміщенням, зберегти найбільш кваліфіковану частину персоналу, підтримує стабільність колективу.

8.2. Залучення персоналу

Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад.

Процес залучення персоналу у підприємство представлений на рис. 8.2.

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

При наборі персоналу наймачі мають справу з людьми, що прагнуть реалізувати свої цілі, обираючи те чи інше підприємство. Разом з тим, менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, залучаючи певного кандидата. До того ж, треба мати на увазі, що люди шукають не просто яку-не-будь роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір роботи може мати негативні наслідки як для працівника, менеджера, так і для підприємства в цілому.

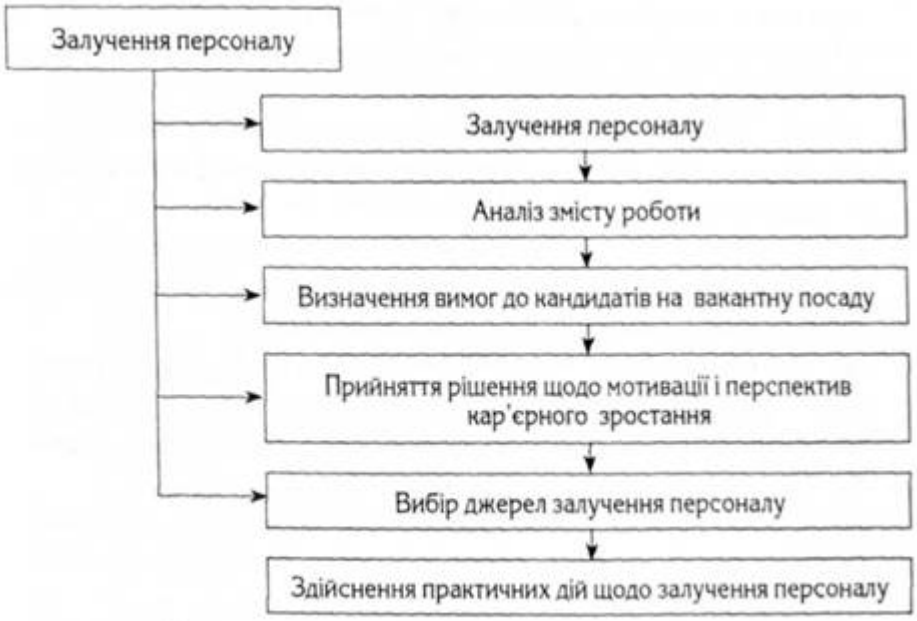


Рис. 8.2
Процес залучення персоналу

Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

1) спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);

2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте, при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, перебільшують важливість своєї роботи);

3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

• метод ключових слів (що робиться, коли це робиться, чому це робиться, де це робиться, як це робиться?);

• пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);

• робочі взаємини (взаємини з вищестоящими працівниками, взаємини з колегами, взаємини з працівниками інших відділів, взаємини з громадськістю, клієнтами, взаємини з підлеглими);

• вимоги, що пред'являються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);

• умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);

• перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником).

На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію (додаток В). У цьому документі коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Наступний етап залучення персоналу передбачає визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.

В процесі набору персоналу у підприємство слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними домаганнями.

На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж, претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як "гарна зовнішність", "рівень освіти вище за середній" і т.д.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

1. Фізичні дані: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

2. Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.

4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.

5. Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/ конструктивні інтереси, суспільні, художні.

6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.

7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

8. Умови (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздок, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

• характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);

• описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Під час складання психологічної професіограми застосовується така схема:

• техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці і т.п.);

• характеристика організації та умов праці на робочому місці;

• аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;

• детальний опис трудової діяльності працівника;

• опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

• освітні;

• демографічні;

• медико-біологічні;

• психофізіологічні;

• психологічні.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватися у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства. Цей розділ складається на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації.

Важливим етапом процесу залучення персоналу є прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Так, кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

На наступному етапі процесу залучення персоналу – вибір джерел набору персоналу – необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначеним на попередніх етапах вимогам.

Виділяють наступні джерела набору персоналу:

• внутрішні (у межах підприємства);

• зовнішні (за межами підприємства).

Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу наведені на рис. 8.3.

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити:

• працівників підприємства;

• друзів, знайомих і родичів працівників підприємства;

• колишніх працівників підприємства;

• колишніх кандидатів на вакантні посади.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані фірми. При визначенні оптимального способу пошук персоналу необхідно враховувати два основних фактори:

• розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу;

• категорія необхідного фахівця.

Рис. 8.3

Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать [25]:

• засоби масової інформації (ЗМІ);

• Інтернет;

• неформальні канали;

• освітні організації;

• професійні клуби та асоціації;

• агенти-розповсюджувачі;

• переманювання працівників;

• біржі праці та агентства з працевлаштування;

• рекрутингові агентства.

Друковані ЗМІ. В процесі залучення менеджерів нижньої ланки, обслуговуючого персоналу, рекламних і торгових агентів найкраще скористатися спеціалізованими виданнями ("Робота для Вас", "Робота сьогодні" і т.д.).

Для залучення висококваліфікованих фахівців і менеджерів середньої ланки в останні роки все більш популярними стають спеціальні розділи у газетах, журналах ("Капітал", "Кар'єра", "Бізнес" і т.д.).

При цьому доцільно керуватися правилом: чим менш кваліфікованого фахівця Вам потрібно найняти, тим у більш дешеві видання треба звертатися.

Залучення менеджерів вищої ланки є найбільш складною процедурою, що потребує значних витрат. Як правило, він здійснюється по особистих каналах або через спеціалізовані рекрутингові агентства. Звертання до масових друкованих видань вважається малоефективним.

Радіо. Такі масові радіостанції, як "Україна" та ін. надають рекламу про різні вакансії. Однак інформація про наймання менеджерів вищої і середньої ланки не знайде потрібну аудиторію, адже ці люди слухають інші радіостанції, переважно – в автомобілі. Проте, заявки на представників робочих спеціальностей (монтажників, будівельників) доцільно розміщувати на масових радіостанціях.

Телебачення. Слід мати на увазі, що рекламний час на телебаченні коштує надзвичайно дорого. Варто звернути увагу на оголошення по кабельному телебаченню, але треба враховувати локальне охоплення аудиторії і час виходу в ефір. Найбільший ефект від розміщення оголошення про вакантну посаду на телебаченні досягається при підборі малокваліфікованого персоналу.

Одним із самих перспективних каналів пошуку фахівців технічного профілю, а також менеджерів середньої ланки є Інтернет. Однак, цей вид послуг тільки розвивається, тому, незважаючи на символічну плату (за підключення до мережі), вибір кандидатів є відносно невеликим.

Переваги неформальних каналів є безперечними – практично нульові витрати. Недоліки теж очевидні – невеликий вибір фахівців потрібної кваліфікації і можливий психологічний дискомфорт у випадку конфлікту з людиною, прийнятою на роботу.

Освітні організації. У багатьох випадках підприємству цілком може підійти випускник профільного ВНЗ з мінімальним досвідом роботи зі спеціальності або навіть зовсім без нього. Однак, не в усіх ВНЗ створені підрозділи, що кваліфіковано займаються працевлаштуванням своїх випускників і студентів.

Результативним є неформальне спілкування з працівниками навчальної частини або деканату: можна підібрати 2-3 кандидатури практично безкоштовно.

Відвідавши професійні клуби та асоціації (Кадрові клуби, Асоціацію юристів, Колегію аудиторів і т.д.), можна налагодити дуже корисні контакти.

Агенти-розповсюджувачі. Цей спосіб дуже ефективний для залучення малокваліфікованого персоналу. Самим масовим буде охоплення населення через мережу агентів. Агенти-розповсюджувачі можуть запропонувати інформацію про підприємство на вакантні місця усім бажаючим, розмістити її на дошках оголошень і т.д. Порівняно дешево та ефективно діють оголошення в транспорті. Разом з тим, не слід надмірно застосовувати цей спосіб – можна завдати шкоди іміджу підприємства, якщо контроль за роботою агентів виявиться недостатнім.

Переманювання працівників. Для того, щоб твердо знати, якого саме працівника сторонньої (часто конкуруючої) організації має бути пере-вербовано, необхідно провести тривалу підготовчу роботу. Нерідко факт прямого переманювання стає явним і можуть виникнути серйозні неприємності, наслідки яких важко усунути. Набагато дешевше звернутися в спеціалізоване рекрутингове агентство, що – серед інших – може запропонувати і послуги щодо переманювання конкретного фахівця (послуга називається head-hunting).

Для роботодавців звертання до послуг бірж праці та агентств з працевлаштування є цікавим тому, що в звичайного агентства такого типу послуги безкоштовні – гроші, як правило, беруться зі здобувачів.

До недоліків даного способу потрібно віднести занадто вузький вибір кандидатів і високу імовірність того, що агентство буде представляти в першу чергу інтереси кандидата.

Останнім часом Центральний гірничо-збагачувальний комбінат укладає з міськими центрами зайнятості договори про підготовку нових працівників. При цьому центри набирають людей і оплачують їхнє навчання, а комбінат надає їм місця для проходження практики і гарантує працевлаштування [103].

Найбільш ефективний спосіб підбору персоналу (по співвідношенню часу підбору, якості фахівця і вартості послуг) – за допомогою рекрутингових агентств.

Головна перевага співробітництва з рекрутерами полягає в тому, що останні підбирають не просто кваліфікованих, але і психологічно сумісних, інтелектуально розвинутих, прогресивно мислячих кандидатів, тобто фахівців, що практично цілком відповідають усім вимогам замовника.

Ще одна безсумнівна перевага агентств – широта охоплення потенційних здобувачів. Відділ кадрів часто вибирає серед людей, що звернулися за оголошенням (усіх тих, для кого пошук роботи є актуальним саме в даний момент), а їхнє коло може виявитися дуже вузьким. У солідного рекрутингового агентства є розгалужена база даних по фахівцях потрібного профілю, кількість яких у сотні разів перевищує кількість кандидатур, знайдених роботодавцями самостійно. При цьому треба враховувати, що в базу попадають тільки відповідні фахівці, що пройшли багатоетапний відбір (інтерв'ю, професійно-психологічні тести і т.д.). Перевага є очевидною: замість одного-двох кандидатів можна одержати на вибір 3-5 практично рівноцінних висококласних фахівців.

До того ж, рекрутингове агентство заощадить багато часу кадровій службі і адміністрації підприємства, відсіваючи усіх непотрібних, випадкових і слабких кандидатів. Використовуючи свою базу даних і ділові контакти, рекрутер може знайти потрібного фахівця за день-два. При цьому не тільки знайти, але й організувати зустріч з роботодавцем, допомогти у звільненні і прийомі на роботу, улагодити інші дрібні формальності.

Якщо підприємству потрібен фахівець з конкуруючої організації, найбільш ефективний шлях, як вказувалося вище, – звернутися в рекрутингове агентство. Серйозне агентство, що практикує head-hunting, володіє докладною інформацією про усіх фахівців, що входять в еліту своєї області бізнесу, має багатий досвід роботи, великі зв'язки і має у своєму розпорядженні висококласних професіоналів по переманюванню фахівців.

При роботі з рекрутинговими агентствами необхідно враховувати такі фактори:

- вартість послуг;
- особливості роботи (система оплати, терміни виконання замовлення, гарантія);
- тривалість роботи агентства на ринку;
- репутація агентства.

Середня вартість послуг таких агентств – 20 % від річного фонду оплати прані фахівця, що підбирається, або два його місячних оклади. Існують агентства, що працюють за один оклад, але якість їхньої роботи, як правило, с невисокою (з ними можна рекомендувати співробітничати при підборі малокваліфікованого персоналу, пошуками якого не займається більшість солідних агентств). Інші фірми (як правило, це великі іноземні компанії або агентства, що здійснюють пошук менеджерів вищої ланки) оцінюють свої послуги в 40-50 % річного окладу працівника.

Виплата гонорару може здійснюватися поетапно та одноразово. Поетапна виплата поділяється на кілька видів. Солідні фірми беруть 20-50 % гонорару при укладанні контракту, а іншу частину – після оформлення знайденого фахівця на роботу. У випадку дострокового розірвання контракту частина гонорару залишається в агентства як неустойка. Деякі фірми беруть частину гонорару після виходу фахівця на роботу, а решту – після успішного проходження новим працівником терміну випробування.

Одноразова оплата також може здійснюватися таким чином: уся сума гонорар) виплачується після виходу фахівця (найбільш розповсюджена форма оплати) на роботу; весь гонорар виплачується агентству після певного терміну, зафіксованого в контракті (найчастіше – терміну випробування).

Середній термін виконання замовлення рекрутинговим агентством – 2-3 тижня. Але він може значно змінюватися – від одного дня до декількох місяців у залежності від терміновості і складності, що впливає на вартість послуг. Гарантія у даному випадку – час, протягом якого агентство зобов'язується безкоштовно замінити фахівця у випадку його дострокового звільнення на рівноцінного, – складає віл місяця до року (найчастіше – три місяці).

Президент ВАТ "Ост Вест Експрес" В. Шпильфогель (м. Київ, організація логістики) відзначив: "Послугами кадрових агентств ми користуємося тільки при наборі "стандартного" персоналу: будівельників, водіїв, вантажників. Для більш "інтелектуальних" спеціальностей широко використовуємо рекрутинг через Інтернет. До нових працівників пред'являємо три основні вимоги: комунікабельність, уміння швидко приймати рішення й адаптуватися у нестандартних ситуаціях, а також толерантність і здатність прижитися в колективі, іншими словами, новачки повинні зуміти органічно вписатися в нашу корпоративну культуру" [73].

Рекламні оголошення про наймання працівників стосовно перерахованих вище способів добору необхідних фахівців можуть або доповнювати їх, або бути основним джерелом наймання.

Мета такого оголошення – одержати ефективний результат з мінімально можливими витратами.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про:

• ключові елементи роботи;
• необхідну кваліфікацію;
• місцезнаходження підприємства;
• рівні підпорядкування (кому підкоряється претендент);
• передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на успіх).

При складанні і перевірці оголошення про прийом на роботу слід подбати про те, щоб воно створювало найкращий імідж підприємству.

Його необхідно сприймати як захід "паблік рілейшнз", не забуваючи, однак, про те, що це оголошення про набір персоналу. Добре оформлене оголошення з ретельно виділеним текстом може підвищити в очах громадськості репутацію підприємства, невдале – може "підмочити" цю репутацію.

Виділяються деякі закономірності. Наприклад, оголошення в газетах майже однаково ефективні для запрошення працівників, як із професійно-технічною, так і з управлінською орієнтацією. Приватні агентства по найманню найбільш ефективні для набору працівників управлінської, професійно-технічної і торговельної сфер. Випадкові кандидати, що зайшли до підприємства – гарне джерело робочої сили для заводів, підприємств побутового обслуговування, сфери канцелярської діяльності і т.д. [25].

Оголошення повинно: формувати імідж підприємства, не містити дискримінаційних моментів, бути помітним, цікавим, коротким, визначеним, правдивим, законним, добре написаним, стимулювати підходящих людей до подачі заяв, перешкоджати подачі їх небажаними людьми.

Таким чином, в практиці формування подібних оголошень не повинно бути ознак, що суперечать законодавству і здоровому глуздові, наприклад, великої кількості обмежень, що зустрічаються безпосередньо в прямому тексті оголошень (до ЗО років, тільки чоловік та ін.), або перерахування тих достоїнств кандидата, що згодом не будуть пред'являтися самою посадою.

Коли керівник розуміє значення іміджу підприємства для створення його привабливого образу або вакансії, застосовується особливий вид реклами—паблісіті (безкоштовна або платна, але не за рекламними розцінками, стаття про підприємство і про переваги роботи у ньому, що підготовлена керівництвом або службою персоналу).

Необхідно ретельно аналізувати кількість і склад осіб, що звернулися по оголошенню до підприємства. Якщо претендентів мало або зовсім немає, потрібно давати повторну об'яву або знижувати вимоги до кандидатів.

8.3. Відбір персоналу

Процедура відбору персоналу передбачає етапи, представлені на рис. 8.4.

Рис. 8.4
Процедура відбору персоналу

Попередній відбір претендентів. Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом (додаток Д).

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві. Грамотно складене резюме – одна із складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

У залежності віл стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме.

• хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);

• функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому наводиться послідовний виклад кваліфікаційного розпитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);

• професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

На практиці найчастіше використовується комбінація перерахованих типів резюме.

Резюме, як правило, включає:

1. Особисті відомості.

2. Мету (слід конкретно вказати, яку мету переслідує претендент, направляючи резюме в дане підприємство, наприклад, одержання певної посади).

3. Дані про освіту.

4. Дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному .хронологічному порядку в розрізі посад; увагу слід зосередити на набутих досвіді, уміннях і навичках).

5. Сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

При наявності великої кількості претендентів використовується комп'ютерна обробка представлених резюме. Вона заснована на їхньому ранжируванні у залежності від кількості ключових слів (професійних термінів, назв підприємств, навчальних закладів, посад, стажу і досвіду роботи і т.д.). При вивченні резюме варто звернути увагу на культуру листа, стиль викладення.

Якщо резюме відсутнє, попередній відбір проводиться на стадії аналізу первинної анкети, що заповнюється претендентом в момент першого відвідування підприємства (додаток Ж). Окрім відомостей, що містяться в резюме, анкета може включати додаткові відомості, що представляють інтерес для підприємства. Анкета розробляється кадровою службою і урахуванням специфіки тих або інших посад. Вона маг стандартну форму і містить біографічні відомості про претендента, його освіту, стаж і досвід роботи.

На основі інформації, що міститься у первинній анкеті, здійснюється знайомство з кандидатом на посаду і відсіювання претендентів, що не відповідають вимогам по формальних характеристиках. З урахуванням відомостей, наведених у анкетах, здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди.

Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору персоналу.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів. Його мета – більш летальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонованій роботі. На цей аспект первинної співбесіди спеціалісти відділу кадрів звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим, одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.

Головна задача менеджера, що проводить інтерв'ю, – одержання аналіз інформації. Тому у кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

• техніки формулювання питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;

• критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

В процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

• чи зможе кандидат виконувати дану роботу?

• чи буде він її виконувати?

• чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Багато організацій використовують стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посадові позиції може знадобитися розробка нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю при відборі продавця буде значно відрізнятися від інтерв'ю при відборі директора магазина або комерційного директора торговельного підприємства).

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленою анкетою. Кандидата слід заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

В процесі відбіркової співбесіди необхідно одержати інформацію за наступними блоками [25]:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані

Особливу увагу необхідно приділити "білим плямам" – періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами у трудовій книжці і документами про освіту.

2. Загальноосвітній рівень

Визначається: базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, спеціалізація. Важливо визначити відношення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів і т.п. В даний час курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації кандидата.

3. Практичний досвід

Визначається: час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов'язками, можливості сполучення професій, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від підприємства, яке буде потрібно навчання для ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з'ясувати можливість одержання рекомендацій.

4. Характеристика останнього місця роботи

Бажано одержати інформацію про: підприємство, у якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника в структурі підприємства, рівні відповідальності, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Також слід прояснити причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових відносин, можливий час початку роботи у підприємстві.

5. Одержувана винагорода

Для того, щоб у наступному більш точно визначити оплату роботи для кандидата, необхідно точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і його чекання, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівень добробуту родини.

6. Індивідуальні характеристики

Оскільки підприємство наймає не тільки фахівця, але й сподівається одержати лояльну до підприємства, морально стійку людину, необхідно прояснити його сімейний стан, цивільний статус, його захоплення. Особливу увагу треба приділити поведінковим

реакціям кандидата під час інтерв'ю, спробувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочій обстановці, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він "впишеться" у діючий колектив, рівень конфліктності, працездатності.

Деякі питання відноситься до фактичних даних і їх легко перевірити: наприклад, зовнішній вигляд, попередня робота, кваліфікація. Але інші неможливо з'ясувати прямо. Так, неможливо ставити питання: "Ви розумні?", "Продемонструйте мені Ваші здібності" і т.п. Дана інформація повинна отримуватися непрямим шляхом і підводити до відповідних висновків. Наприклад, про інтелект людини можна судити по таких непрямих ознаках, як: загальний кругозір, поведінка під час співбесіди, інтереси і т.д.

В промесі відбіркової співбесіди слід також з'ясувати, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, що ставляться до даної роботи. Тому необхідно зібрати інформацію про тс, що являє собою претендент. При цьому не слід ігнорувати такі важливі сфери людського життя, як заняття у вільний час і в роки навчання. Ретельне опитування кандидата під час інтерв'ю про те, як він проводить свій вільний час. допоможе одержати потрібну інформацію про нього. Чи товариський він? Чи енергійний? Чи можуть зовнішні інтереси (хобі) перешкодити роботі? З яким типом людей ця людина може ладити і чи є працівники підприємства саме такими людьми?

Якщо співбесіду проводять небагато фахівців, слід розподілити ролі між ними, тому що кожному повинна бути визначена конкретна "сфера діяльності" і кожен з них повинен утримуватися від своїх зауважень і коментарів в ході співбесіди.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 % – інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

• уміння ставити питання;
• уміння контролювати хід співбесіди;
• уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
• уміння складати судження або приймати рішення.

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють "стежити" за процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх корисно застосовувати і випробовувати у практиці проведення співбесіди.

Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, слід:

• дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися;
• не переривати співрозмовника;
• не робити довгих пауз;
• задавати більш загальні питання;
• займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів па заняття вакантної посади може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

Основною частиною співбесіди с інтерв'ювання претендента.

У залежності від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю:

1. Структуроване: при його проведенні використовується попередньо визначений перелік питань. При цьому доцільно розробити спеціальний бланк. Такий підхід до інтерв'ю не дає достатнього уявлення про кандидата, тому його доцільно використовувати при відборі з великою кількістю претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди.

2. Напівструктуроване: заздалегідь готуються тільки основні питання, що забезпечують схематичність бесіди. Відповіді даються у вільній формі. Спеціаліст, що проводить інтерв'ю, може зосереджувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них більш докладно. Проведення такого інтерв'ю вимагає спеціальної підготовки, заснованої на вивченні анкетних даних претендента.

3. Неструктуроване: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди. Цей підхід доцільно використовувати тільки досвідченим інтерв'юерам, тому що вільний хід бесіди, що будується з урахуванням ситуації, може відхилити від теми. У результаті мета попередньої співбесіди не буде досягнута,

4. Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації).

5. Панельне: проводиться спеціально створеною комісією.

6. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів).

7. Один на один.

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем (табл. 8.2). Письмова фіксація результатів бесіди з претендентом дозволяє структурувати отримані враження і співвіднести їх із встановленими критеріями відбору.

Форма запису результатів інтерв'ю повинна містити:

• прізвище кандидата;

• прізвища працівників, що проводять інтерв'ю;

• дату і місце проведення інтерв'ю;

• назву посади, на яку відбирається кандидат;

• мету інтерв'ю;

• перелік тем для обговорення, що були намічені в результаті вивчення резюме і стандартної форми "Інформація про кандидата", заповненої претендентом;

• зауваження по всім заздалегідь наміченим темам;

• тривалість інтерв'ю;

• оцінку відповідності кандидата даній посаді;

• примітки: фіксацію особливостей поведінки кандидата в ході інтерв'ю, можливість використання кандидата на інших видах роботи та ін.

Таблиця 8.2. Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

№ п/п	Теми	Питання
1	Освіта іпідготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точнимвідображенням Ваших можливостей?Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2	Трудовадіяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій?Чого Ви хотіли б уникнути в роботі?Чому?
3	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі?Що Ви думаєте про понаднормову роботу?Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цюроботу?
5	Робота іорганізація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі?Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?

б	Спеціальні ітехнічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею?Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7	Питання назагальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте?Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною?Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям?Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10	Питання щодосамооцінки	Як би Ви описали себе?

Інтерв'ю с процесом міжособистісної взаємодії, тому треба мати на увазі, що в ході його завжди є небезпека помилок, властивих міжособистісному сприйняттю, зокрема:

• помилка центральної тенденції: виникає тоді, коли велика частина кандидатів оцінюється середнім балом;

• помилка поблажливості – більшість кандидатів одержує високі оцінки, що може привести до прийому на роботу невідповідних працівників;

• помилка високої вимогливості – більшість кандидатів одержує низькі оцінки, що приводить до відсіювання потенційно придатних до роботи кандидатів;

• ефект ореолу: виникає тоді, коли інтерв'юер оцінює кандидата як гарного чи поганого, орієнтуючись на якусь одну характеристику, яка в його очах переважує всі інші.

• помилка контрасту: виникає тоді, коли середній кандидат одержує високу оцінку, якщо він проходить інтерв'ю після декількох слабких кандидатів, або низьку, якщо він йде після декількох сильних кандидатів.

• стереотипізація – це тенденція порівнювати кандидата зі стереотипом "ідеального кандидата". Цей стереотип може сильно розрізнятися у різних інтерв'юерів і мати дуже слабке відношення до реальних вимог роботи.

Наступний етап процесу відбору персоналу – оцінка претендента. Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі.

Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл. 8.3). При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

У кожному конкретному випадку з цього переліку відбираються (за допомогою експертів) ті позиції, які є найважливішими для конкретної посади та підприємства. До того ж, до них додаються специфічні якості, якими повинен володіти претендент на дану конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на ту або іншу посаду, слід відрізняти якості, що необхідні при прийомі на роботу, і якості, якими можна оволодіти достатньо швидко, в процесі трудової адаптації.

Після цього експертами проводиться робота з визначення наявності якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступеня володіння ними кожним кандидатом за кожною якістю. Кандидат, що найбільшою мірою володіє усіма необхідними для вакантної посади якостями, займає цю посаду.

Таблиця 8.3. Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу

№ п/п	Групи якостей	Якості
1	Ставлення до праці	• почуття особистої відповідальності за доручену справу;• чуйне і поважне ставлення до людей;• працьовитість;• особиста

		дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;• рівень естетики роботи
2	Рівень знань і досвід роботи	• рівень освіти;• наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді;• знання передових методів роботи та ступінь їхвикористання на практиці;• стаж роботи за даною спеціальністю
3	Організаторські здібності	• уміння організувати систему управління;• уміння організувати свою працю;• володіння передовими методами керівництва;• уміння проводити ділові наради;• здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці;• уміння організувати працю підлеглих;• здатність до оцінки можливостей і праці інших
4	Уміння працювати з людьми	• уміння створювати згуртований колектив;• уміння підібрати, розставити і закріпити кадри;• уміння працювати з колегами і вищим керівництвом;• уміння працювати із зовнішніми партнерами
5	Уміння працювати з документами і інформацією	• уміння коротко і ясно формувати цілі;• уміння складати ділові листи, накази, розпорядження;• уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання;• знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі;• уміння опрацьовувати документи
6	Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	• уміння своєчасно приймати рішення;• здатність забезпечити контроль за виконанням рішень;• уміння швидко орієнтуватися в складному становищі;• уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації;• здатність до дотримання психогігієни;• уміння володіти собою;• впевненість у собі
7	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	• уміння розробляти нововведення;• уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів;• уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів;• ініціативність;• сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень;• мужність і здатність йти на обґрунтований ризик
8	Морально-етичні риси характеру	• чесність, сумлінність, порядність;• наполегливість;• товариськість;• скромність, простота;• охайність і акуратність зовнішнього вигляду;• добре фізичне і психологічне здоров'я

Директор компанії "Беарс" (виробництво інгредієнтів) охарактеризував діючу систему відбору персоналу таким чином: "Зараз ми проводимо конкурси, у яких беруть участь фахівці як з боку, так і власні. Наприклад, коли "Беарс" відкривала напрямок Із продажу інгредієнтів для пивобезалкогольної промисловості, ми оголосили конкурс на посаду його керівника, про що сповістили усіх співробітників компанії. Кожен бажаючий міг запропонувати свою кандидатуру. Відділ управління персоналом одночасно шукав

фахівців на ринку. Коли відібрали десять чоловік, усі кандидатури були розглянуті. Виграв фахівець, що працював у нашій компанії: він зміг більш обґрунтовано викласти своє бачення шляхів розвитку даного напрямку І майбутні підходи до роботи, а його підготовка відповідала пропонованим вимогам. Бували випадки, коли в таких конкурсах вигравали І фахівці ззовні. Іноді при наборі персоналу ми запрошуємо психологів для проведення тестування" [112].

Щоб правильно визначити критерії відбору, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії варто формувати таким чином, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, здоров'я і особистісні характеристики. "Еталонні" рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик вже працюючих у підприємстві працівників, що добре справляються зі своїми обов'язками.

У більшості підприємств відбирають працівників, оцінюючи їх за отриманою ними освітою. Однак ці характеристики повинні бути пов'язані з успіхами на попередньому місці роботі (навчання), а критерії освіченості повинні неодмінно узгоджуватися з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець повинен вивчити тривалість і зміст освіти, її відповідність роботі, що пропонується.

Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації працівника. Тому більшість роботодавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом. Одним із способів виміру досвіду роботи у підприємстві є встановлення виробничого стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала у даному підприємстві. Виробничий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи у даному підприємстві, часом роботи на певній посаді і т.д.

Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей (сила, здоров'я і т.д.). З цією метою варто виявляти фізичні і медичні характеристики працівників, що мають гарне здоров'я, і використовувати ці дані як критерії, але тільки тоді, коли усі або більшість працівників їм відповідають.

Однією з найважливіших особистісних характеристик працівника є його соціальний статус. Вважається, що сімейний працівник здатний на більш високоякісну роботу, ніж холостяк. Іншою важливою особистісною характеристикою претендента є його вік. Критерій відбору працівників, заснований на віці, повинен бути ретельно вивчений і обґрунтований. Так, занадто молоді і старі за віком працівники повинні підлягати ретельному відбору.

Протягом останніх двох років в процесі найманння персоналу у ВАТ "Концерн "Стирол" проводиться психофізіологічний відбір кандидатів на заміщення вакантних посад. Цей відбір ведеться з використанням автоматизованої програми "Психолог-експерт", що містить у собі ряд досліджень, які дозволяють оцінювати професійно важливі якості претендентів і їхні можливості ефективно виконувати свої виробничі завдання [61].

В процесі відбору працівників на вакантні посади можуть застосовуватися такі документи:

- кваліфікаційні карти;
- карти компетенції;
- професіограми, психограми.

Так, за допомогою кваліфікаційної карти можна здійснити структуровану оцінку кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівняти кандидатів між собою. Проте, зазначений метод регламентації посадових обов'язків працівників має такі недоліки: зосередження на технічних, формальних характеристиках кандидата; відсутність урахування індивідуальних характеристик та потенціалу професійного розвитку працівника.

Карта компетенції (портрет ідеального працівника підприємства) дозволяє подолати вказані недоліки кваліфікаційної карти і полегшує роботу фахівців служби управління персоналом в процесі відбору працівників у підприємстві.

До розробки карти компетенції доцільно залучати професійного консультанта або працівника служби управління персоналом, який пройшов спеціальне навчання.

Під час оцінювання кандидата на вакантну посаду карта компетенції використовується як кваліфікаційна карта – компетенція претендента порівнюється з компетенцією ідеального працівника. Важливим доповненням карти є опис компетенції, тобто детальна характеристика кожної якості ідеального працівника підприємства.

Оцінку претендентів доцільно проводити відповідно до попередньо розробленої програми. Вона включає опис моделі, методів і процедури оцінки.

Методи оцінки являють собою спосіб збору інформації про відповідність претендента вимогам, що пропонуються до посадової особи, здатності реалізувати встановлені повноваження, виконати певні обов'язки, а також спосіб оцінки потенціалу претендента, його якостей, зафіксованих у моделі оцінки.

При прийнятті рішення про застосування методів при відборі кандидатів необхідна їх попередня перевірка на валідність та надійність.

Валідність методів, що використовуються при відборі, означає, що застосовувані методи дійсно дають можливість оцінити наявність у кандидатів якостей, що відповідають вимогам посади та підприємства, і дозволяють домогтися найкращих результатів при прийнятті рішення про прийом на роботу. Перевірити валідність методу можна за допомогою експертних оцінок, за допомогою співставлення отриманих з його допомогою результатів з результатами, що були отримані при використанні інших методів.

Надійність методів відбору означає, що вони дозволяють одержувати стійкі результати, вільні від випадкових помилок. Перевірку методу на надійність можна здійснити, повторно оцінюючи тих самих кандидатів, використовуючи різні варіанти того самого методу (наприклад, форма А і форма В), використовуючи статистичні методи.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є:

• тестування;

• відбіркові іспити;

• оцінні іспити;

• групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри);

• співбесіди.

Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із пропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору.

Тести загальних здібностей у даний час одержали саме широке застосування в різних сферах людської життєдіяльності: за допомогою тестів здійснюють відбір персоналу у промислових підприємствах, державних установах, у комерційних організаціях і т.д.

При оцінці кандидатів використовують тести для одномірного і багатофакторного дослідження здібностей.

Багатофакторні методи являють собою набір тестів, що дають оцінку здібностей кандидатів за рядом показників, потенційно пов'язаних з роботою по наявній вакансії.

Однак варто мати на увазі, що багатофакторні методи оцінюють далеко не усі здатності, що вимагаються для гарного виконання роботи. У кожному випадку аналіз повинен виявляти не тільки явні, але і неявні аспекти робочої ситуації, що повинні прийматися до уваги в процесі тестування.

Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу, наведено у табл. 8.4.

Таблиця 8.4. Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу*

Найменування	Короткий опис
Методика "Оперативнапам'ять"	Для вивчення короткочасної пам'яті в тих випадках, коли вона несе основне функціональне навантаження
Методика "Пам'ять начисла"	Для оцінки зорової пам'яті, її обсягу і точності
Методика "Пам'ять наобрази"	Для вивчення образної пам'яті
Методика "Червоно-чорнатаблиця"	Для оцінки переключення уваги
Методика Мюнстерберга	Для визначення вибірковості уваги
Методика "Розміщеннячисел"	Для оцінки довільної уваги
Методика "Компаси"	Для визначення просторових представлень
Методика "Складні аналогії"	Для оцінки логічного мислення
Методика Равена	Для вивчення логічності мислення
Опитувальник К. Леонгарда	Для виявлення напрямків характеру
Тест-опитувальник Кеттела16 РР. Форма А – 187питань, форма 3 – 105питань	Оцінка виразності 16 особистісних рис, запропонованих Кеттелом як модель структури особистості (доброзичливість, інтелект, домінантність, безтурботність та ін.)
Особистісний опитувальник(варіант тесту MMPI, 556питань)	Оцінка відповідності психологічних особливостей особистості професіограмам більш ніж по 60 видам діяльності
Ціннісні орієнтації М. Рокича	Визначає змістовну сторону спрямованості особистості і складає основу ЇЇ відносин до навколишнього світу, до інших людей, до себе, ядро мотивації, основу життєвої концепції
Орієнтаційна анкета Б. Басса	Для визначення особистісної спрямованості
Методика В.П. Захарова(на основі опитувальникаА. Л. Журавльова)	Визначення стилю керівництва трудовим колективом
Тест-опитувальник Т.Ліри (діагностикаміжособистісних відносин)	Оцінка взаємодії особистості з оточенням, формування ідеальних образів "я" і найближчого оточення. Виявлення внутрішніх конфліктів, пов'язаних з самореалізацією особистості
Тест-опитувальник К.Томаса (діагностикареагування на ситуаціїконфлікту)	Оцінка типу поведінки особистості у конфліктній ситуації по п'ятьох узагальнених типах: суперництво, запобігання конфлікту, компроміс, співробітництво, пристосування
Диференційно-діагностичнийопитувальник Е.А. Клімова	Оцінка відповідності професійних схильностей особистості по п'ятьох основних сферах діяльності: людина – техніка, людина – знакова система, людина – художній образ, людина

	– природа
Колірний тест Люшера	Діагностика психофізичного стану особистості розробка характеристик, що можуть бути використані для побудови психологічного портрету

Останнім часом до тестів ставляться досить обережно, і їх використання для цілей професійного відбору викликає часто серйозну критику, оскільки в ряді випадків вони не виконують основної функції – прогноз рівня майбутньої професійної успішності кандидата. Проте, тести ефективно вирішують задачу відсіювання в процесі відбору. При використанні тестів у процесі відбору мова повинна йти не про те, щоб за їх допомогою відібрати кращих працівників, а про те, щоб відсіяти тих, хто не відповідає мінімальним вимогам посади.

Мета відбіркових іспитів – перевірка рівня знань претендента. Для їхнього проведення попередньо розробляється перелік питань, що підбираються з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи.

Оцінні іспити використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання. Наприклад, за допомогою цього методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; уміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; уміння працювати з певною інформацією і т.д.

Групові методи відбору застосовують тоді, коли є можливість зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їхні переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки. Групові методи оцінки широко застосовуються в практиці роботи центрів оцінки.

Використання групових методів при відборі передбачає наявність чітких критеріїв і способів виявлення з їхньою допомогою таких показників, що дозволяють визначати переваги одних кандидатів перед іншими (наприклад, лідерські якості; аналітичні здібності; уміння переконувати; здатність до конструктивної взаємодії з іншими членами групи та ін.).

Так, ефективним методом виявлення комунікативних навичок претендентів є рольові ігри. У такий спосіб, наприклад, можна оцінити уміння працювати з покупцем. У процесі спостереження за претендентом в ході гри можна проаналізувати поведінку претендента у певних ситуаціях.

Для зниження витрат на процедуру відбору персоналу менеджер може відмовитися від використання вищевказаних методів. Проте, використання співбесід як методу оцінки є обов'язковим. Для підвищення ступеня об'єктивності даного методу до цієї процедури повинні залучатися спеціалісти підрозділів, взаємодія з якими передбачена у межах вакантної посади. Чим більше кількість таких співбесід, тим вище якість оцінки.

Розрізняють особисту і групову співбесіду. Особиста співбесіда проводиться з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою. Для її розробки можна скористатися загальними рекомендаціями проведення співбесіди. При цьому акцентується увага на виявленні тих характеристик, на які орієнтована дана співбесіда. Цей варіант зустрічається найбільш часто, однак при його використанні варто проаналізувати прийоми, що підвищують об'єктивність оцінки (наявність схем оцінки, система відповідальності і т.д.).

Групова співбесіда проводиться з декількома кандидатами. Її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань. Менеджер, що проводить таку співбесіду, спостерігає за поведінкою учасників у

процесі обговорення теми, оцінює ступінь їхньої активності, аргументованість висловлень, здатність контролювати хід бесіди, чіткість і ясність висловлення думок, грамотність мови і словниковий запас, витриманість і коректність у дискусії, уміння слухати. Крім спеціаліста, що проводить співбесіду, до оцінки претендентів у процесі її проведення варто залучати декількох спостерігачів.

Наступний етап процесу відбору персоналу – перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій.

Так, в процесі її проведення можуть з'ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі підсумкової співбесіди. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Для цього у первинній анкеті варто передбачити графи, у якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями.

Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, в яких претендент раніше навчався або працював. Важливе джерело – інформація з останнього місця роботи. Якщо претендент ще не звільнився, такий запит рекомендується робити тільки з дозволу претендента. За певних причин він може не доводити до відома керівництво свого підприємства про намір змінити місце роботи. Якщо претендент не пройде відбір, у нього можуть виникнути проблеми з продовженням трудової діяльності на даному підприємстві. Варто враховувати, що характеристика претендента, яка дається на попередньому місці роботи, не завжди може бути об'єктивною. На неї впливають ряд суб'єктивних факторів, зокрема, бажання позбутися або, навпаки, затримати працівника.

Медичний огляд як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи у підприємстві. Найчастіше роботодавець обмежується проханням представити санітарну книжку. Однак, не слід ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може нанести підприємству великий збиток. Так, за допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

Наступний етап процесу відбору персоналу – проведення підсумкової співбесіди щодо наймання.

Так, висновок за результатами підсумкової співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання. Тому її проведення вважається обов'язковим. Якщо при найманні керівництво підприємства обмежується тільки однією співбесідою, то в процесі її проведення додатково вирішуються задачі описаних вище етапів. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує імовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак з ряду причин (кар'єрні розуміння, недостатня кваліфікація керівника, корисливі розуміння) його висновок може носити суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника.

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, що проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі слід звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

Претендента слід поінформувати про деталі майбутньої роботи. Йому пропонується ставити питання, що стосуються змісту майбутньої діяльності. Поступово тему бесіди можна розширити, торкнувшись різних аспектів майбутньої сфери діяльності, специфіки роботи підприємства. Доцільно стимулювати активну участь у бесіді претендента, пропонуючи йому ставити будь-які питання, що його цікавлять.

Основна задача підсумкової співбесіди – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства І вакантної посади.

Далі можна перейти до розмови про: умови роботи на підприємстві та у посаді; правила, що діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовується, чи не змінилося бажання кандидата зайняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про прийняте рішення.

Останній етап процесу відбору персоналу – прийняття остаточного рішення про наймання. Так, остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення. Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний при проведенні відбору.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору) (додаток 3). Так, після прийняття рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.

Трудовий договір (контракт) – це угода між працівником і підприємством про дотримання наступних умов:

• працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;

• роботодавець дає згоду виплачувати працівнику обговорену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

Трудовий договір (контракт) повинен містити у собі таку інформацію:

1) місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);

2) трудові функції;

3) тривалість терміну випробування (як правило, складає 2-3 місяця);

4) розмір зарплати і додаткові пільги;

5) система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);

6) дата початку дії контракту (договору) і дата його закінчення, якщо це контракт на фіксований період;

7) робочі години і відпустки.

Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.

8.4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом

Однією з важливих складових наймання є професійна орієнтація працівників, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії.

Поява ринку праці і, як наслідок, конкуренція за право зайняти вакантне робоче місце, прагнення підприємств створити працездатні колективи обумовлюють зміну відношення підприємств до профорієнтаційної роботи і ретельного наймання кадрів.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Робота з профорієнтації має своєю метою надання допомоги молодим людям і людям, що шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи або навчання з урахуванням схильностей і інтересів людей, їхніх психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон'юнктури, що склалася на ринку праці.

Професійна орієнтація включає (рис. 8.5):

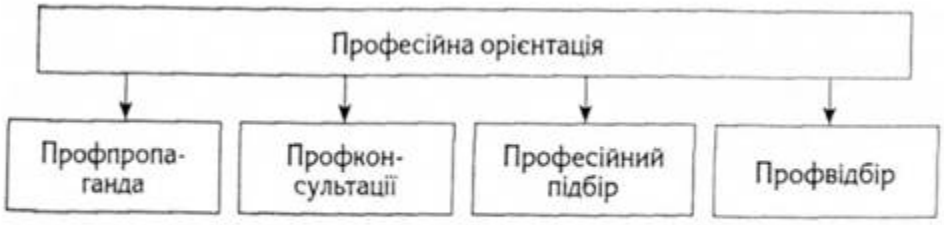


Рис. 8.5
Складові професійної орієнтації

1) профпропаганду – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) профконсультації – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;

3) професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;

4) профвідбір – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам'ять і т.п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

У проведенні професійної орієнтації зайняті спеціалізовані установи (надання допомоги, насамперед, школярам, молоді), служби зайнятості (робота з безробітними).

Підприємства також повинні бути залучені до роботи з професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди з метою отримання не тільки роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, що потребують повторної профорієнтації, зокрема:

• працівники, що залишили роботу з власного бажання або у зв'язку зі скороченням штатів;

• працівники, що працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, поганим станом здоров'я і т.п.);

• працівники, що звільнені у зв'язку зі скороченням штатів або реорганізацією (ліквідацією) підприємства, але по різних причинах не готові до подібних змін, внаслідок чого вони виявляють невдоволення, почуття протесту і т.п.;

• інваліди і особи з тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, що бажають освоїти посильну професію і одержати відповідну роботу;

• звільнені у запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці. Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

1) ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;

2) професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);

3) сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

• підвищенні трудового потенціалу підприємства;

• обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;

• скороченні термінів і вартості професійного навчання;

• підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація проходить у різних формах. Зокрема, вона може виступати як самостійна цільова задача, не пов'язана безпосередньо з найманням працівника і реалізована у формі професійної консультації. Але висновки відносно відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані і безпосередньо в ході наймання.

Професійний підбір (як і профвідбір) найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу особистих якостей даної людини з деяким еталоном вимог, пропонованих професією. Ці вимоги можуть бути представлені у формі професіограм, що розроблюються для окремих професій і посад.

У ході обстеження з метою одержання прогнозу професійної придатності працівника стосовно до сфери майбутньої трудової діяльності з'ясовуються:

• стан здоров'я з метою виявлення показань і протипоказань до певних видів діяльності з медичної точки зору;

• психофізіологічні якості у співставленій з вимогами, відображеними у професіограмі;

• особистісні якості (активність, почуття відповідальності, урівноваженість, оригінальність мислення і т.п.) та ін.

За результатами профорієнтації окрім висновку про профпридатність людині налаються рекомендації про можливі напрямки розвитку і удосконалення його здібностей та раціональне використання потенціалу.

8.5. Управління трудовою адаптацією

Трудова адаптація нових працівників у підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Коли людина працює, вона включається до системи внутриорганізаційних відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини у колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації і т.д. Від людини, що займає кожну з названих позицій, очікується відповідна поведінка. При найманні на роботу у підприємство людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них робітник висуває певні вимоги до підприємства, зокрема, до умов праці і її мотивації.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство

очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

До цілей трудової адаптації нових працівників належать (рис. 8.6):

Рис. 8.6
Цілі трудової адаптації

1. Зменшення стартових витрат.

Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.

Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів.

Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації:

1. первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2. вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Слід зазначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним кадровим службам необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації (рис. 8.7):

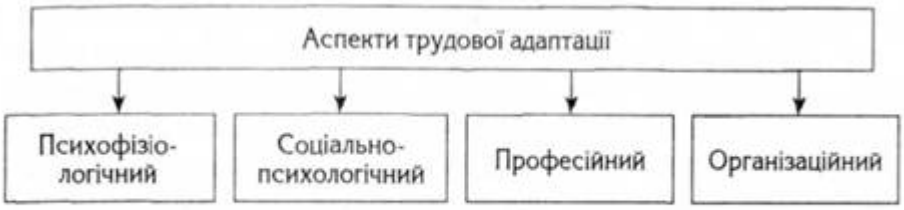


Рис. 8.7
Аспекти трудової адаптації

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Однією з важливих проблем кадрової роботи у підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

• наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);

• обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);

• розходження на новому і на колишньому місці роботи;

• особливості нової і колишньої професій.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, у залежності від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально-психологічний.

Молодий робітник, прийнятий у підприємство, зіштовхується, як правило, із усіма аспектами трудової адаптації, а для працівника, що перейшов в інший структурний підрозділ підприємства, вимоги до соціально-психологічної адаптації можуть бути істотно послаблені, тому що йому доведеться пристосовуватися тільки до первинного трудового колективу.

Отже, конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості того чи іншого аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження складають основу процесу управління трудовою адаптацією.

По відношенню до молодих працівників процес управління трудовою адаптацією передбачає певні заходи (рис. 8.8).

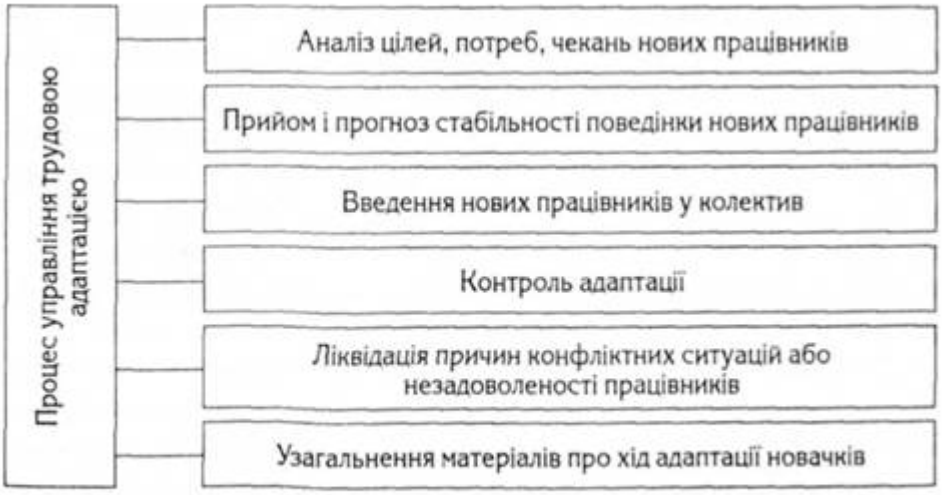


Рис. 8.8

Зміст процесу управління трудовою адаптацією

Особливу увагу до молодих працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають чеканням працівника.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, можна виділити добре організовану професійну орієнтацію і, зокрема, професійний набір кадрів. Останній дозволяє виявити працівників, імовірність успішної адаптації яких до даних факторів робочого середовища є найбільш високою. Найбільшою мірою це стосується професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору і т.п.).

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, урахування ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування і т.д. Важливими також є заходи, що спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, іногородню молодь. їх адаптація у підприємстві визначається перспективами їхнього зростання, можливостями переходу на все більш складні види праці відповідно до освіти, відношенням до праці і т.д.

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливе значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від таких чинників, як: чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на рішення соціальних задач у сфері управління та ін.

Служби трудової адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні задачі служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важлива задача служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації працівників.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство – це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи.

Від процесу введення у підприємство в значній мірі залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, установки, чи будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

Спланована робота щодо введення працівника у підприємство передбачає забезпечення його основною інформацією про підприємство і про перспективи, які він може мати, працюючи у ньому. Працівнику налають відомості про історію підприємства, його перспективи, політику і правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів і філій та ін.

Працівника також знайомлять з політикою підприємства по відношенню до персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування та ін.

В процесі введення у підприємство забезпечується не тільки позитивне відношення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і чекань з боку підприємства.

Багато підприємств видають буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників у підприємство.

Основне навантаження при введенні у підрозділ лягає на керівника підрозділу.

Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і задавав виникаючі в нього питання.

Нового працівника знайомлять з роботою підрозділу і з його співпрацівниками. Іноді керівник просить одного з працівників надати йому допомогу на час адаптації.

Керівник може запропонувати новому працівнику зайти до нього в кабінет наприкінці робочого дня і поділитися враженнями про те, як пройшов перший день на новому місці роботи

Введення у посаду передбачає наступне. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі.

Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з недоліком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обміркувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу наступним аспектам:

• колеги нового працівника і їхні задачі;

• загальний тип завдань, які робітник буде виконувати протягом перших декількох днів;

• вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;

• хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;

• значення роботи для успіху підрозділу;

• час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;

• розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату;

• де повинні зберігатися особисті речі.

Буде непогано, якщо безпосередній керівник запропонує новачку зайти до нього для обговорення перших вражень після першого дня роботи. Це дозволить вирішити три задачі:

• працівнику дається можливість задати питання, що виникли в нього, прояснити те, що залишилося неясним:

• підкреслюється зацікавленість керівника в тому, щоб зробити новому працівнику будь-яку необхідну допомогу;

• допомагає закріпити вірні установки і спрямованість на напружену роботу.

Теплий прийом, правильно спланована і добре організована програма адаптації нового працівника дозволять йому швидко вийти на необхідний рівень професійних показників, направлять його мотивацію та установки у потрібне русло – на роботу з повною віддачею сил на користь підприємства.

Успішність трудової адаптації залежить від певних умов (рис. 8.9).

Рис. 8.9

Умови успішності трудової адаптації працівників у підприємстві

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі наступних показників:

1. Завершення орієнтованого етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією.

Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною.

2. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи.

3. Оволодіння своєю професійною роллю.

4. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).

5. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.

6. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

7. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску.

8. Успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху. Успішне рішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної і організаційної роботи. Одного лише розуміння її важливості недостатньо. Успіх можливий лише при плануванні, організації і координації цієї роботи в масштабах всього підприємства.

Резюме

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад.

Процес залучення персоналу у підприємство включає: розробку стратегії залучення персоналу, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу, здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

Для аналізу змісту роботи використовують наступні методи: спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи); аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників; метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент.

Виділяють наступні джерела набору персоналу: внутрішні (у межах підприємства), зовнішні (за межами підприємства).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити: працівників підприємства; пряме звернення до працівників підприємства щодо рекомендації на роботу друзів, знайомих і родичів; колишніх працівників підприємства; колишніх кандидатів на вакантні посади.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать: засоби масової інформації (ЗМІ), Інтернет, неформальні канали, освітні організації, професійні клуби та асоціації, агенти-розповсюджувачі, переманювання працівників, біржі праці та агентства по працевлаштуванню, рекрутингові агентства.

Процедура відбору персоналу передбачає такі етапи: попередній відбір претендентів, проведення первинної співбесіди, оцінка претендента, перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій, медичний огляд, проведення підсумкової співбесіди щодо наймання, прийняття остаточного рішення про наймання.

Після прийняття рішення про прийом на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством – роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна орієнтація включає: профпропаганду (формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій); профконсультації (допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах); професійний підбір (визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних); профвідбір (дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи).

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

До цілей трудової адаптації нових працівників належать: зменшення стартових витрат, зниження тривожності і невпевненості у нового працівника, скорочення плинності

кадрів, економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників, розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації: первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів); вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації: психофізіологічний (передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці), соціально-психологічний (передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі), професійний (передбачає поступове удосконалення трудових здібностей), організаційний (передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством).

Однією з важливих проблем кадрової роботи у підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати: наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.); обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.); розходження на новому і на колишньому місці роботи; особливості нової і колишньої професій.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки: введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією); введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його співпрацівниками); введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Розділ 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

• розкрити сутність і задачі ділового оцінювання персоналу підприємства;

• висвітлити вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства;

• визначити види і зміст ділового оцінювання персоналу;

• охарактеризувати методи оцінювання персоналу підприємства;

• продемонструвати специфіку оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві;

• висвітлити процедуру проведення атестації персоналу підприємства.

9.1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія

Удосконалення практики підбору і розставлення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі діловим оцінюванням персоналу підприємства.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оцінюванню підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Задачі ділового оцінювання персоналу підприємства представлені на рис. 9.1.

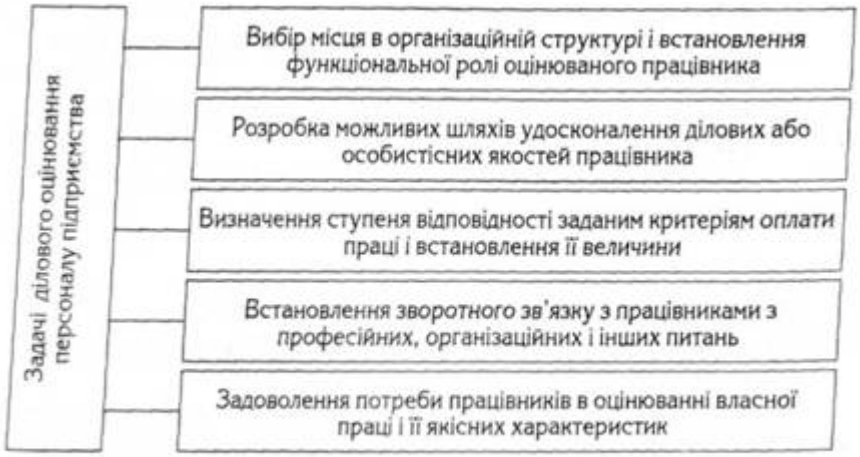


Рис. 9.1
Задачі ділового оцінювання персоналу підприємства

Цілком виправданою є позиція західних фахівців в області менеджменту у відношенні ділового оцінювання працівника: воно повинно розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал.

Ділове оцінювання має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

• удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду;

• поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;

• виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;

• стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці;

• удосконалювати форми і методи роботи керівників;

• формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:

1. Підбір персоналу:

• оцінка особистих якостей претендентів;

• оцінка кваліфікації претендентів.

2. Визначення ступеня відповідності займаній посаді:

• переатестація працівників;

• аналіз раціональності розставлення працівників;

• оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;

• оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.

3. Поліпшення використання персоналу:

• визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією;

• удосконалення організації управлінської праці.

4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:

• організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);

• встановлення міри стягнення.

5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації:

• прогнозування просування за службою працівників;

• формування резерву на висування;

• відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;

• необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість;

• розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;

• оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

6. Удосконалення структури апарату управління:

• обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі;

• перевірка нормативів чисельності;

• обґрунтування структури кадрів по посадах, рівню кваліфікації;

• розробка та уточнення посадових інструкцій.

7. Удосконалення управління:

• удосконалення стилю і методів управління;

• підвищення відповідальності працівників;

• зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділового оцінювання. Так, прийом на роботу вимагає, насамперед, оцінювання особистих якостей претендентів, що передбачає широке використання тестування, атестація персоналу – оцінювання результатів праці, якості виконання функціональних обов'язків, для чого необхідні зовсім інші, ніж при прийомі на роботу, методичні прийоми до оцінювання. Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої плати за працю, як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому тут велике значення має оцінювання персоналу з позицій результатів праці. Для інших цілей, наприклад, підбір нових працівників, висування, направлення на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінювання особистих якостей працівників. Розходження обов'язків, виконуваних різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їхньої діяльності: для спеціалістів і технічних виконавців мова, як правило, йде тільки про виконавську працю. Оцінювання керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих. Отже, при їхньому оцінюванні необхідно враховувати результати колективної праці.

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є (рис. 9.2):

Рис. 9.2

Вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства

• об'єктивність – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

• оперативність – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;

• гласність – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;

• демократизм – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;

• єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;

• простота, чіткість і приступність процедури оцінювання;

• результативність – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;

• максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Розрізняють два основних види ділового оцінювання персоналу підприємства (рис. 9.3):

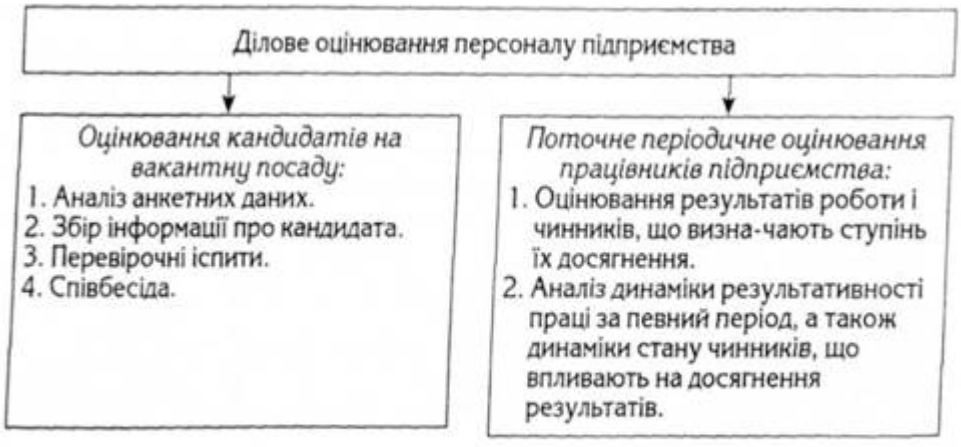


Рис. 9.3

Види та зміст ділового оцінювання персоналу підприємства

1. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

2. Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства. Обидва види оцінювання дозволяють вирішувати в основному аналогічні задачі, тому в їхньому формулюванні під словом "працівник" варто розуміти також "кандидат на посаду".

Так, ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.

2. Збір інформації про кандидата.

3. Перевірочні іспити.

4. Співбесіда.

Найбільш складним представляється оцінювання працівника при прийомі на роботу. Відмітна його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особисті якості людини і, виходячи з цього, оцінити потенційні його можливості як працівника, тобто оцінити очікування одержати від нього певну віддачу. Теоретичною посилкою тут є те, що існує дуже тісний зв'язок між фізіологічними і психічними рисами людини і результатами його діяльності.

Оцінювання ділових якостей працівника при прийомі його на роботу ускладнене і також зводиться до вивчення його потенціалу.

Отже, при відборі персоналу найчастіше приходиться мати справу з оцінюванням особистих якостей людини на відповідність вимогам посади. В минулі роки на перше місце, особливо при відборі керівників, висувалося оцінювання ідеологічної позиції людини. В даний час такого роду критерій втратив своє значення, але відношення претендента до економічних реформ, знання нових офіційних матеріалів і наявність елементів нового економічного мислення представляються важливими. Головною вимогою при відборі кадрів є професійна компетентність претендента.

Як правило, виходять з того, що є як загальні вимоги до працівників даної посади або групи однорідних посад (наприклад, працівники інженерного профілю, економічного і т.п.). так і специфічні вимоги, що обумовлені посадовими обов'язками стосовно до конкретного робочого місця. Крім того, варто мати на увазі, що у певних умовах при підборі працівника враховують не тільки вимоги до посади, але і задачі формування управлінського колективу (команди). Тому вимоги до працівника в одних випадках можуть відрізнятися від тих, котрі пред'являються до заняття аналогічної посади в інших умовах.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду доцільно проводити в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на:

• знаннях (що повинен знати працівник і що він знає);

• уміннях (що він повинен робити і що вміє робити);

• властивостях характеру (якими є вимоги до особистості працівника і який він сам).

Сам процес оцінювання кандидатів на вакантну посаду може проходити по-різному. Так, можна розглядати кожну з особистих якостей працівника окремо, а саму їхню сукупність як простий набір, підібраний з урахуванням особливостей роботи. Але можна підходити до оцінювання працівника як до особистості, що в методичному плані являє собою більш складну задачу. Сутність проблеми полягає в тому, що на діяльність людини кожен чинник (якість) впливає не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи особистість людини.

Спрямованість самого оцінювання визначає і перевагу (або пріоритет) тих чи інших якостей працівника (фізіологічних або психологічних рис). При цьому з різноманіття якостей працівника необхідно виділити фундаментальні, відносно стійкі, що характеризують потенціал особистості.

Важливо також враховувати можливість розвитку якостей працівником під впливом цілеспрямованого впливу (наприклад, стимулювання та активність у роботі, розширення самостійності і можлива реакція на необхідність виконання твердого наказу, виконавська дисципліна і т.п.). Тому оцінювання працівника не завершується прийняттям його на посаду. Змінюється людина, змінюються задачі, що стоять перед працівником. З цієї причини можна говорити про трансформацію задачі набору кадрів у задачу виявлення відповідності працівника займаній посаді за підсумками роботи. Організаційною формою такого періодичного оцінювання працівника є атестація.

При формуванні набору якостей варто виходити з принципу розумної достатності: щоб забезпечити можливість прийняття обґрунтованого рішення в

обмежений термін і з урахуванням мінімізації витрат праці на проведення самого оцінювання. Але реалізація даного принципу носить виборчий характер і залежить від посади: чим відповідальніше посада, тим менш правомірно керуватися вимогою максимальної економії коштів на проведення набору працівника.

Випускники вищих навчальних закладів, що претендують на місця стажерів в "British American Tobacco Україна", проходять серію співбесід у відділі управління персоналом, потім їх оцінюють у assessment – центрі і тільки після остаточного затвердження керівником підрозділу кращі з кращих одержують можливість навчатися в компанії [62].

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.

2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів. Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника тих чи інших якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при відборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, застосовувана система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і на даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника і ступеня використання його потенційних можливостей.

Аналіз повинен дати відповідь, чиєї більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він сам (відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе і т.д.) чи підприємство (відсутність належних умов для високоефективної роботи).

Первинним елементом управлінської структури є відношення між керівником і підлеглим. У цьому аспекті управлінські працівники ВАТ "Концерн "Стирол" розробили і впровадили систему оцінки особистого трудового внеску персоналу. Така оцінка дається щомісяця. Використовуючи її, керівник підрозділу має можливість оцінити кількісні і якісні витрати праці персоналу [61].

Центральним питанням будь-якого ділового оцінювання персоналу є встановлення її показників.

Насамперед варто знайти відповідь на питання "Що ми збираємося оцінювати?": особисті якості працівника, його працю або результати праці. Далі необхідно встановити, чи будуть ці оцінки незалежними (тільки особисті якості працівника, тільки результати праці) чи будуть складати певну систему, і яку саме: у виді одного комплексного показника або у виді набору показників.

Відповіді на поставлені питання мають принциповий характер, тому що визначають усю наступну роботу з конструювання системи показників оцінювання, вибір джерел необхідної інформації і т.д.

Так, зміст оцінювання залежить від цілей оцінювання і можливостей одержати необхідний матеріал для проведення самого оцінювання. В одних випадках обмежуються оцінюванням тільки особистих якостей, – але це неповне оцінювання. В інших випадках орієнтуються на оцінювання результатів роботи.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

1) результативність праці;

2) професійна поведінка;

3) особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

• процес праці по його зовнішніх ознаках (робота, перерва і т.д.);

• оцінювання витрат праці;

• оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить, насамперед, від цілей оцінювання.

При акцентуванні уваги в ході оцінювання на результатах праці необхідно мати чітке уявлення про те, які результати піддаються оцінюванню, чи є вони наслідком особистих трудових зусиль конкретного працівника (пряме оцінювання). Якщо ж результати є плодом колективних зусиль, то чи можливо використання непрямого оцінювання праці конкретного працівника.

Якщо стоїть задача оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити: які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

У McDonald's Ukraine регулярна оцінка стажистів проводиться за спеціальними "контрольними аркушами". У них фіксуються вимоги, що пред'являються до стажиста на кожній ділянці роботи, і виставляються оцінки. Протягом місяця на кожного стажиста заповнюється не менш чотирьох контрольних аркушів, тобто успішність його навчання оцінюється не рідше, ніж раз у тиждень. Це робить менеджер – наставник. Він же складає потижневий план стажування [62].

До показників оцінювання персоналу пред'являються такі вимоги: повнота і вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших працівників.

Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення ділового оцінювання працівників (табл.9.1).

Методи оцінювання персоналу повинні:

• відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;

• бути простими і зрозумілими;

• передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);

• сполучати письмові та усні завдання.

Таблиця 9.1. Методи виконання процедур оцінювання персоналу

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика	Логічний висновок про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру
Методстандартнихоцінок	Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи	Спеціальна форма оцінки

	кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення і обґрунтованості форма може заповнюватися працівником служби персоналу	
Інтерв'ювання(співбесіда),анкетування(самооцінка),соціологічнеопитування	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про людину; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості.Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як: продуктивність,	Відповідні

	якість роботи, старанність, акуратність, точність; особисті властивості (товариськість і т.п.); характер взаємин у колективі (з колегами, начальниками, підлеглими) і уміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів; надійність (точність, акуратність); ініціативність схильність до самостійної роботи, сміливість; рівень кваліфікації і знань (спеціальних, економічних, управлінських); організаційні навички (уміння планувати, координувати, контролювати); психологічні якості; суспільна активність	
Спостереження	Спостереження за працівником, якого оцінюють, у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і у робочій обстановці	Звіт про спостереження

	методами моментних спостережень і фотографії робочого дня	
Методзмушеноговибору	Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору (наприклад: товариськість, досвід роботи, уміння планувати свою роботу)	Спеціальна форма оцінки
Описовий метод	Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника і може комбінуватися з попереднім	Характеристика працівника
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою "ключів"	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних	Модель робочого місця

	оцінок ідеального або реального працівника	
Ділова гра	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності праці в малій групі	Звіт про гру. Оцінки гравців і їх ролей
Аналізконкретнихситуацій	Передача працівникові конкретної виробничої ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді. Критеріями оцінки при цьому є: здатність організовувати і планувати, рішучість, гнучкість, стійкість до стресів, стиль роботи	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації
Екзамен (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист З оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмо	Письмов

	вий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань	ий звіт
Оцінка методом комітетів	Робота людини обговорюється в групі. Вона поділяється при цьому на окремі складові і оцінюється по кожній з них. У результаті складається список дій, оцінюваних як успішні і неуспішні, на основі співставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу працівника	Письмов ий звіт
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік), на основі "перехресного допиту"	Спеціаль на форма оцінки
360-градусний метод оцінки	Працівник оцінюється усіма, з ким контактує в процесі роботи	Спеціаль на форма оцінки

Метод групових дискусій	Працівник бере участь в обговоренні проблеми і відстоює свою точку зору в групі з 9-15 чоловік. Дискусія записується на плівку, а потім їй дають оцінку менеджери вищих рівнів управління	Спеціальна форма оцінки
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає	Протокол атестаційної комісії, наказ керівника підприємства

Проблема визначення конкретної величини оцінки персоналу має дві сторони: вимірювання і визначення остаточного результату.

До методів визначення конкретної величини оцінки персоналу підприємства належать:

1) метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється за шкалою для кожного працівника);

2) метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення);

3) метод альтернативних характеристик (окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення);

4) метод попарного порівняння;

5) метод примусового розподілу;

6) метод еталону;

7) метод заданої бальної оцінки;

8) матричний метод;

9) оцінка за допомогою багатоквадратної матриці;

10) методи ситуативної оцінки;

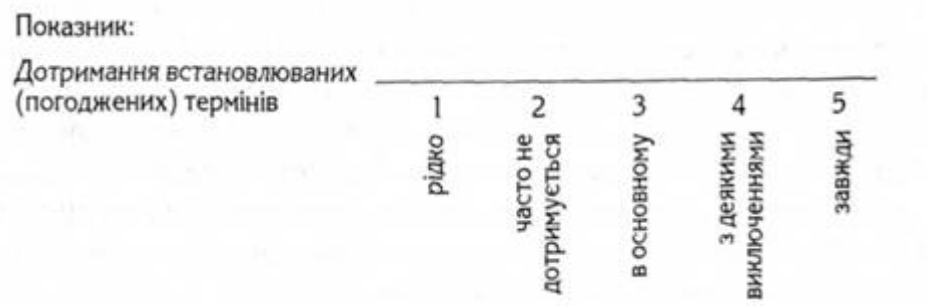
11) інші методи оцінки.

Метод шкалування може бути представлений в двох формах:

• метод градації;

• метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

При методі градації оцінювачу пропонується шкала з бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь виразності показника. Приклад використання методу градації проілюстрований нижче:



Цей метод, що нагадує собою систему шкільних оцінок, не пов'язаний з великими витратами на розробку і тому зручний і економічний. Але при цьому виникає певний ряд проблем. Числове значення виразності показника робить можливим широке поле інтерпретації у оцінювача (наприклад, у залежності від рівня його власних претензій). При оцінюванні це називають помилками поблажливості або строгості. До того ж, певні оцінювачі схильні давати судження або по екстремальним (1 або 5) значенням, або по середнім значенням шкали.

Щоб знизити суб'єктивізм методу градації, використовують інший різновид шкалування – метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

При використанні методу оцінних шкал з описом кількісної оцінки числове значення шкали інтерпретується більш докладним описом образу дій, що відповідає даному числовому значенню (табл. 9.2).

Таблиця 9.2. Опис кількісних оцінок шкали

Показник оцінки: співробітництво				
5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
Яскраво вираженаздатність до співробітництва; прицьому має власну думку і може позитивно впливати на	Гарна здатністьдо співробіт-ництва; має власну думку, що цінуєтьсяіншими, враховує думкунавколишніх,позитивносприймаєкритику	Здатний доспівробіт-ництва, власнудумку ставитьна переднійпомітним	Показуєневликусхильністьдо співро-бітництва,утримується від висловлення власної думки,залишаєтьсянепомітним	Не показуєсхильностідо співробіт-ництва

інших, враховує думку навколишніх,конструктивно сприймаєкритику		лан, у цілому добре сприймається іншими, не завждисприймає думку навколишніх і критику		

При використанні методу упорядкування рангів по кожному показнику оцінки складається ранжований ряд, наприклад: показник "сумлінне виконання замовлень": робітник 1 > робітник 2 > робітник 3.

Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

Розглянутий метод має певні недоліки:

• ненормовані витрати часу при оцінці значних груп працівників;

• відсутність можливості порівняння груп;

• не можна зробити достовірного висновку про якісну дистанцію між двома оцінюваними об'єктами (різниця між результатами роботи працівників груп 1 і 2 може бути великою, а між працівниками груп 2 і 3 – незначною).

Метод альтернативних характеристик відрізняється від попередніх тим, що він не використовує систематизовані способи виміру. Оцінювачу пропонується перелік висловлювань про образ працівника. Оцінювач відзначає відповідність і невідповідність конкретного висловлювання цьому образу. Приклад такого переліку наведений у табл. 9.3.

Метод попарного порівняння дозволяє виявити найвищі рейтинги у різних працівників за певним показником оцінки за допомогою послідовного порівняння працівників один з одним.

Таблиця 9.3. Приклад використання методу альтернативних характеристик

Працівник:дотримує усі терміни при виконанні завданьмає складності при координації окремих задаччутливо реагує на критикупрацює більше, ніж потрібнонелегко знаходить контакт із зовнішнім оточеннямв умовах дефіциту часу працює безпомилково складає чітко структуровані звіти (повідомлення і т.д.)	

У певних випадках керівники підрозділів завищують оцінки своїх підлеглих. З метою уникнення даних явищ застосовується метод примусового розподілу, у відповідності з яким заздалегідь визначаються відсотки розподілу працівників, що оцінюються, за рейтингами (наприклад, 25 % працівників – з відмінним рейтингом; 20 % працівників – з рейтингом, вище середнього; 25 % працівників – з середнім рейтингом; 15 % працівників – з рейтингом, нижче середнього; 15 % працівників – з низьким рейтингом).

Сутність методу еталону полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями. До позитивних рис даного методу належать: чіткість, відносна простота; до негативних – неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівників, можливість впливу суб'єктивних факторів при виборі еталону. Надійність цього методу по оцінках складає 0,3.

Зміст методу заданої бальної оцінки полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх

підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, її простоту, але враховує тільки поточні результати. Надійність методу складає 0,7-0,9.

Матричний метод оцінки передбачає комбінацію деяких попередніх методів. Згідно з ним експерти оцінюють працівників у балах по трьох групах параметрів: виконанню функцій (посадових обов'язків), діловим і особистим якостям, що впливають на результативність роботи.

Для кожного з параметрів визначається "вага" відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Кожен бал помножується на відповідну "вагу", далі вони сумуються, у результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи даного працівника (табл. 9.4).

Таблиця 9.4. Таблиця оцінки якостей працівника, бали

Прізвище								Посада			
Функції				Ділові якості				Особисті якості			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
"Вага" кожної позиції (А-Г)												

Оцінка за допомогою багатоквадратної матриці (рис. 9.4) може бути представлена на прикладі визначення найбільш доцільних функцій працівника, виходячи з двох параметрів його характеру—швидкості реакції і наполегливості.

Рис. 9.4
Матриця ділових якостей

До методів ситуативної оцінки належать:

• оцінка критичних ситуацій;

• оцінка поведінки, що демонструється.

При оцінці критичних ситуацій розробляються описи ефективних і неефективних прикладів поведінки під час роботи. Ці описи і є "критичними ситуаціями". Протягом оцінюваного періоду ведуться записи поведінки кожного працівника, у яких фіксуються приклади успішної і невдалої поведінки в критичних ситуаціях. При атестації ці записи використовуються як основа для обговорення роботи працівника і для підсумкової оцінки. Такі записи можуть бути дуже корисними для керівника, оскільки дозволяють йому бути об'єктивним при аналізі ситуацій і оцінці діяльності працівника.

Для оцінки поведінки, що демонструється, розробляються шкали, засновані на описі поведінкових факторів. Сутність цього методу полягає в тому, що стандартні шкали прив'язуються до опису прикладів поведінки, що безпосередньо відносяться до найбільш важливих аспектів роботи.

До інших методів оцінки персоналу належать: вільна характеристика, оцінка рівня досягнення мети.

Вільна характеристика (опис сильних і слабких сторін діяльності працівника) є простим і дешевим методом оцінки, особливо якщо на додаток до характеристики

використовується який-небудь інший метод (наприклад, графічна шкала оцінки). Характеристика є основою для підготовки атестаційної співбесіди з працівниками, тому що, на відміну від інших методів, вільна характеристика не обмежує теми для обговорення.

Оцінка рівня досягнення мети є елементом управління по цілям. Відповідно до цього передбачається, що працівник разом з керівником обговорюють і встановлюють цілі на майбутній період, планують необхідні ресурси і заходи, включаючи навчання працівника. По закінченні встановлених термінів вони оцінюють рівень досягнення поставлених цілей або причини, що перешкодили їхньому досягненню. Такий метод оцінки передбачає спільну роботу керівника і підлеглого. Як правило, у якості одиниці оцінки використовують відсотки або інші одиниці виміру, що показують рівень досягнення цілей.

Даний метод отримує все більше розповсюдження у підприємствах, оскільки забезпечує активну участь працівників у встановленні цілей і аналізі досягнень. Проте, цей метод може викликати проблеми, якщо встановлювані цілі не узгоджуються з вимогами до роботи працівника, цілями і організаційною культурою підприємства.

Ділове оцінювання працівника може проводитися у статиці (на певний момент часу, наприклад при тестуванні) і у динаміці (протягом тривалого періоду часу). Останній підхід дає більш об'єктивну характеристику. Саме на такому підході будується практика просування кадрів в Японії. Ротація робочих місць, переміщення працівника по різних видах робіт і посадах, повільне просування по службі як методи реалізації стратегії управління на японських підприємствах дозволяють сформувати систему оцінювання ділових якостей працівників, виходячи з довгострокової перспективи з урахуванням накопичених даних про поведінку і результати роботи.

В сучасних умовах у вітчизняних підприємствах все більшого поширення отримує розвиваюче оцінювання персоналу, що дозволяє визначити потенціал працівників і забезпечити їх подальше зростання.

У компанії "Веерег" (з 1999 р. – надання послуг call-центру) невід'ємною частиною програми роботи з операторами call-центру є розвиваюче оцінювання персоналу. Починається воно ще при прийомі на роботу. Методика, що використовується у компанії, дозволяє оцінити уміння претендентів розподіляти і концентрувати увагу, виявити швидкість сприйняття, гнучкість мислення і соціальний досвід. Тренінги, що проводяться психологами, спрямовані на встановлення ефективної комунікації з абонентом і допомагають операторам надалі управляти складними ситуаціями при спілкуванні. Методики розвиваючого оцінювання ми застосовуємо і в процесі поточного навчання при підключенні нових клієнтів і розширенні функцій операторів в роботі з діючими клієнтами. Вони дозволяють виявити Індивідуальні особливості співробітників, готовність до підвищення свого рівня І вирішення встановлених перед ними задач. Деякі оператори виявляють лідерські якості, що дозволяє надалі використовувати їх як керівників груп. Вони мають і інші можливості професійного зростання у межах компанії. Знання потенціалу кожного працівника дозволяє сформувати групу, що відповідає вимогам конкретного проекту [87].

9.2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві

До оцінювання праці керівників і спеціалістів можна підходити з використанням показника продуктивності праці і показника ефективності праці. Більш прийнятним представляється останній показник, але, як відомо, ефект може носити економічний і соціальний характер, і їх важко звести. Таким чином, найбільш доцільним є підхід, заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності. Кількісний вимір витрат робочого часу методологічно не є складним, хоча збір інформації про фактичні витрати часу на виконання тих чи інших робіт сам по собі трудомісткий. Складнішою є процедура щодо визначення результату діяльності керівників і спеціалістів.

Задачі оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці:

• виявлення відповідності працівника займаній посаді;

• визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою ув'язування загальної ефективності праці і рівня посадового окладу працівника;

• забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства.

Розрізняють підсумкове оцінювання наприкінці досить тривалого міжатестаційного періоду (3-5 років) і поточне – через визначений час у межах міжатестаційного періоду. Поетапний розрахунок показників за окремими критеріями оцінювання дозволяє:

• виявити тенденції змін у різних сторонах діяльності працівників (насамперед, у результатах праці і професійному зростанні працівника);

• вчасно вживати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників;

• прогнозувати зміну результатів діяльності працівників.

Результати поточного оцінювання враховуються і при підведенні підсумків роботи за весь міжатестаційний період.

Розглянемо практичні питання оцінювання стосовно до спеціалістів і керівників підприємства.

Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться за трьома напрямками (рис. 9.5). Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і їй супутньої), що доповнюється соціально-психологічним оцінюванням поведінки працівника в колективі.

Рис. 9.5

Напрямки оцінювання праці спеціалістів підприємства

Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників. У залежності від змісту і характеру праці спеціалістів і, насамперед, від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом визначеного періоду, застосовують різні показники:

• складність праці;

• продуктивність праці;

• якість праці.

В одних випадках використовується для оцінювання уся сукупність показників, в інших – тільки її частина.

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін). На практиці часто використовують метол непрямого оцінювання, коли у якості еталону порівняння використовують посадову інструкцію. Складність прані

спеціаліста визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак працівник може виконувати і роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому їх складність буває і вище і нижче.

Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією).

Продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу.

Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

Якщо результати праці спеціалістів характеризуються параметрами об'єкту, що обслуговується, або їх кількістю (маються на увазі, насамперед, їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати показник напруженості праці, який являє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

Оцінювання якості праці спеціалістів передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів.

Коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається по методиках, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці спеціалістів у науково-дослідному інституті визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або в ході захисту розробок на вченій раді.

Як видно з рис. 9.5, крім результатів основної діяльності спеціалістів оцінюються також творча активність, робота, пов'язана з підвищенням кваліфікації, і суспільна активність. Творча активність працівника характеризується такими показниками, як: кількість авторських посвідчень, довідок про раціоналізаторські розробки і їхнє впровадження, сумарний економічний ефект від виконаних робіт, кількість нагород, призових місць з урахуванням їх значимості і т.д.

Діяльність працівників у відношенні підвищення кваліфікації може бути виражена загальною кількістю років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді і т.п.

Показники творчої активності і підвищення кваліфікації працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для певної посадової категорії. Якщо індивідуальне значення показника попадає в діапазон ±30 % від середнього значення, діяльність спеціаліста визнається середньою, при більшому перевищенні (більш ніж на 30 %) – успішною, в іншому випадку – незадовільною.

Оцінювання соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру. Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менш року, так і керівником (оцінка "зверху"). При цьому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) проводиться тільки по тим якостям працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

Загальна методологія оцінювання праці керівників (рис. 9.6) виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу.

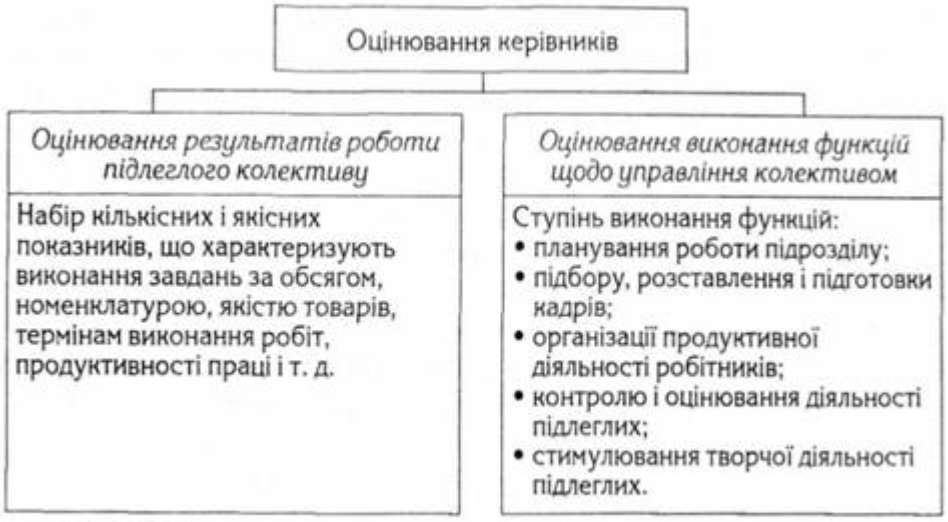


Рис. 9.6

Напрямки оцінювання праці керівників

Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.).

Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися:

• виконання планового завдання;

• продуктивність праці;

• якість продукції (виконаних робіт).

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами у якості критеріїв оцінювання результатів праці керованого колективу, приймаються: кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін. Характеристика результатів праці за допомогою перерахованих вище показників доповнюється оцінюванням складності виконуваних функцій.

Якість роботи підрозділу оцінюється за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному вираженні або по трудомісткості).

Оцінювання праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінюванням його внеску у роботу підрозділу, у підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій (рис. 9.6), за якими оцінка роботи керівника проводиться шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у якості експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, що добре знають його роботу і ті, що проробили з ним не менш року.

9.3. Атестація персоналу підприємства

У деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить своєю задачею з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки.

Такого роду оцінювання можна одержати за результатами атестації працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і його результати. Складені за результатами оцінювання програми підвищення кваліфікації, що потім реалізовані, виправдовують витрати, пов'язані з проведенням самого оцінювання.

Вибір кандидатів на просування в посадовому і кваліфікаційному плані будується, насамперед, на оцінюванні результатів праці працівника.

Позитивні результати оцінювання і просування—два взаємозалежних процеси, але мати гарні результати в даній посаді – не означає, що будуть гарні результати на більш високій посаді, тому що вона вимагає зовсім інших якостей, якими даний працівник може і не володіти. Тому просування працівника на більш високу посаду варто здійснювати з урахуванням оцінювання не тільки результатів його роботи, але і наявності якостей, необхідних для повноцінного виконання нових обов'язків.

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація працівників за змістом не може не розрізнятися на підприємствах різних форм власності. Разом з тим, функції атестації не залежать від форми власності підприємства. До даних функцій належать: контроль, стимулювання, поліпшення набору і розставлення персоналу. Сутність контрольної функції полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівників на їхню відповідність займаній посаді. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Атестація повинна проводитися планомірно.

Розрізняють наступні види атестації:

• регулярна;

• основна;

• розгорнута (раз у 3-5 років);

• регулярна проміжна;

• спрощена;

• орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);

• нерегулярна;

• викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);

• при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи:

1) підготовка до атестації;

2) проведення самої атестації;

3) використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів п проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи (додаток Л). У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили у даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист (додаток М) і відгук-характеристика (додаток Н).

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відзив-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником.

Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на спеціалістів кадрової служби. Відповідальність за оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відзив-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш ніж за тиждень до атестації під підпис. Відзив-характеристика передається у кадрову службу або безпосередньо до атестаційної комісії.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

• працівник відповідає займаній посаді;

• працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;

• працівник не відповідає займаній посаді.

Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

Засідання атестаційної комісії протоколюється (додаток П).

Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Резюме

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Ділове оцінювання має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за результатами оцінювання з'являється можливість: удосконалювати розставлення кадрів шляхом відбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду; поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування; виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці; удосконалювати форми і методи роботи керівників; формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення наступних управлінських проблем: відбір персоналу (оцінка особистих якостей претендентів; оцінка кваліфікації претендентів), визначення ступеня відповідності займаній посаді (переатестація працівників; аналіз раціональності розставлення працівників; оцінювання повноти і чіткості виконання посадових обов'язків; оцінювання працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування), поліпшення використання персоналу (визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією; удосконалення організації управлінської праці), з'ясування внеску працівників у результати роботи (організація заохочення працівників; встановлення міри стягнення), просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації (прогнозування просування по службі працівників; формування резерву на висування; добір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення; необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість; розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників; оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації), поліпшення структури апарату управління (обґрунтування чисельності апарату управління; перевірка нормативів чисельності; обґрунтування структури персоналу по посадах, рівню кваліфікації; розробка та уточнення посадових інструкцій), удосконалення управління (удосконалення стилю і методів управління; підвищення відповідальності працівників; зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих).

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є: об'єктивність; оперативність; гласність; демократизм, єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади; простота, чіткість і приступність процедури оцінювання; результативність; максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Розрізняють два основних види ділового оцінювання персоналу підприємства: оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання працівників підприємства.

Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з наступних етапів: аналіз анкетних даних, збір інформації про кандидата, перевірочні іспити, співбесіда.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з наступних етапів: оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на наступні групи: результативність праці, професійна поведінка, особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати: процес праці по його зовнішніх ознаках (робота, перерва і т.д.); оцінювання витрат праці; оцінювання складності праці.

Якщо стоїть задача оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити; які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

В процесі ділового оцінювання персоналу можна використовувати наступні методи: метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється за шкалою для кожного працівника); метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення); метод альтернативних характеристик (окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення).

Особливе місце в оцінюванні особистих якостей працівника займає тестування. За змістом розрізняють три групи тестів: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, що виявляють фізіологічні властивості людини.

До задач оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці належать: виявлення відповідності працівника займаній посаді; визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою ув'язування загальної ефективності праці працівника і рівня його посадового окладу; забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства.

Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться по різних напрямках. Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і їй супутньої), що доповнюється соціально-психологічною оцінкою поведінки працівника в колективі.

Загальна методологія оцінювання праці керівників виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.). Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися: виконання планового завдання; продуктивність праці; якість продукції (виконаних робіт).

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації, яка являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Розрізняють такі види атестації: регулярна; основна; розгорнута (раз у 3-5 років); регулярна проміжна; спрощена; орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше); нерегулярна; викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання); при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи: підготовка до атестації; проведення самої атестації; використання результатів атестації.

Розділ 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

- розкрити сутність та види кар'єри;
- висвітлити етапи і мотиви кар'єри;
- розкрити сутність динамічності кар'єри;
- висвітлити сутність та зміст управління кар'єрою;
- охарактеризувати види та модель навчання персоналу підприємства;
- продемонструвати специфіку оцінки ефективності навчання;
- розкрити сутність і зміст управління мобільністю кадрів;

• розкрити сутність та типи кадрового резерву;

• висвітлити етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення в сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

У групі компаній "Іспанський дім" програми особистісного зростання здійснюються в двох формах. Перша – загальнокорпоративний семінар, він проводиться 2 рази на рік за містом. Формується група (20-25 чоловік) з працівників різних бізнесів і регіональних підрозділів компанії. Зовнішні тренери пропонують різноманітні методики особистісного зростання. Наприклад, відповідно до однієї з випробуваних методик – "казкотерапії" – усі присутні придумують один одному прізвиська, що найбільш точно відображали б їхню сутність, а потім кожен складає про себе казку. Слухаючи такі казки і задаючи за ходом розповіді питання, досвідчений тренер може виявити багато чого; відповідаючи, людина не від когось чує, а сама усвідомлює, що їй заважає і що слід змінити. Такі семінари поєднують людей у 10 разів краще будь-якого корпоративного заходу. Крім семінарів, у кожному бізнесі раз в один-два тижні проводяться круглі столи. При цьому психолог зі служби коучингу виступає модератором – ставить питання. У ході розмови – по репліках людей, їхній реакції – можна побачити, що сьогодні відбувається в бізнесі, які відносини превалюють у колективі. Кінцева мета круглого столу – це самодисципліна, не нав'язана, а така, що йде зсередини [80].

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Термін "кар'єра" у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності [34].

Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує самостійно, враховуючи особливості внутрішньо- і позаорганізаційної реальності і головне – свої власні цілі, бажання та настанови.

Під трудовою кар 'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [22].

Поняття "трудова кар'єра" є більш ширшим у порівнянні з такими термінами, як "ділова кар'єра" або "професійно-кваліфікаційне просування".

Так, ділова кар'єра – це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, доход або інші особисті вигоди [89]. Розрізняють два види трудової кар'єри:

1. Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах [22].

Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може йти за лінією:

• спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);

• транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямах; згідно до цього виділяють такі її моделі:

2.1. Вертикальна кар'єра (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії). В свою чергу, вона поділяється на:

• висхідну кар'єру (просування працівника вверх за службовою драбиною);

• низхідну кар'єру (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

2.2. Горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

2.3. Східчаста кар'єра (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).

2.4. Доцентрова кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства). Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради; одержання доступу до неформальних джерел інформації; окремі важливі доручення керівництва. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близькою до керівництва, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною до еліти.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування у межах підприємства від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння певною професією, і з погляду одержання особливого визнання керівництва.

В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію усіх перелічених її видів.

Існують різні підходи до визначення моделей кар'єри, один з яких представлений у табл. 10.1.

Таблиця 10.1. Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
Професійна кар'єра(в різних підприємствахпротягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
Внутрішньоорганізаційнакар'єра (в межах одногопідприємства), зокрема:	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одному підприємстві
• вертикальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
• горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
• доцентрова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)
Ситуаційна кар'єра, зокрема:	Непередбачені переміщення працівника
• кар'єра "від начальника"	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення

• кар'єра "від об'єкту"	Основний чинник впливу – успішна реалізація якого-небудь проекту
• selfmade (власноручна)кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації.
• кар'єра "по трупах"	Дії за принципом "ціль виправдовує засоби"
Системна кар'єра, зокрема:	Цілеспрямоване професійне зростання за наперед розробленим планом
• "трамплін"	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення "стелі", потім стрибок з "трампліну" – вихід на пенсію
•"сходи"	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
• "змія"	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
• "роздоріжжя"	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення "а наслідками періодичної атестації

Етапи кар'єри представлені у табл. 10.2.

Таблиця 10.2. Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудовоїдіяльності, вибір сферидіяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25-30 років	Освоєння роботи,розвиток професійнихнавичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30-45 років	Професійний розвиток,просування за службою,зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
Збереження	45-60 років	Підвищення кваліфікації.Навчання молодих кадрів.Пік удосконаленняквалiфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	60-65 років	Підготовка до виходуна пенсію, пошук інавчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу

			до інших джерел доходу
Пенсійний	Після65 років	Заняття новими видамидіяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

Чинниками успішної кар'єри можуть бути: випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Внутрішня оцінка успішності і неуспішності кар'єри відбувається шляхом співставлення реального положення з особистими цілями і домаганнями даної людини, а зовнішня ґрунтується на думці навколишніх, займаній посаді, статусі, впливовості. Ці оцінки можуть і не відповідати одна одній, що є чинником розвитку внутрішнього конфлікту.

Менеджеру з персоналу важливо знати, яким чином людина зробила свій професійний вибір. Можна виділити такі основні чинники вибору професії: традиція, випадок, обов'язок, цільовий вибір (табл. 10.3).

Таблиця 10.3. Чинники вибору професії

Чинники вибору професії	Характеристика
Традиція	Питання про вибір не виникав у силу традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково з причини певної події
Обов'язок	Вибір професії пов'язаний із представленням про обов'язок, про свою місію, покликання або зобов'язання перед людьми
Цільовий вибір	Вибір пов'язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, виходячи з аналізу реальних проблем і шляхів їхнього рішення (до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)

Веснін В. Р. виділяє такі мотиви ділової кар'єри [7] (рис. 10.1):

Рис. 10.1
Мотиви ділової кар'єри

1. Автономія.

Так, людина прагне незалежності, бажає отримати можливість робити все по-своєму. У межах підприємства її дають висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені вважатися.

2. Функціональна компетентність.

Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати самі складні проблеми. Для цього вона орієнтується на професійне зростання, а посадове

просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

3. Безпека і стабільність.

Діяльністю працівників керує прагнення зберегти і стабілізувати своє положення у підприємстві, тому як основну задачу вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

4. Управлінська компетентність.

Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, визнанням керівництва, швидким просуванням по службовим сходам.

5. Підприємницька креативність.

Людьми керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – знаходження необхідної для цього влади, що дає відповідна посада.

6. Потреба в першості.

Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, "обійти" своїх колег.

7. Стиль життя.

Людина ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву, досить високо оплачувану роботу, що надає право переміщення, розпорядження своїм часом і т.п.

Якщо в людини немає родини, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість. 8. Матеріальний добробут.

Людьми керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою та іншими формами винагороди.

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються.

Е. Г. Молл запропонував типологію кар'єр, представлену у табл. 10.4.

Таблиця 10.4. Типологія кар'єр

Типкар'єри	Швидкістьпросування за рівнямиєрархії	Послідовністьзайманихпосад	Перспективна орієнтація	Особистісний зміст	Примітки
1. Супер-авантюрна	Висока	Пропускиетапів, різказмінасферидіяльності	Подальше просування, розширення впливу	Збагачення,влада, забезпе-чення швидкого просування членамродини	Може бути:• випадковою (вдалий збіг обставин);• спільною (просування з більш сильним лідером). Пов'язана з кризою в економіці і суспільстві, завершується крахом
2. Аван-	Висока	Пропуск декількох позицій	Розширення	Самореалізація,	Пов'язана з

тюрна			впливу	влада, збагачення та ін.	вибором керівників
3. Традиційна лінійна	Поступова	Іноді пропуск однієї позиції	Подальше просування	Збільшення знань, умінь, досвіду, взаємодія з людьми	Успішність залежить від особливостей планування управлінським розвитком у межах підприємства
4. Послідовно-кризова	Нестабільна	-	Боротьба за збереження посади	Особисті інтереси	Постійна адаптація до змін
5. Прагматична (структурна)	Середня	Зміна сфери діяльності	Переміщення в одному класі управління	Особисті інтереси	Прості способи вирішення кар'єрних задач
6. Відбуваюча	Нульова	Кар'єра завершена	Удержати позицію	Особисті інтереси	-
7. Перетворююча	Висока	Стрибкоподібна або поступова	Одержання нової позиції	Освоєння нової сфери діяльності, розробка видатних ідей	Завжди спрямована в майбутнє
8. Еволюційна	Поступова	Поступова	Просування разом з ростом підприємства	Сполучення суспільних і особистих інтересів	Боротьбу за владу, конфліктність колективних настанов

Просування по службі визначаться двома групами чинників:

1) об'єктивні:

• вища крапка кар'єри – вища посада, що існує у підприємстві;

• довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної працівником у підприємстві, до вищої крапки;

• показник рівня позиції – відношення кількості працівників, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;

• показник потенційної мобільності – відношення (у певний період часу) кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

2) суб'єктивні:

• освіта;

• кваліфікація;

• внутрішня мотивація;

• наполегливість;

• відношення до роботи;

• вміння подати себе і т.д.

Сьогодні вважається, що успіх кар'єри залежить також від здібностей працювати на стику різних сфер діяльності.

У залежності від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою – у працівника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже при прийомі працівника на роботу повинен спроектувати можливу його кар'єру і обговорити її з працівником, виходячи з його індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, що значно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Показник ґрунтується на тому, що в середньому для успішної адаптації і оволодіння посадою необхідно витратити три роки, після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. Динамічною кар'єрою визнається та, при якій у великій кількості випадків працівник займав кожну посаду протягом трьох – п'яти років.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри:

• потенціал просування;

• рівень поточної професійної компетенції.

Виходячи з цього складається матриця, що включає такі елементи (рис. 10.2) [7]:

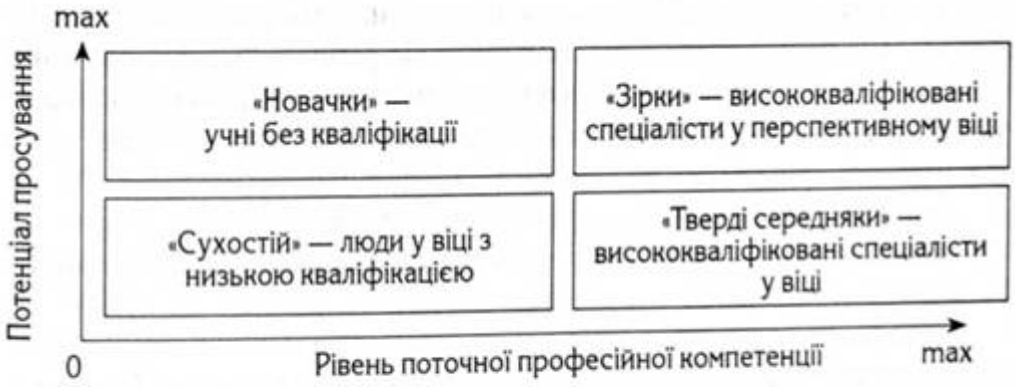


Рис. 10.2

Матриця позицій кар'єри

1. Учні, новачки – потенціал просування високий, але компетентність низька.

2. "Зірки" – і те, і інше високі.

3. "Тверді середняки" – добре працюють, але шанси невеликі (або через особисті якості, або через організаційну ситуацію).

4. "Сухостій" – працюють мало і шанси на просування невеликі.

Кар'єра може розвиватися різними темпами. На вітчизняних підприємствах має місце наростаючий темп просування працівників; приблизно така ж практика існує і в США. Тут, щоб мати можливість зайняти ведучу посаду в керівництві фірми, потрібно бути до 39-44 років керівником великого відділення. При цьому перевага надається тим,

хто проробив не менше двох років на посаді рядового інженера або фахівцем у відділі збуту, маркетингу, аналізу господарської діяльності; протягом 2-4 років керівником групи, протягом 3-6 років начальником підрозділу з декількома відділами; бажаною є участь у керівництві надзвичайними ситуаціями, управлінні закордонними відділеннями. В Японії ж кар'єра починається лише приблизно через десять років роботи у підприємстві.

10.2. Управління кар'єрою персоналу

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку:

• вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;

• визначення "вхідних" і "вихідних" параметрів на кожному етапі;

• деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку;

• оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Необхідність заходів щодо управління кар'єрою пов'язана з тим, що більшість працівників, як правило, ставляться до своєї кар'єри пасивно, і вважають, що цими питаннями повинні займатися їхні керівники. Тому в багатьох західних фірмах обов'язковим є планування кар'єри, тобто визначення шляхів, що ведуть до досягнення її мети [7]. Кадрові служби західних фірм складають, як правило, на п'ять років схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Тут можуть бути такі варіанти:

1. Підвищення або зниження за посадою з розширенням або скороченням кола обов'язків і прав.

2. Підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних задач, ростом заробітної плати, але збереженням посади.

3. Зміна кола задач і обов'язків без підвищення у посаді і росту заробітної плати, тобто ротація (особливо характерна для Японії). Основою планування кар'єри є кар'єрограма.

Цей документ, що складається на 5-10 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації по горизонтальному і вертикальному переміщенню працівника, а з іншого боку, зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві [7].

Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри у підприємстві можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Планування кар'єри забезпечує:

• взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;

• урахування і ув'язування їхніх потреб;

• вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;

• ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволять їм досягти бажаного і уникнути "кар'єрних тупиків".

Основні заходи щодо планування ділової кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 10.5.

Таблиця 10.5. Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування ділової кар'єри
Працівник	Первинна орієнтація і вибір професії.Вибір підприємства і посади.Орієнтація у підприємстві.Оцінка перспектив і проектування зростання.Реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу.Визначення робочого місця.Оцінка праці і потенціалу працівників.Добір у резерв.Додаткова підготовка.Програми роботи з резервом.Просування.Новий цикл планування.
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці.Оцінка мотивації.Організація професійного розвитку.Пропозиції щодо стимулювання.Пропозиції щодо зростання.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

• способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);

• стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;

• способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;

• шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);

• організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;

• можливі напрямки ротації;

• форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування за службою як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього міри.

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо – у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається вищестоящим керівникам.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і

готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу у підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

10.3. Навчання персоналу

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники:

• впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

• високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;

• зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;

• для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Так, вже з 70-х років більшість керівників американських корпорацій стали розглядати витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і внутріфірмові навчальні центри – як підрозділи, що беруть участь у створенні прибутку.

Порівняльний аналіз традиційного і інтегрованого навчання персоналу підприємства представлений у таблиці 10.6.

Таблиця 10.6. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу підприємства

Параметри	Традиційне навчання у межах підприємства	Навчання, поєднане зорганізаційним розвитком
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навичок	Комунікативні навички, уміння вирішувати проблеми
Працівники, що навчаються	Керівники нижчого і середнього рівня	Усі керівники
Навчальний процес	Заснований на інформації і раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації і емоціях
Стиль навчання	Виходить із предметів і особливостей викладачів	Виходить з особливостей учасників,їхнього досвіду, проблем, відносин

		іумінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Пристосування, зміна, інформування
Форма проведення	Семінари, курси	Вільний вибір форм у залежності віднеобхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Викладачі, організатори	Учасники
Стабільність програми	Стабільна	Гнучка програма, адаптована до ситуації
Концепція навчання	Адаптація керівників до недоліків підприємства	Одночасно змінити керівників іпідприємство
Участь у підготовці навчальних і інших програм	Учасники не включені у процес складання навчальних програм	Керівники беруть участь у складанніпрограм зміни підприємства
Спрямованість	Орієнтація на знання, що можуть знадобитися в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні

У спрощеному варіанті учасниками процесу навчання є:

• вище керівництво підприємства;

• менеджери середнього рівня управління;

• менеджери нижньої ланки;

• рядові працівники підприємства.

Слід відзначити, що вище керівництво нести безпосередню відповідальність за навчання персоналу не може – його задача визначати стратегічний напрямок.

Менеджери середньої ланки безпосередньо працюють тільки з лінійними керівниками, тому реальної ситуації в області кваліфікації персоналу вони не знають. У них немає повного уявлення про існуючу невідповідності між реальною і необхідною кваліфікацією.

Таким чином, тільки лінійні керівники можуть безпосередньо нести відповідальність за процес навчання працівників. По-перше, вони знають усе про роботу, що виконують їхні підлеглі, а по-друге, вони можуть реально оцінити їхню кваліфікацію і компетенцію.

Персоналом керує безпосередній керівник. Відповідно і відповідальність за навчання працівників несе теж він.

Що ж стосується ролі підрозділу з управління персоналом в процесі навчання, то вона визначається, як і в інших сферах управління людськими ресурсами, високим рівнем спеціальних знань, досвіду, інформації, якими володіють працівники цих підрозділів.

Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує:

1. Первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві).

2. Перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами з вищою

освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, в процесі науково-технічного і соціального прогресу отримана спеціалістом базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння ними новою спеціальністю.

3. Підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень). Воно, як правило, проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців. Рекомендована чисельність тих, що навчаються у групах, – до ЗО чоловік. Навчальні плани і програми для короткострокового навчання розробляються підприємствами або навчальними закладами, що організують даний вид навчання керівників і спеціалістів. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

Головний редактор Видавничого дому "Галицькі контракти", щотижневику "Контракти" Микола Шейко відзначив: "На ринку ділової преси найбільша проблема – це кадри. Процес переходів, постійної міграції кадрів природний. Причини – різні. Десь журналіст не може рухатися далі по кар'єрним сходам, тому що позиції зайняті. Друга причина звільнень – видання, що з'являються, пропонують умови набагато краще, ніж можемо запропонувати ми. У такій ситуації має сенс самим навчати кадри. Багатьох наших журналістів ми навчали з перших кроків [113].

Модель організації процесу навчання у підприємстві складається з трьох стадій (рис. 10.3) [25].

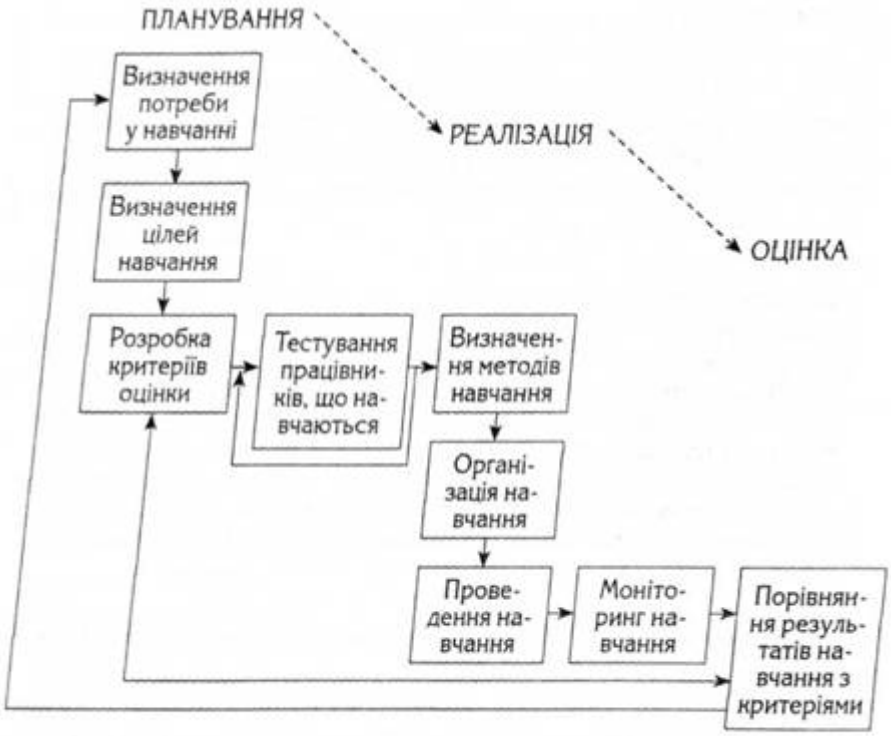


Рис. 10.3
Модель організації процесу навчання у підприємстві

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Основою для аналізу потреби у навчанні є, як правило, бізнес-план. На його основі можна провести аналіз того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні контакти, технічний

досвід, знання особливостей нових ринків? Чи адекватні ресурси відділу збуту задачі продавати новий продукт?

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, у яких необхідно проводити навчання.

Конкретизувати задачі по кожному з напрямків допоможе збір і аналіз інформації в таких сферах:

• управління людськими ресурсами;

• організаційний аналіз, аналіз робочих операцій;

• аналіз плинності кадрів;

• аналіз втрат робочого часу (хвороби, залізнення, недозволена відсутність);

• управлінська інформація;

• аналіз обсягу продажів;

• аналіз обсягу продукції, що випускається; аналіз якості продукції і послуг; аналіз відхилень; аналіз фінансових показників;

• аналіз відгуків замовників і покупців;

• інформація про діяльність працівників;

• аналіз ефективності роботи працівників;

• аналіз компетенції працівників.

Для цього варто зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію. Області для аналізу можна поділити на три рівні:

• рівень підприємства. Навчання, необхідне для підвищення ефективності підприємства в цілому. Наприклад, зміна системи цінностей, зміна ідеології і методів роботи з замовником;

• рівень групи. Ціль – підвищення ефективності груп. Наприклад, зміни в бухгалтерському обліку, зміна вимог до техніки безпеки праці, зміни в технології виробництва або відкриття унікального замовлення;

• індивідуальний рівень. Підвищення ефективності роботи окремих працівників. Наприклад, використання нового обладнання, підвищення компетенції в області управління, оволодіння спеціальними навичками або освоєння управлінських технологій.

Після того, як визначено області можливих удосконалень, необхідно конкретизувати цілі і задачі для кожного конкретного напрямку. Для цього необхідно виразити бажані результати навчання у виді опису необхідної реальності для підприємства або конкретного працівника і додати їм певне числове значення (наприклад, скоротити кількість скарг покупців на 6 %). Іноді цілі навчання досить складно виразити у кількісних одиницях, і якщо це дійсно неможливо, слід зробити детальний опис того, як буде виглядати процес, що поліпшується, по завершенні навчання (наприклад, чітко виконувати всі стадії процесу продажів, що буде підтверджуватися заповненням відповідних бланків). В результаті даної роботи буде одержано:

• основу для розробки навчальної програми і вибору методу навчання;

• критерії для наступної оцінки ефективності навчання;

• критерії відбору учасників навчання.

Цілі навчання з точок зору роботодавця і самого працівника значно відрізняються.

Так, з позиції роботодавця цілями безупинного навчання є:

• організація і формування персоналу управління;

• оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;

• відтворення персоналу;

• інтеграція персоналу;

• гнучке формування персоналу;

• адаптація;

• впровадження нововведень.

З позиції найманого працівника цілями безупинного навчання є:

• підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації; отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;

• отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки і інші організації, що впливають на роботу підприємства;

• розвиток здібностей в області планування і організації діяльності [25].

У TNT International Express Ukraine процес планування внутрішньої системи навчання персоналу почався з підрозділу продажів. Директор компанії відзначив: "Коли у нас виникло питання, хто і як буде організовувати і проводити навчання в департаменті продажів, то ми визначили три функції управління та організації навчання: координатор навчання, менеджер – тренер, наставник. На початковому етапі директор з продажів і маркетингу взяв на себе функцію координатора навчання в підрозділі продажів. Координація навчальної діяльності полягає в тому, щоб з'ясувати потреби працівників у навчанні, спланувати й організувати навчальні заходи, а також проаналізувати результати навчання сейлз – персоналу. На роль менеджера – тренера підбирається професіонал у своїй сфері. Важливо, щоб кандидат на цю роль умів передавати знання іншим, а також мав авторитет серед колег. Наставники в нашому випадку – це працівники, що надають допомогу новачкам у перші два місяці їхньої роботи в компанії. У відділі продажів роль наставника планується відводити досвідченому продавцеві, що працює в одному районі у парі з новачком. У навчанні працівників підрозділу продажів планується використання інтерактивних методів, тому що людям, які працюють у сфері продажів і маркетингу, властивий "пристосовницький" тип навчання. Вони, як правило, отримують навички через експеримент, особисту участь у конкретній ситуації. Тому ми розробляємо рольові ігри і кейси для навчання менеджерів з продажів і працівників відділу по роботі з клієнтами" [114].

Мотивацією безупинного навчання в американських компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання: цінність працівника фірми визначає обсяг коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем (табл. 10.7).

Таблиця 10.7. Методи професійного навчання персоналу підприємства

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників; аналіз робочих дій і процедур;Інструктаж на робочому місці;Наставництво;Розширення кола обов'язків;Передача повноважень(делегування);Демонстрація прийомів роботи;Передача досвіду;Ротація;Чергування робочих операцій;Метод ускладнених завдань;Навчальне заміщення;Спеціальний набір завдань;Підготовка і розвиток робочоїкоманди;Консультування	Лекція;Дискусії і обговорення;Дистанційне навчання;Ознайомлення з досвідоміних підприємств;Розгляд практичних ситуацій(кейсів);Ділові ігри;Моделювання ситуацій;Семінари, виставки, симпозіуми;Тренінги;Рольові ігри;Самостійне навчання;Участь у виставках і інших заходахяк представника;Участь у навчальних програмах;Участь у проектах

Так, навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня (слухача) з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даного підприємства та лише для його персоналу.

Професійне навчання на робочому місці доцільно застосовувати:

• для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства;

• коли підприємство має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці;

• коли підприємство має достатню кількість кваліфікованих викладачів або інструкторів виробничого навчання.

Проте, навчання на робочому місці в багатьох випадках є недієвим для формування нових знань, оскільки воно не дає можливість працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та певним чином змінити свою трудову поведінку.

Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатними є форми навчання поза робочим місцем [34].

До того ж, вибір методів навчання повинен залежати від конкретної ситуації і можливостей підприємства. Головне загальне правило: методи навчання повинні відповідати поставленим цілям і задачам навчання.

Вибір методів навчання залежить від таких чинників:

• цілі і задачі навчання;

• пряма і непряма вартість навчання;

• терміновість (час, відпущений на навчання);

• склад учасників (їхня кваліфікація, мотивація, попередня підготовка);

• кваліфікація і компетенція викладачів.

У загальному виді оцінити ефективність навчання можна, порівнявши реальні результати навчання з цілями, що були поставлені перед навчанням з використанням встановлених критеріїв.

Визначення і оцінка ефективності капіталовкладень у навчання є актуальною і дуже складною проблемою. Очевидно, що:

• розробка програм розвитку управління персоналом повинна бути заснована на чіткому визначенні практичних потреб реальних клієнтів (підприємств і учасників програм);

• оцінки віддачі можуть відрізнятися для різних учасників і клієнтів у залежності від їх індивідуальних і корпоративних цілей.

В ідеалі ці цілі повинні бути єдині в тому, що стосується задоволення потреб.

Для власників підприємств, вищих виконавчих керівників і підприємців цими цілями будуть:

• підвищення продуктивності праці, ефективності і прибутку;

• одержання загальних конкурентних переваг; збільшення частки ринку і активів підприємства.

Для керівників вищої ланки цілями навчання є:

• підвищення ефективності управління підприємством і продуктивності праці, здійснення змін і нових проектів;

• удосконалення колективної роботи і процесів;

• розробка нових засобів для досягнення корпоративних цілей.

Для менеджерів підприємств цілями навчання є:

• нові перспективи у кар'єрі;

• нові можливості удосконалення роботи свого сектору;

• нові методи рішення задач;

• збільшення кількості клієнтів і більш повне задоволення їхніх потреб.

Для працівників підприємств цілями навчання є:

• удосконалення умов праці;

• більш активна участь у процесах прийняття рішень;

• більш ефективне використання особистого потенціалу;

• більше задоволення від трудової діяльності.

Для суспільства цілями навчання персоналу є:

• внесок в економічний добробут країни; збільшення надходжень у бюджет;

• нові шляхи рішення соціальних, регіональних і інших проблем.

Ефективність навчання можна було б визначати за формулою:

$$\text{Доцільність навчання} = \frac{\text{Цілі}}{\text{Ціна}}.$$

Складність, однак, полягає в тому, що і цілі учасників процесу навчання значно відрізняються, і ціна, яку готовий заплатити кожен з них, також є різною.

Тому, аналізуючи ефективність навчання, за винятком простих і очевидних випадків (наприклад, збільшення швидкості друкування в результаті тренінгу), варто застосовувати комплексний підхід.

Один з варіантів оцінки ефективності навчання може бути заснований на теорії людського капіталу, відповідно до якої знання і кваліфікація найманих працівників розглядаються як капітал, що належить їм і приносить доход, а витрати часу і коштів на придбання цих знань і навичок – інвестиції в нього.

Можна виділити такі характеристики основного капіталу:

• ціна придбання;

• відновна вартість;

• балансова вартість.

Ціна придбання – це сума витрат на набір робочої сили, ознайомлення її з виробництвом і первинне навчання.

Відновна вартість встановлюється для кожної групи працівників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах.

Балансова вартість ВУ розраховується за формулою:

$$BV = \frac{r}{r+p} x\, C, \qquad (10.5)$$

де r – передбачуваний термін зайнятості; p – кількість відпрацьованих років; C – відновна вартість.

У балансі показується загальна сума вкладень у трудові ресурси на початок планового періоду (витрати на набір і навчання), вказується обсяг зроблених протягом звітного періоду інвестицій, підраховується величина втрат внаслідок звільнень, застарілих знань і кваліфікації і виводиться вартість на кінець розглянутого періоду.

Дослідники затверджують, що зараз більш високий економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу, ніж від вкладень у засоби виробництва.

Таким чином, для забезпечення ефективності системи навчання персоналу необхідно:

• проаналізувати існуюче положення;

• сформулювати цілі навчання і оцінити перспективи їхнього досягнення;

• спрогнозувати зміни, підготувати проекти змін;

• визначити терміни і витрати на навчання.

10.4. Управління мобільністю персоналу

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований влив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Так, рух персоналу підприємства може здійснюватися у таких напрямках:

• підвищення за посадою або кваліфікацією (службовець отримує більш високу посаду, а робочий – новий розряд);

• переміщення, коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (у відділ, службу);

• пониження, коли у зв'язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робочих);

• звільнення з підприємства.

До причин мобільності персоналу належать:

• забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;

• надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т.д.;

• надання працівнику роботи, що відповідає його кваліфікації;

• забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;

• соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками).

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати:

• планування руху персоналу підприємства;

• організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;

• аналіз руху персоналу підприємства;

• порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;

• виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства;

• оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;

• застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;

• розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на основі коефіцієнтів, наведених у табл. 10.8.

Таблиця 10.8. Коефіцієнт для аналізу руху персоналу підприємства

Коефіцієнт	Сутність	Формула длярозрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнтобороту кадрівз прийняття(Кп)	Відношення кількості прийнятих працівників у підприємство за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_п = \frac{R_п}{R_{сер.}}$	Rп – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період;Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

Коефіцієнтобороту кадрівзі звільнення(Кз)	Відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_з = \frac{R_з}{R_{сер.}}$	Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
Коефіцієнт загальногообороту кадрів(Кзо)	Відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_{зо} = \frac{R_п + R_з}{R_{сер.}}$ або $K_{зо} = K_п + K_з$	Rп – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період;Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний періодКп – коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (за період);Кз – коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (за період)
Коефіцієнт плинностікадрів (Кпк)	Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_{пк} = \frac{R_п + R_{нз}}{R_{сер.}}$	Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;Rнз – кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, в декретну

			відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
Коефіцієнт співвідношен-ня прийнятихі звільнених працівників(Кспз)	Відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період	$K_{спз} = \frac{R_п}{R_з}$	Rп – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період;Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за відповідний період;
Коефіцієнт стабільностікадрів (Кс)	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_c = \frac{R_1}{R_{сер.}}$	R1 – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період);Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

Слід також мати на увазі, що окрім зовнішнього обороту персоналу на підприємстві відбувається внутрішній оборот кадрів – перехід працівників з однієї категорії (посади) на іншу, з одного підрозділу підприємства – до іншого.

Для керівників і фахівців, чий "потенціал підвищення" вичерпаний, але які можуть принести велику користь підприємству, все більш широке поширення в західних фірмах одержує практика горизонтальної кар'єри, що забезпечує можливість оволодіння новими сферами діяльності, підвищення кваліфікації в одній спеціальності, нарощування операційної майстерності і постійної підтримки інтересу до роботи.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

1. Ротація є двох різновидів:

• переміщення працівника: передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці (найчастіше використовується для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту, підвищення кваліфікації);

• перестановка: означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

Близькою за суттю до переміщень і перестановок є така широко розповсюджена у західних фірмах форма ротації, як "карусель", тобто тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходиться виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Як правило, таке переміщення забезпечує роботу у відповідності зі здібностями і потребами, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити кругозір.

Незважаючи на пов'язані з цим економічні витрати для підприємства, така практика дозволяє людині зміцнити упевненість у собі і згодом працювати більш ефективно. Іноді працівник у результаті цього може "знайти себе" і почати нову вертикальну кар'єру.

У європейських і американських фірмах участь у "каруселі" є добровільною. Вона передбачає збереження колишнього рівня заробітної плати і можливості у випадку невдачі повернутися на колишнє місце. У Японії "карусель" обов'язкова для молодих працівників, тому що тільки пройшовши її і пізнавши особливості роботи в різних підрозділах і набувши необхідний досвід і зв'язки, вони можуть розраховувати на просування нагору.

Японці вважають, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії. Для цього, піднімаючись по службовим сходам, він повинен мати можливість охопити проблеми фірми в цілому, не затримуючись на одній посаді більш трьох років. "Хонда", наприклад, проводить програму підвищення кваліфікації, відповідно до якої кожен керівник відділу протягом тижня працює в тій сфері діяльності, з якою він ще не знайомий.

2. Збагачення праці – це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах, як: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

До збагачення праці можна віднести також:

• чергування видів роботи, що виконується на одному місці;

• тимчасове призначення на більш високу посаду;

• надання можливості займатися науковою працею і робити відповідну кар'єру;

• участь у навчанні інших, наставництві, передачі досвіду.

Задоволеність працівника зростає, якщо при монотонній праці розширити коло його задач, можливість неформальних контактів, враховувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до рішення широких програмних задач.

Умовами ефективного впровадження методів збагачення праці вважаються:

• технологічний і функціональний зв'язок робіт;

• приблизно однаковий рівень складності робіт і необхідної кваліфікації виконавця (що дозволяє скоротити потребу в додатковому навчанні);

• можливість одержання значного ефекту як для працівника, так і для підприємства.

Сполучення може відбуватися як у межах однієї робочої функції за рахунок розширення обов'язків, так і виконання обов'язків, що відносяться до різних функцій, що не вимагають, однак, додаткової кваліфікації. Усе це дозволяє з максимальною повнотою використовувати потенціал працівника, його кваліфікацію і в цілому підвищити продуктивність праці.

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено.

10.5. Планування і підготовка кадрового резерву

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною.

Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з кадровим резервом представлено на рис. 10.4.

Рис. 10.4

Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з резервом

Виділяють такі типи кадрового резерву;

1. За видом діяльності:

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення:

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому).

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той же час необхідно мати загальний, "безадресний" резерв на тривалий термін.

Загальні принципи роботи з резервом керівників:

• підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

• дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);

• раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

• регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того

чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є:

• керівники апарату управління;

• головні і провідні спеціалісти;

• спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;

• молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 10.5).

Рис. 10.5

Методи відбору кандидатів у резерв керівних кадрів

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, і, насамперед, ключових. Якщо підприємство не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його слабості.

При висуванні у резерв, насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів (рис. 10.6):

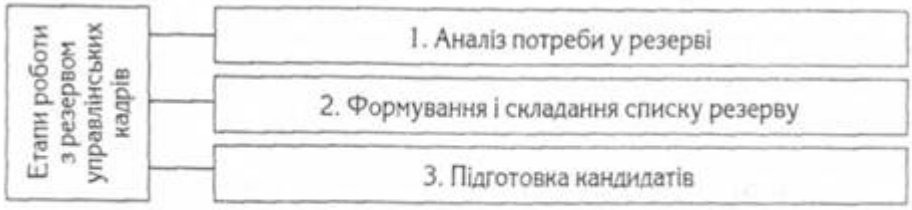


Рис. 10.6

Етапи роботи з резервом управлінських кадрів

1. Аналіз потреби у резерві.

Перш, ніж почати процедуру формування резерву, слід:

• спрогнозувати зміну структури апарату управління;

• удосконалити просування працівників за службою;

• визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;

• визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходиться на кожну посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу у резерві.

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

• потребу підприємства у кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);

• фактичну чисельність підготовленого у даний момент резерву кожного рівня;

• приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший район та ін.);

• кількість керівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти

• категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності підприємства;

• можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;

• персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожну посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (компетенція, особисті якості, знання) формулюються з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей підприємства.

Як додаткові умови часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних підрозділах (дослідницьких, штабних і т.п.). Якщо посада включена в систему матричного управління, можуть передбачатися вимоги до досвіду роботи в тимчасових проектних групах. Іноді буває необхідна підприємницька практика, крім того, у резерв не направляються працівники зі слабким здоров'ям.

2. Формування і складання списку резерву.

Даний етап включає:

• формування списку кандидатів у резерв;

• створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

• кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв;

• хто з включених до списку кандидатів у резерв повинен пройти навчання;

• яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. Відповідно до вітчизняної практики до складу резерву включаються чоловіки до 45 і жінки до 40 років. У США для керівників середньої ланки він дорівнює 25-30 років, а максимум – 35 років.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається і оновлюється.

Для формування списку резерву використовуються такі методи:

• аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;

• інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетою або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.п.);

• спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях (на виробництві, у побуті і т.д.);

• оцінка результатів трудової діяльності – продуктивності праці, якості виконуваної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;

• метод заданого групування працівників – порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: професіограм усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

При формуванні списків кандидатів у резерв (додаток Р) враховуються такі чинники, як:

• вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;

• професійна характеристика спеціаліста, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;

• перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується;

• граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т.п.) підбору кандидатів на відповідні посади;

• результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;

• висновки і рекомендації останньої атестації;

• думка керівників і спеціалістів суміжних підрозділів, ради трудового колективу;

• результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опановувати теорією і практичними навичками).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

• мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;

• професіоналізм і компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і уміння їх реалізувати, уміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.;

• особистісні якості і потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, приступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість і т.д.

На стадії формування списку резерву вирішуються такі задачі, як:

• оцінка кандидатів;

• співставлення сукупності якостей кандидата і тих вимог, що необхідні для посади, що резервується;

• порівняння кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного для роботи у посаді, що резервується.

За результатами оцінки і порівняння кандидатів уточнюється і корегується попередній список резерву.

3. Підготовка кандидатів.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників – важливо правильно підготувати їх до посади і організувати просування.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані такі методи:

• індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящого керівника;

• стажування в посаді на своєму і інших підприємствах;

• навчання в інституті і на курсах у залежності від планованої посади.

Для підготовки резерву розробляються і затверджуються адміністрацією три види програм: загальна, спеціальна, індивідуальна.

Загальна програма включає теоретичну підготовку – відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики управління; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за наступними напрямками: ділові ігри; рішення конкретних виробничих ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку діяльності підприємства і їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного спеціаліста, зарахованого в резерв, за наступними напрямками: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємств. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Для усіх передових підприємств характерна інтенсивна робота з кадровим резервом, конкретність підготовки, максимальна увага вищого керівництва. Періодично (не рідше одного разу на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з резервом і вносити зміни у відповідні плани.

При цьому потрібно враховувати, що під час перебування в резерві (2-5 років) працівники проходять підготовку до керівної роботи і повинні бути вчасно призначені на посаду.

Веснін В. Р. пропонує кількісно характеризувати стан роботи з кадровим резервом у підприємстві за допомогою таких показників [7]:

1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства (Епід):

$$E_{під.} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад, що звільнилися, за період}}. \quad (10.1)$$

2. Плинність резерву (През):

$$П_{рез.} = \frac{\text{Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом періоду}}{\text{Середня кількість резервістів за період}}. \quad (10.2)$$

3. Середній термін перебування в резерві (tрез):

$$t_{рез.} = \frac{\text{Кількість років перебування в резерві до заняття посади}}{\text{Кількість осіб складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (10.3)$$

4. Готовність резерву (Грез).

$$Г_{рез.} = \frac{\text{Кількість ключових посад, що мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}}. \quad (10.4)$$

Резюме

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Термін "кар'єра" у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Ділова кар'єра – це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, доход або інші особисті вигоди.

Розрізняють два види трудової кар'єри: професійна кар'єра, внутрішньоорганізаційна кар'єра.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого спеціаліста у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

Професійна кар'єра може йти за лінією: спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності); транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямах; згідно до цього виділяють такі її моделі: вертикальна, горизонтальна, східчаста, доцентрова кар'єра.

Чинниками успішної кар'єри можуть бути: випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Мотивами ділової кар'єри (які з роками змінюються) є: автономія, функціональна компетентність, безпека і стабільність, управлінська компетентність, підприємницька креативність, потреба в першості, стиль життя, матеріальний добробут.

Просування за службою визначається двома групами чинників: об'єктивні (вища крапка кар'єри, довжина кар'єри, показник рівня позиції, показник потенційної мобільності), суб'єктивні (освіта, кваліфікація, внутрішня мотивація, наполегливість, відношення до роботи, вміння подати себе і т.д.).

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри: потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку: вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування; визначення "вхідних" і "вихідних"

параметрів на кожному етапі; деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку; оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує: первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві), перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах), підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень).

Модель організації процесу навчання у підприємстві складається з трьох стадій: планування, реалізація, оцінка.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем.

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований влив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати: планування руху персоналу підприємства; організацію роботи щодо виконання запланованих заходів; аналіз руху персоналу підприємства; порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів; виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства; оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу; застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу; розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

Ротація є двох різновидів: переміщення працівника (передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці), перестановка (означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні).

Збагачення праці – це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах, як: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою цього чи

іншого рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні.

Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів: аналіз потреби в резерві, формування і складання списку резерву, підготовка кандидатів.

Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Навчальні цілі:

- розкрити зміст гнучкої політики зайнятості підприємства;
- висвітлити схему проведення процедури масового вивільнення працівників;
- розкрити організацію процесу звільнення персоналу підприємства;
- визначити зміст процесу формування стабільного трудового колективу;
- охарактеризувати процедуру оцінки плинності кадрів у підприємстві;
- висвітлити сутність та зміст управління плинністю кадрів у підприємстві;
- продемонструвати зміст управління безпекою персоналу.

11.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення

Питання про вивільнення персоналу, як правило, виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудовувати свою діяльність. Вивільнення персоналу веде до усунення зайвої чисельності, невідповідності працівників вимогам, пропонованим до виконавців, зниженню додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якості, а тому воно є економічною необхідністю.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

При будь-якій можливості звільнень варто уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їхньої мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів. Це міра змушена і негативна у соціальному аспекті (так, в Японії довгий час проголошувалася відповідна національним традиціям політика довічного наймання).

Фірми на Заході організовують масові звільнення тільки в крайньому випадку (тим більше, що це пов'язано з великим опором профспілок), віддаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає [7] (рис. 11.1):

Рис. 11.1

Заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця.

Якщо ж необхідно домогтися саме останнього, то другим кроком тут повинно бути переміщення на вільне місце працівника з тієї посади, яку необхідно скасувати, при відповідній його згоді і на основі перекваліфікації. За рахунок цього можна скоротити персонал на 5 %, але такі маневри потребують від адміністрації і людей великої гнучкості у сполученні з необхідністю адаптації і психологічних перевантажень;

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

Робота неповний день або неповний тиждень покриває лише "пікові" потреби у робочій силі або пов'язані з несподіваними збоями. Для цього залучаються учні або створюється спеціальний резерв працівників, для яких такий режим роботи зручний. У критичних ситуаціях особливо доцільний поділ посад між двома і більш працівниками, що одержав сьогодні поширення у західних фірмах. Його позитивною стороною для підприємства є можливість інтенсифікації праці виконавців, але внаслідок росту їхньої кількості збільшуються управлінські витрати;

3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. "venture"- ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчуру просувається за службою в його межах. Успіх справи приводить до того, що група може бути включена до складу підприємства в якості його підрозділу;

6) стимулювання звільнень за власним бажанням. Тут існують різні варіанти:

• на основі пропозиції грошових компенсацій.

Але це дуже неоднозначна за результатами міра, тому що малокваліфіковані працівники, які можуть не знайти нову роботу на це не підуть, проте звільнитися можуть кваліфіковані працівники, яким легко знайти нове місце роботи.

Компенсація може супроводжуватися обіцянкою повторного прийому на роботу (тоді частина її повертається). Вона повинна бути відчутною по розмірах, хоча і меншою, ніж при масових звільненнях, оскільки тут немає примусовості. Її величина не повинна перевищувати 2,5-річних заробітних плат;

• стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип "зелених вікон"), у тому числі і за додаткову винагороду ("золоте рукостискання").

У нашій країні принцип "зелених вікон" був застосований наприкінці 80-х рр. Часто у цих випадках кількість бажаючих піти на пенсію виявляється в кілька разів більшим, ніж потрібно, і тоді використовується метод селективного скорочення, коли звільнення розтягуються на кілька років.

За рахунок цього можна скоротити персонал на 10-15 %, але звільнення досвідчених кваліфікованих кадрів може мати непередбачені наслідки;

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах.

На основі аналізу трудової діяльності працівника, що звільняється, його освіти, досвіду, особистісних характеристик, обмежень, положення на ринку праці і т.п. розробляються різні варіанти працевлаштування, визначається стратегія і тактика пошуку нової роботи. Одночасно кандидатів на звільнення навчають методам самостійного пошуку роботи, а потім підключають їх до цього процесу, аналізуючи, контролюючи і направляючи їхні дії протягом року, тобто терміну, що вважається достатнім для рішення даної проблеми;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення.

Баласт, як правило, складає 1-2 % персоналу. Але при цьому не можна допускати зайву твердість, щоб не погіршити атмосферу у колективі;

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

При цьому керівництву слід пояснити масштаби звільнень, причини, ситуацію, що склалася, графік скорочень або переміщень. Інформація повинна бути всеосяжною, правдивою і своєчасною.

Схема проведення процедури масового вивільнення працівників наведена на рис. 11.2.

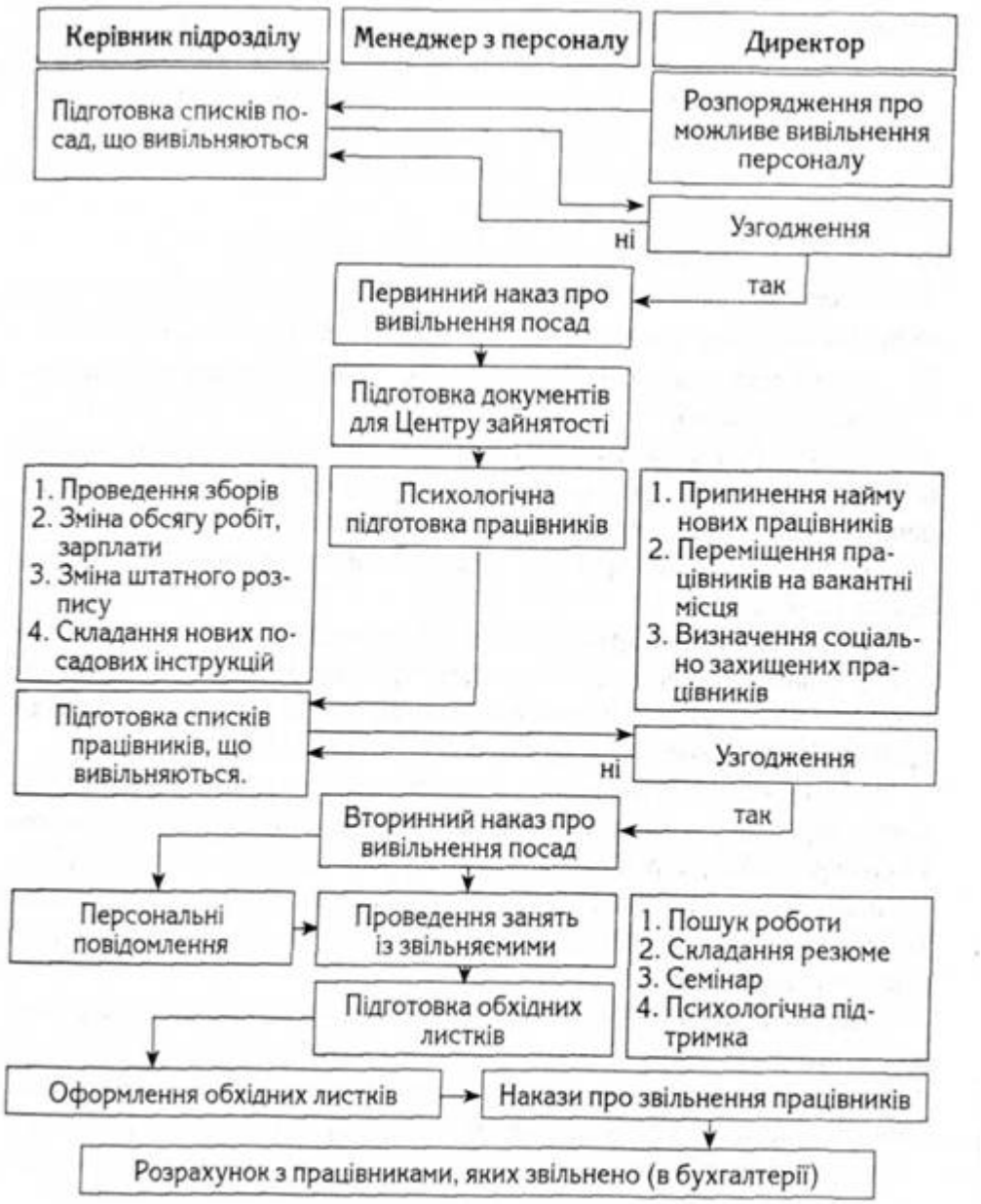


Рис. 11.2

Схема проведення процедури масового вивільнення працівників

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу у подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т.п.).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається:

• працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;

• сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;

• працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;

• працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;

• працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

Оскільки скорочення штатів використовується для укомплектування підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, адміністрація відповідно до трудового законодавства вправі у межах однорідних професій і посад здійснювати перегрупування працівників і переводити більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї за зазначеною підставою менш кваліфікованого працівника.

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу [7].

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Потрібно мати на увазі, що наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхньої недовіри до керівників.

Варто враховувати, що невиправдані звільнення знижують продуктивність праці, викликають падіння інтересу до роботи ("внутрішнє звільнення"), абсентизм (відсутність під час роботи на місці), добровільне звільнення, додаткові витрати (наприклад, на наймання нового працівника). Тому будь-які звільнення повинні бути всебічно обґрунтованими.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не "вписуються" у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.

Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку потрібно запропонувати поліпшити свою роботу, і звільняти лише в тому випадку, якщо це не допоможе.

2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому виді, називаючи усі наявні вакансії. У перший раз це робиться у день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в другий раз – у день звільнення, тому що судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися або у підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

Відмовлення від запропонованої роботи усіх видів також необхідно одержувати у письмовому виді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений із пропозицією перейти на іншу роботу, але не виразив бажання їм скористатися.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборчим профспілковим органом (якщо такий існує) і оформлюється у виді його постанови.

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю.

Днем звільнення вважається останній день роботи. Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці по

конкретних спеціальностях, професіях. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих на підприємстві (при наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

Звільнення за скороченням штатів може бути оскаржене у судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів зі скорочення штатів, є:

• штатний розпис з відповідними змінами;
• накази (документи) відносно зміни структури підприємства;
• документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;
• обліковий склад працюючих і т.д.

Обов'язок адміністрації підприємства – довести суду факт необхідності скорочення чисельності або штатів. У випадку прийняття судом рішення про неправильні або незаконні дії адміністрації, покладається як адміністративна, так і матеріальна відповідальність на посадову особу.

Не можна попереджати працівника про майбутнє вивільнення у період тимчасової непрацездатності або чергової відпустки.

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, по правильному складанню резюме, по проходженню інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу у пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у Службу зайнятості і т.д.

Можна виділити такі рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства:

1. Не слід повідомляти працівнику про звільнення у четвер або п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань. Це не стосується звільнень у випадках, коли потрібна негайна дія. Потрібно бути делікатним і не звільняти людину в день його народження, річницю весілля або річницю роботи у підприємстві.

2. Повідомлення про звільнення слід робити в присутності, як мінімум, заступника директора х кадрових питань.

3. Не можна виражати причину звільнення своїми словами. її слід повідомляти офіційно, з точними і аргументованими фактами поганого виконання роботи або важкого положення підприємства. Ніколи не слід принижувати людину, незалежно від причини звільнення.

4. Не слід повідомляти суперечливу інформацію: працівнику, що звільняється, говорити про одну причину, а іншим працівникам – про іншу. Щоб уникнути конфлікту, деякі менеджери повідомляють своїм службовцям, що їхня посада скорочена (ліквідована), а усім іншим повідомляють, що людина просто не виконувала свою роботу. Але така поведінка змушує працівників, що залишилися, замислитися, чи чесний керівник з ними.

5. Не слід говорити нікому, крім тих, хто повинен знати, про те, що людина буде звільнена. Якщо така інформація поширіться, це може викликати паніку у підприємстві.

6. Не слід повідомляти занадто рано про звільнення через відсутність роботи або ліквідацію посади.

7. Не потрібно просити людину негайно звільнити робочий стіл і залишити офіс. Час після роботи – найбільш оптимальний для цього.

8. За винятком випадків шахрайства або крадіжки не слід користуватися послугами фірмової служби безпеки, для того, щоб проводити звільненого з будинку.

9. Слід доручити одному зі своїх найближчих працівників контактувати зі звільненим доти, поки він не знайде інше місце роботи.

10. Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

Слід мати на увазі, що при використанні традиційних форм скорочення персоналу виникає безліч негативних наслідків, що часто зводять до мінімуму усі можливі виграші. Для управлінського апарату майже завжди очевидна економічна сторона витрат –

великі одночасні фінансові витрати на виплати працівникам, що передбачені Кодексом законів про працю. Однак, більш негативними є психологічні наслідки скорочення – високий психологічний дискомфорт навіть у тих, хто не був звільнений і залишився працювати. Це пов'язано з тим, що кожен з працівників підприємства, що залишилися, починає "приміряти" до себе одну з трьох ролей, у яких він може виявитися: жертви ("І мене можуть також звільнити"), ката ("Через мене їх звільнили", "Вони пожертвували собою заради нашого блага"), свідка ("Це відбувалося, а я не міг перешкодити").

Таке сприйняття ситуації приводить до погіршення соціально-психологічного клімату, виникнення психологічних проблем, конфліктів, бар'єрів у спілкуванні. З цієї причини працівник починає сприймати підприємство як те, що загрожує його психологічному стану, що викликає в основному негативні емоції. У результаті погіршуються психологічний клімат, відносини, знижується мотивація до праці, продуктивність, підвищується плинність кадрів (причому не тих, котрих і так би звільнили – неефективних, а саме, тих, на кого підприємство могло б розраховувати, проводячи реорганізацію).

Таким чином, виникає проблема – скорочувати треба, але використовувати традиційні способи впливу на персонал (адміністративні, економічні і інші силові) неефективно.

Вирішити проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце у структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливості виходу з підприємства. Саме недиректівіі методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

При цьому слід враховувати, що різним організаційним культурам будуть адекватні різні механізми і методи недирективного скорочення персоналу (табл. 11.1).

Таблиця 11.1. Механізми і методи недирективного скорочення персоналу у залежності від типу організаційної культури

Тип організаційноїкультури	Механізм	Метод
Підприємницька	Контрактація відповідальності	Звільнення відповідно доумов, закріплених у контракті
Бюрократична	Схвалення керівництва	Проведення атестації
Органічна	Психологічний контракт	Поетапна реорганізація
Партиципативна	Командоутворення	Формування команд під проекти

В умовах підприємницької організаційної культури працівники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть до досягнення результату. Якщо підприємство попадає в ситуацію спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожен з них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто такі люди залишають підприємство і шукають інше, більш конкурентоспроможне. Але якщо вони не приймають такого рішення, а скорочення персоналу необхідно, варто враховувати таке. Укладаючи контракт при прийомі працівника, менеджеру з персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи росту працівника, його професійного розвитку, вимоги, що будуть пред'являтися до даного спеціаліста на різних стадіях розвитку підприємства. У

контракті важливо передбачити стратегію розвитку підприємства і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.

В умовах бюрократичної організаційної культури працівники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за заздалегідь визначеними правилами, орієнтуються на думку керівництва. Якщо в такому підприємстві ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальний голос буде мати керівник. Однак, щоб уникнути прямого силового впливу і дати працівникам підприємства оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте, у будь-якій ситуації, а особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до визначених правил і вимог. Можна виділити такі основні правила:

• колективність атестації – проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрямок, рівень виконавців;

• обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішні експерти не залучаються, то важко говорити про об'єктивність оцінки, і ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;

• можливість підготовки самозвітів усіма працівниками. Оцінка повинна проводитися не тільки "зверху" і незалежними експертами з боку, важливо продумати таку ситуацію атестації, яка дала б можливість висловитися усім працівникам, взаємодіючим з підрозділом, що проходить атестацію, і з конкретними його працівниками. В основі оцінки кожного працівника повинні бути перехресні оцінки колег, підлеглих, керівників, клієнтів;

• тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні знати, хто і коли буде проходити атестацію, і мати час на підготовку;

• обов'язковий результат атестації – не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

В умовах органічної організаційної культури працівники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет. При скороченні, проведеному в такому підприємстві, головним механізмом прийняття рішень повинно стати розуміння кожним свого місця у зміненому підприємстві. Лідер-керівник, думка якого важлива для кожного працівника підприємства, повинен сформулювати своє бачення змін в підприємстві, а кожен працівник повинен визначити, де, у якій позиції у новому підприємстві він буде працювати. Таке питання індивідуального самовизначення особливо важливе для керівників, що повинні прийняти нову управлінську концепцію, побачити своє місце в новій організаційній структурі. Правильно проведена реорганізація дає працівникам можливість зрозуміти, що їм не має сенсу залишатися у цьому підприємстві, і вони самі приймають рішення про звільнення.

В умовах партиципативної організаційної культури працюють професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби у самореалізації. Якщо в такому підприємстві встає питання про скорочення персоналу, то кожен повинен оцінити, з одного боку, наскільки підприємство в його нинішньому стані здатне допомогти йому у професійному зростанні, а з іншого боку, – чим він сам може бути корисним підприємству і колегам. Головний механізм такого розуміння – самоформування цільових команд під проекти.

Важливо, що проектні групи повинні створюватися самими виконавцями. У такому випадку, якщо певний спеціаліст не буде запрошений у жодну з груп – це буде свідчити про низьку оцінку його професійного рівня або специфіки групової ролі. Тому даний спеціаліст повинен самостійно прийняти рішення про звільнення з підприємства.

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу повинен бути адекватний корпоративній культурі підприємства і особливостям працюючого персоналу.

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів (табл. 11.2):

Таблиця 11.2. Зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням

Етапи	Строк дозвільнення	Посадові особи, що беруть участь у процедурі звільнення	Документи
Одержання первинної інформації про звільнення	2-4 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, працівник, що звільняється	Заява про звільнення
Проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення	2 тижні	Заступник керівника підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Особова справа працівника, що звільняється
Прийняття рішення про звільнення	2 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Наказ про звільнення
Передача робочого місця і документів	3 дні	Керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Акт прийому-передачі робочого місця, документи для службового користування
Фінансові розрахунки з працівником, що звільняється	1 день	Головний бухгалтер, керівник підрозділу, бухгалтер-касир, працівник, що звільняється	Грошовий розрахунок по заробітній платі, компенсація невикористаної відпустки
Оформлення відповідних кадрових документів	Деньзвільнення	Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Трудова книжка, особова справа

1) одержання первинної інформації про звільнення;

2) проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення;

3) прийняття рішення про звільнення;

4) передача робочого місця і документів;

5) фінансові розрахунки з працівником, що звільняється;

6) оформлення відповідних кадрових документів.

11.2. Управління плинністю кадрів у підприємстві

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи (рис. 11.3):

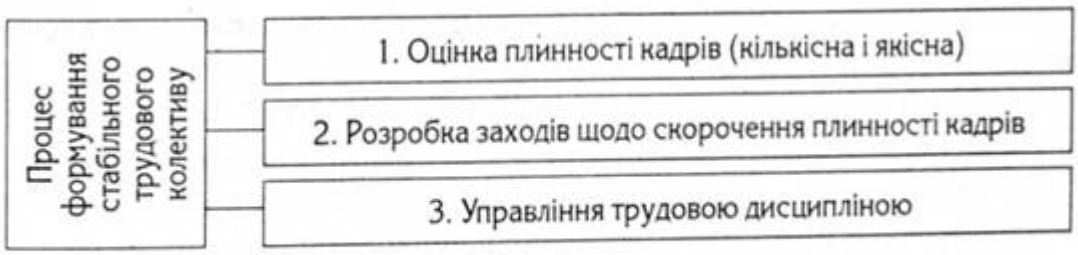


Рис. 11.3

Етапи процесу формування стабільного трудового колективу

1) оцінка плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);

2) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;

3) управління трудовою дисципліною.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів (Кпк):

$$K_{пк} = \frac{R_з + R_{нз}}{R_{сер.}}, \qquad (11.1)$$

де Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; Rнз – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів); Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: Кпк < 0,1 – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

0,1 ≤ Кпк ≤ 0,2 – плинність кадрів у підприємстві середня;

К > 0,2 – плинність кадрів у підприємстві є високою;

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

• пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;

• пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;

• пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, що викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані із чинниками плинності.

Під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.).

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

• цілком керовані (умови праці і побуту);

• частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);

• некеровані (природно – кліматичні чинники). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Так, попередній інструктаж знижує плинність кадрів, а відчуття перевантаженості її збільшує. Знижує плинність почуття, що людина може впливати на виробничі процеси. Працівники більш сумлінно і з великим внутрішнім бажанням виконують ту чи іншу роботу, якщо самі повною мірою будуть відповідати за неї, одержать можливість довести її до кінця. Задоволеність приносить воля у виборі темпу і черговості виконання завдання, можливість внесення в процес свого, нового.

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є:

• низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;

• відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;

• невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;

• важкі і шкідливі умови праці;

• погані взаємини у колективі, з адміністрацією;

• незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується робітниками кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

1) техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);

2) організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т.д.);

3) виховні (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);

4) соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);

5) культурно-побутові (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т.д.).

Кисельов О., начальник відділу кадрів компанії "Банкомсвязь", відзначив: "Останнім часом для утримання працівників все більш актуальним стає використання категорій більш високого рівня, ніж гроші. Це І залучення ключових працівників в процеси розробки стратегії компанії, і формування механізму обміну важливою інформацією з основних питань діяльності. Але при цьому необхідно порівнювати запити і очікування працівників з їх теперішньою і майбутньою цінністю для компанії. Виходити слід з того, який дохід принесе працівник шляхом реалізації власного потенціалу. Такі програми краще починати з вивчення мотиваційних потреб працівників, ступеня їх задоволеності роботою, потенціалу зростання на даній посаді. Заходи щодо утримання ключового працівника необхідно вживати відразу після його приходу в компанію – інакше буде пізно. Але утримувати варто до певної межі – у разі "перебору" це буде або дуже дорого, або

працівник почне шантажувати працедавця. Якщо справи в компанії неважливі, то ніякими мотиваційними програмами не вдасться утримати людей, тим більш цінних працівників. Людям нічого не залишається робити, як шукати собі нове місце роботи. В стабільній перспективній компанії висока мотивація професіонала до реалізації особистого потенціалу" [85].

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з одного підприємства в інше обернено пропорційно віку. Пік переходів закінчується в 24-25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, родини, що менше заробляють, що далеко живуть від місця роботи.

Дані про працівників, що звільнилися, заносять, як правило, в книгу вибуття, у якій робиться запис про причину звільнення, і на спеціальні картки. Останні можуть містити такі позиції, як: дата народження, стать, освіта, рік закінчення навчального закладу, місце роботи, посада, кваліфікація, професія, стаж у підприємстві, скільки разів працівник змінював професію, скільки разів він змінював підрозділ, причини звільнення.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках:

• для створення загального портрету працівників, що звільнюються (на основі даних про: стать, вік, сімейне положення, кількість дітей, загальну і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);

• для вивчення причин звільнення, у якості яких можуть виступати: невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість вчитися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки.

Фурцева Т., консультант кадрового агентства "Допомога", відзначила: "Зміст програми з утримання працівників багато в чому залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться компанія. Якщо компанія – на початку шляху, росте, напрацьовує клієнтів, то і люди їй потрібні з відповідними якостями. Але коли ситуація стабілізується, то і працівники потрібні інші, не криза-менеджери, а такі, які зможуть тягнути на собі багато рутини. Коли ми визначимо, що ж є для нас критичними навичками в даний період розвитку компанії, які ми не можемо собі дозволити втратити і повинні утримувати за всяку ціну, розробляємо програму з утримання цих критичних навичок. Для того, щоб краще зрозуміти, чим можна мотивувати спеціаліста, потрібно визначити, на якій кар'єрній стадії він знаходиться. Якщо на ранній, то гарною мотивацією для роботи може стати перспектива кар'єрного зростання, просування, напрацювання досвіду. Для середньої кар'єрної стадії важливе "перемикання" функцій, розширення повноважень, родина. На вищій кар'єрній стадії дуже гарним мотиватором може стати залучення спеціаліста до навчання молоді, коучингу [85].

У великих підприємствах дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковим групам працівників, що звільнилися.

Поглиблений аналіз можна проводити раз у рік, а кількісну оцінку по підрозділах – щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і вчасно передбачити заходи щодо стабілізації кадрів.

В процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством (Кз) [6]:

$$Кз = 1 - \frac{\text{Кількість осіб, що звільнилися за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}. \qquad (11.2)$$

Проблеми незадоволеності працівників вивчаються за допомогою анкет. Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об'єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, відношення до керівництва, у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т.д.).

2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).

3. Причина рішення.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на "потенційну плинність", обумовлену схованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати по групах працівників, що звільнилися, і причинам звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

На основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників, можна визначити коефіцієнт потенційної плинності кадрів (Кпп) [6]:

$$K_{пп} = \frac{\text{Кількість осіб, що бажають звільнитися (згідно анкети)}}{\text{Кількість опитаних працівників}}. \qquad (11.3)$$

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності (Кіп) [6]:

$$K_{ip} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності по підрозділу}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}}. \qquad (11.4)$$

Оскільки люди часто самі не завжди точно знають причини звільнення або не хочуть їх називати, для докладного аналізу плинності краще використовувати спеціальні анкети і анкети для аналізу мотивації до праці, з яких також можна отримати необхідну інформацію. Дана інформація доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де виявилося більше всього незадоволених. Зокрема, мова йде про: заробітну плату, її форми і системи, морально-психологічний клімат, умови праці, стан робочого середовища, забезпеченість людей житлом.

11.3. Управління безпекою персоналу

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників:

1. Соціально-економічні:

1.1. Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням діючих законів, вимог і правил в області умов праці).

1.2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують відношення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами.

2. Організаційно-технічні:

2.1. Засоби праці (виробничі будинки і спорудження, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);

2.2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);

2.3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на оброблювані предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);

2.4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).

3. Природні чинники.

Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві і т.д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

1. Стандарти системи стандартів безпеки праці.

2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.

3. Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).

4. Правила безпечної експлуатації.

5. Правила безпеки (пожежної, по вибухах, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).

6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).

7. Будівельні норми і правила.

8. Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.

9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Ґрунтуючись на нормативах, що наводяться у цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

• визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;

• прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;

• ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо відсутня можливість довести рівень безпеки до прийнятного в силу специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу у таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні знаходитися під постійним контролем служби управління персоналом.

До штату Центрального гірничо-збагачувального комбінату введено виробничого психолога, розроблено тести, які дозволяють знайти так звану "схильність до ризику", що за певних умов може привести до виробничого травматизму. Передбачається, що працівники найбільш небезпечних спеціальностей будуть проходити таке тестування, і при необхідності їм буде пропонуватися менш ризикована робота. Щоб стимулювати підвищення безпеки праці, директор ЦГЗК запропонував проведення своєрідних змагань між цехами. Одне з них, спрямоване на зниження рівня виробничого травматизму, проходить під девізом: "За високопродуктивну роботу без травм і аварій!". Друге змагання також має пряме відношення до безпеки праці. Робітники намагаються виконати максимальний обсяг робіт, щоб побільше заробити. А от друга частина, що входить до їхніх обов'язків, тобто технічне обслуговування, часто упускається. Через це відбувається багато аварій. У зв'язку з цим директор ЦГЗК встановив щомісячну премію за якісне технічне обслуговування [103].

Резюме

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення персоналу підприємства вимагає: дотримання трудового законодавства; чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору; прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і одержання економії; запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат; відкритості; інформування; компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації і передбачає: припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники; скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт; припинення видачі замовлень на сторону; направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток; використання внутрішніх венчурів; стимулювання звільнень за власним бажанням (на основі пропозиції грошових компенсацій, стимулювання дострокового виходу на пенсію); аутплейсмент; звільнення окремих працівників за різні порушення; масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається: працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією; сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці; працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи в даному підприємстві; працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання; працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини: особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не "вписуються" у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними; працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже в новій якості.

Недирективні (нежорсткі) форми скорочення персоналу пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце в структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливості виходу з підприємства.

Різним організаційним культурам будуть адекватні різні механізми і методи недирективного скорочення персоналу.

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів: одержання первинної інформації про звільнення; проведення співбесіди з працівником, що звільнюється; аналіз причин звільнення; прийняття рішення про звільнення; передача робочого місця і документів; фінансові розрахунки з працівником, що звільнюється; оформлення відповідних кадрових документів.

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи: оцінка плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та

якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів); розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів.

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи: пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту; пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи: цілком керовані (умови праці і побуту); частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації); некеровані (природно – кліматичні чинники).

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є: низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва; відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування; важкі і шкідливі умови праці; погані взаємини у колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи: техніко-економічні, організаційні, виховні, соціально-психологічні, культурно-побутові.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках: для створення загального портрету працівників, що звільнюються; для вивчення причин звільнення.

В процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на "потенційну плинність", обумовлену схованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати за групами працівників, що звільнилися і причинам звільнення.

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності.

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці – це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників: соціально-економічні, організаційно-технічні, природні.

Якщо відсутня можливість довести рівень безпеки до прийнятного в силу специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу в таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні знаходитися під постійним контролем служби управління персоналом.

Розділ 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПІДПРИЄМСТВІ

Навчальні цілі:

• розкрити сутність, функції і напрямки соціального партнерства у підприємстві;

• визначити завдання системи соціального партнерства;

• висвітлити зміст системи регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві;

• розкрити сутність і зміст колективного договору;

• охарактеризувати закордонний досвід соціального партнерства.

12.1. Соціальне партнерство у підприємстві: сутність і функції

Важливим елементом у діяльності служб управління персоналом є забезпечення соціального захисту працівників підприємства, реалізація ідей соціальної справедливості у межах підприємства, задоволення більш широкого кола потреб, ніж просто матеріальне забезпечення. Соціальний захист персоналу дозволяє підприємству представити себе колективним членом співтовариства, продемонструвати розуміння соціальної відповідальності і нестатків своїх працівників, прагнення гнучко реагувати на різноманітні їхні потреби, забезпечуючи тим самим атмосферу співробітництва, взаєморозуміння, що є основою ефективної взаємодії у підприємстві. Звичайно, не у всім і не завжди підприємство може забезпечити задоволення потреб своїх співробітників, але прагнення до цього і реалізація цього прагнення звичайно високо цінується колективом і викликає позитивне відношення до підприємства і його керівництва. Так, кадрова політика, елементом якої є соціальний захист персоналу, є показником внутрішньої етики підприємства, що складає його імідж.

Незважаючи на наявні розходження в інтересах, основу взаємин підприємства і персоналу складає партнерство у досягненні спільних цілей, співробітництво і взаєморозуміння.

Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співробітництва в умовах злагоди.

Соціальне партнерство у підприємстві – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. Специфічною формою партнерства у підприємстві є трипаратизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути постійною або нерегулярною (тільки у випадках загострення ситуації).

Ідеологічною і теоретичною основою соціального партнерства є визнання:

• необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями;

• об'єктивності розходжень і конфлікту їхніх інтересів, боротьби між соціальними групами;

• можливості ввести цю боротьбу в цивілізовані рамки і домогтися її конструктивного результату у виді взаємоприйнятого і суспільного розвитку, що відповідає перспективним задачам, компромісу.

Соціальне партнерство, отже, є не що інше, як визнання конфлікту і введення його в легітимні і конструктивні рамки. Воно будується на принципі рівності партнерів і їхніх здібностей домовитися між собою. Соціальне партнерство тісно пов'язано з поняттями виробничої, економічної і соціальної демократії.

Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Коли працівники почали об'єднуватися у професійні організації (1867 р.), вже тоді були започатковані перші спроби соціального партнерства у вигляді переговорів і консультацій між представниками найманої робочої сили і роботодавцями. Перші колективні договори увійшли в практику в кінці XIX ст. у Франції, США і Великобританії. Проте пройшло багато років, перш ніж колективно-договірні системи набули законодавчого закріплення.

Поступово система колективно-договірних переговорів, укладання угод одержала офіційний статус і стала одним з ключових елементів соціально-трудових відносин у

багатьох країнах, а з 1993 року – і в Україні, коли у липні був прийнятий Закон " Про колективні договори та угоди".

Таким чином, громадська думка пройшла шлях від заперечення соціального партнерства як форми насильства над вільним ринком і свободою підприємств до усвідомлення об'єктивної необхідності узгодження інтересів різних верств населення.

Застосування силових засобів (страйків) лише посилюють розкол у суспільстві, призводять до подальшого руйнування виробництва, загострення економічної ситуації.

Здоровий глузд і світовий досвід переконують, що швидше і ефективніше вийти з кризи можна в умовах соціального миру і злагоди у суспільстві і, перш за все, на виробництві.

Становлення ринкових відносин обов'язково призводить до пошуку та знаходження тієї чи іншої моделі відносин між власниками засобів виробництва та власниками робочої сили, до подолання суперечностей, які виникають між ними. При всій різноманітності моделей, в цілому їх можна розподілити між двома полюсами, двома ідеями. Перша – ідея класової боротьби, друга – ідея соціального партнерства. У світі є прихильники як першої, так і другої ідеї.

Ідеологія соціального партнерства глибоко проникла у соціально-трудові відносини країн з ринковою економікою. Тому соціальне партнерство є основним для нашої держави як у даний період, так і на майбутнє. Україна стоїть перед необхідністю переходу від економіки індустріального типу до економіки науково-технічної або, як її називають, інформаційної економіки, її найсуттєвіша риса – зміна ролі працівника в процесі виробництва.

Комп'ютеризація і автоматизація виробництва ведуть до зменшення частки простої праці та збільшення частки складної, творчої праці. Відбувається своєрідне "олюднення" виробництва. За таких умов працівника дуже важко примушувати до високоефективної праці, його треба заохочувати. Це заохочення, як показує досвід Японії, Західної Європи, здійснюється шляхом залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, в основі якого полягає соціальне партнерство, що виступає складовим елементом суспільного життя.

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують, що в основу побудови системи менеджменту персоналу необхідно закладати ідею соціального партнерства, яка передбачає співпрацю кількох контрагентів, об'єднаних єдиною метою.

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображуються в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин. Це – відносини між найманими працівниками і власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участю держави називається трипаратизмом.

Потреба регулювання відносин між сторонами виникає як на рівні підприємства, так і на національному рівні. У підприємствах здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують

делеговані їм повноваження і виступають сторонами переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудової суперечки або конфлікту. Виходячи з цього, соціальне партнерство – це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України "Про соціальне партнерство" визначаються такі форми співробітництва:

• консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок;

• організація примирних та арбітражних процедур;

• участь у роботі органів соціального партнерства;

• розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;

• контроль за виконанням спільних домовленостей.

Проте, переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співробітництва, які є в Україні та за її межами, зокрема, на виробничому рівні – це участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

Договірний процес соціальних партнерів – це механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін в конкретне право, яке захищається Законом.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем підприємства вирішується простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство передбачає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в міжособистому та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін-учасників подолати те, що їх роз'єднує.

Як організаційний принцип, соціальне партнерство – це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств, а з другого – страхування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство передбачає визнання різного роду соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання їм права брати участь у формуванні та прийнятті рішень з питань розподілу валового продукту. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль.

Соціальне партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Розрізняють соціальне партнерство на підприємстві та соціальне партнерство поза підприємством, але у всіх випадках воно передбачає готовність до взаєморозуміння і прагнення до соціального вирівнювання.

Соціальне партнерство виконує три функції (рис. 12.1):

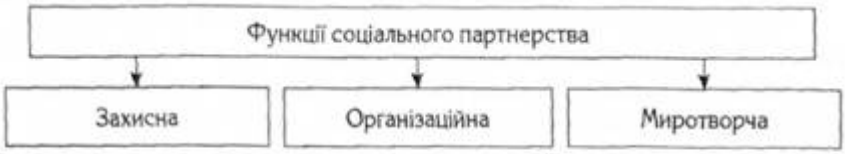


Рис. 12.1

Функції соціального партнерства

• захисну – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;

• організаційну – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;

• миротворчу – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Соціальне партнерство спрямоване на (рис. 12.2):

Рис. 12.2

Напрямки соціального партнерства

• залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія);

• фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія);

• укладання угод і колективних договорів;

• регулювання соціально-трудових відносин;

• проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Головними завданнями системи соціального партнерства в Україні слід вважати (рис. 12.3):

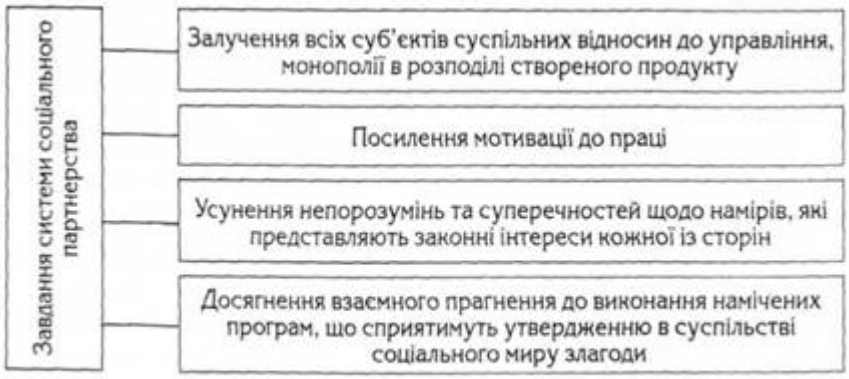


Рис. 12.3

Завдання системи соціального партнерства

• залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;

• посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;

• усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, я:;і представляють законні інтереси кожної із сторін;

• досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

При цьому, в процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми:

• формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;

• заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;

• усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;

• створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство слід сприймати як форму існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в процесі виробництва. Ставши зацікавленими учасниками єдиного процесу, сторонами партнерства на принципі співпраці та пошуку компромісів, узгодження дії в реалізації своїх інтересів, вони домовляються на демократичних засадах про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку, визначають умови створення та розподілу виробленого продукту і зобов'язуються їх виконувати. По суті, соціальне партнерство—це нова система суспільних відносин, яка повинна забезпечити принципово відмінний тип розподілу продукції на демократичних принципах, а саме – на основі домовленості про частку створеного валового продукту кожного суб'єкту.

Соціальне партнерство має стати:

• елементом формування соціальної політики, що визначає рівні і форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків);

• організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Соціальне партнерство, що базується на основі відповідної законодавчої бази, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру в суспільстві.

Слід пам'ятати, що ринковій економіці притаманні як соціальне співробітництво, так і соціальні конфлікти. У зв'язку з цим Верховна Рада України прийняла Закон "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)". Для посилення примирної роботи в 1998 році в Україні створено незалежну Національну службу примирення.

Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій МОП, дозволить успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

За останні роки нашою країною ратифіковано 50 конвенцій МОП з питань регулювання соціально-трудових відносин і соціального партнерства.

12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві

Трудові відносини – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і знаходяться у залежності від дій управлінських структур, завдання яких полягає у забезпеченні дотримання принципів конструктивного партнерства, побудові і постійній підтримці трудових зв'язків на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України "Про колективні договори і угоди". На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудових відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства – представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Закон встановлює правові основи розробки, заключення і виконання колективних договорів у підприємстві і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони і учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудових відносин.

Соціально-трудові відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Формування соціально-трудових відносин пройшло чотири етапи свого розвитку – від ранньо капіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на таких принципах, як:

• добровільність і рівноправність сторін;

• взаємна повага їх позицій.

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі полягає колективний інтерес об'єднань працівників – професій них спілок з одного боку; з іншого – об'єднань власників-акціонерів спілок підприємств.

Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві здійснюється на договірній та адміністративній основах.

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

Соціально-трудові відносини у підприємстві регулюються системою норм і нормативів, які випливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України (додаток К).

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин входять:

• соціальне і трудове законодавство;

• стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;

• договірне регулювання соціально-трудових відносин;

• правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;

• умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці і шкідливості умов, нічна праця);

• стандарти безпеки праці на виробництві;

• встановлення гарантій, компенсацій і пільг;

• матеріальна відповідальність за надану шкоду роботодавцеві або працівникові.

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату або іншим чином надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби і потреби своєї сім'ї.

Удосконаленню соціально-трудових відносин сприяє створена відповідно до постанови Кабміну від 15.11.95 р. Державна інспекція праці. Органи інспекції з праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства

Соціальна політика підприємства – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

В країнах з ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудових відносин, здійснює заходи щодо їх удосконалення.

Згідно із Законом України "Про колективні договори і угоди", колективні договори підлягають реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди – Міністерством праці.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи у межах наданих їм повноважень Законом "Про колективні договори і угоди".

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства у підприємстві є колективний договір – правовий акт, який регулює Трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудових відносин, а й у пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник підприємства або його представник і уповноважені від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як:

- рівноправність сторін;
- свобода вибору питань для обговорення;
- добровільність прийняття обов'язків;
- гарантія реального виконання обов'язків;
- проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками підприємства і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію. Якщо збори

(конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше, ніж через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться у двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір вступає в дію з дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору – сторони самостійно визначаюсь його структуру. У той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

Відповідно до статті 7 Закону України "Про колективні договори і угоди" і статті 13 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, ці обов'язки належать до:

• організації виробництва і праці;

• нормування і оплати праці;

• встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій);

• участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів підприємства, якщо це передбачено Статутом;

• режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

• умов і охорони праці;

• забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування;

• організації оздоровлення і відпочинку працівників;

• гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

У колективному договорі з урахуванням економічних можливостей підприємства можуть міститися і інші, у тому числі більш пільгові трудові і соціально – економічні умови в порівнянні з нормами і положеннями, встановленими законодавством і угодами (додаткові відпустки, надбавка до пенсій, достроковий вихід на пенсію, компенсація транспортних витрат, безкоштовне або частково оплачуване харчування працівників на виробництві, їхніх дітей у школах і т.п.).

Усі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, – це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Усі передбачені колективним договором норми і обов'язки діють тільки у конкретному підприємстві, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути порівняні з Генеральною або регіональною угодою.

Торговельний Дім "ТНК-Україна" надає своїм працівникам медичне страхування. У ПІІ "ТНК-Україна" існує власна поліклініка, що забезпечує медичне обслуговування персоналу, тому немає необхідності страхувати працівників. Також у ПІІ "ТНК-Україна" діє цілий ряд пільг, закріплених у колективному договорі: одноразова компенсація по виходу на пенсію, матеріальна допомога за заявою працівника, подарунки до пам'ятних дат, санаторно-курортні путівки, дитячий відпочинок, доплата за вислугу років, оздоровлення і навчання працівників [10б].

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме:

• деталізація і конкретизація діючого законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки підприємства;

• розглядання нових питань, поставлених часом і виробництвом, які ще не відрегульовані нормативними документами;

• стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін;

• встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки працівників;

• залучення працівників до управління виробництвом;

• врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини у підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

Колективний договір складається у підприємствах всіх форм власності при умові застосування найманої праці.

12.4. Закордонний досвід соціального партнерства

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні.

Найбільш конкретний і досконалий механізм участі трудящих у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє у Німеччині. Аналогічний підхід існує у Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні підприємством.

У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у Німеччині, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Співробітництво соціальних партнерів у Німеччині пройшло тривалий шлях еволюційного розвитку. Сучасна сутність соціального партнерства у Німеччині концентрується в основному у понятті "мітбештіммунг", або правовому забезпеченні участі найманих працівників в управлінні підприємством і прийнятті соціально-економічних рішень. "Мітбештіммунг" реалізується на рівні фірми. Під підприємством розуміється техніко-організаційна одиниця, а під фірмою – економічна. Вона може складатися з декількох підприємств. У більшості випадків фірма є акціонерним підприємством.

Формою соціального партнерства у Німеччині є виробнича рада, яка створюється на підприємстві і являє собою консолідований орган представництва робітників і службовців. Через виробничі ради трудящі відстоюють свої інтереси перед роботодавцем.

Виробничі ради утворюються відповідно до Закону "Про правовий порядок підприємств" на основі виборної процедури. У виборах не беруть участь особи, які представляють позиції роботодавця, зокрема, провідні службовці, члени правління акціонерного товариства.

У виробничій раді можуть діяти виборні представницькі органи молоді, учнів, інвалідів. У тісному співробітництві з виробничою радою підприємства цей контингент громадян захищає свої специфічні життєві інтереси. Представники молоді та інвалідів мають право припинити рішення виробничої ради, якщо їхні інтереси не враховані.

Для формування робочих контрактів між колективом і робочою радою згідно із законодавством діють виробничі збори. Виробнича рада має право скликати раз у три місяці виробничі збори для обговорення і вирішення завдань, що стоять перед колективом. Виробничі збори мають верховенство перед виробничою радою, яка мусить

звітуватись на їх чергових засіданнях. Роботодавець не менше одного разу на рік повинен доповідати на виробничих зборах про соціально-економічну ситуацію і перспективу розвитку підприємства.

Вибори у виробничу раду проводяться під керівництвом виборчої комісії, призначаються діючою радою, а за її відсутності – виробничими зборами. Строк повноважень виробничої ради – чотири роки.

Регулювання соціально-трудових відносин ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про наймання. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку на підприємствах практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидатів на звільнення. Взагалі захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства підприємства, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Право на захист від безробіття регулюється Законом "Про сприяння зайнятості працівника", який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в разі безробіття дорівнює 68 % його останнього чистого доходу, а для одинокого – 63 %. Після року безробіття їм надається соціальна допомога у розмірі 58 % чистого доходу, якщо немає інших джерел існування.

Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом "Про регулювання робочого часу" та Законом "Про відпустки".

Право на задовільні умови праці регулюється Законом "Про безпеку праці". Реалізація цього закону покладена на лікарів підприємств, які певною мірою незалежні від роботодавців.

Захист працюючих жінок гарантується Законом "Про охорону материнства" та Законом "Про допомогу по нагляду за дитиною", які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей.

Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону "Про інвалідів". Для звільнення інвалідів з роботи за ініціативою роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність.

У Німеччині право на оплату праці забезпечується тарифною автономією підприємства, яка гарантована конституцією країни. Тарифна автономія надає роботодавцям і найманим працівникам змогу понад встановлених державою розмірів мінімальних гарантій регулювати величину заробітної плати трудящих без втручання держави. При цьому державні установи, як і приватні підприємства, підпадають під дію тарифної автономії.

Виробнича рада має право наполягати на примусовому врегулюванні питань про компенсацію робітникам втрат у зв'язку із змінами на виробництві, наслідком яких може бути масове вивільнення працюючих.

На підприємствах, де працює понад 100 осіб, утворюється економічна комісія у кількості 3-7 осіб. Роботодавець повинен надавати її членам необхідну інформацію, крім тієї, яка містить виробничу і комерційну таємницю. Те, що виробнича рада та її економічна комісія повинні орієнтуватись тільки на роботодавця, при отриманні необхідних для їхньої діяльності даних, а також певні інформаційні обмеження призводять до труднощів у прийнятті рішень радою підприємства.

Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у Німеччині, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами підприємства та профспілками. Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі

переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, Угоди щодо захисту працівників при раціоналізації виробництва, Угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

Завданням виробничих рад є захист інтересів трудових колективів на переговорах з роботодавцями. Вони беруть участь і можуть вимагати прийняття рішень з таких питань:

• правила трудового розпорядку на підприємствах та поведінки робітників і службовців;

• встановлення графіку робочого часу, в тому числі нормованого;

• примусове скорочення робочого режиму. Це особливо важливо, коли існує загроза масових звільнень. Виробнича рада у цьому випадку має право на ініціативні кроки;

• терміни виплати заробітної плати;

• встановлення систем і форм оплати праці. До них належать: можливість запровадження розцінок відрядної оплати; погодинної і акордно-преміальної заробітної плати; надбавок до основної заробітної плати; винагороди за раціоналізаторські пропозиції; авансова оплата праці; пенсії через старість, які не здійснюються іншими установами;

• впровадження та використання нових технічних засобів контролю за поведінкою і працею робітників та службовців. До них належить обладнання, яке фіксує продуктивність праці, контрольні картки при вході та при пересуванні у виробничих приміщеннях, телефонна апаратура, за допомогою якої можна записувати переговори працівників;

• запобігання травматизму та профзахворювань, лікування. У випадку, коли умови праці можуть бути поліпшені понад обов'язкові параметри, встановлені законодавством, виробничі ради не мають права участі у прийнятті рішень;

• розвиток та функціонування соціальних об'єктів на підприємствах: їдалень, дитячих садків, пенсійних кас або кас для виплати допомоги;

• підвищення кваліфікації та професійне навчання на підприємстві;

• складання соціального плану, який розробляється на випадок закриття підприємства і можливих масових звільнень. Вивільнення вважається масовим, якщо під скорочення підпадає 20 % працівників при чисельності зайнятих не менше 250 осіб; при кількості працюючих в межах 500 осіб – мінімум 15 % вивільнених і на підприємствах з чисельністю зайнятих понад 500 осіб – 10 %. У соціальному плані, як правило, призначається грошова компенсація за втрату робочого місця, її величина залежить як від віку, стажу роботи, сімейного стану та інших чинників, так і від економічного становища підприємства.

Практика соціального партнерства і застосування Закону "Про правовий режим підприємства" свідчить, що між виробничою радою і роботодавцем неминучі конфліктні ситуації. У разі, коли сторони переговорного процесу не можуть дійти згоди, виникає необхідність у створенні примирної комісії. Вона складається з рівного числа представників роботодавця і виробничої ради та незалежного голови, кандидатура якого повинна бути узгоджена з обома сторонами. Якщо роботодавець і рада підприємства не узгодили пропозиції щодо головуючого, його призначає суд із трудових суперечок. Завданням примирної комісії є досягнення компромісів. Комісія має право прийняти більшістю голосів рішення із суперечливих питань. Конституційна форма примусової домовленості спонукає соціальних партнерів досягати компромісів на переговорах. Тому спірні питання не часто виносяться на обговорення комісії, бо кожний з партнерів ризикує залишитись на невигідних позиціях. Робота примирної комісії оплачується підприємством.

У випадку, коли сторони не досягають домовленості, спірні питання вирішуються у судах із трудових справ. Ці суди незалежні від сторін, які вступили у конфлікт. Таке положення зберігається, коли в особі роботодавця виступає держава.

Крім узгодження позицій шляхом переговорів на рівні підприємства, існує, як зазначалося, "мітбештіммунг" у фірмах – акціонерних товариствах. У цих товариствах, згідно з законодавством Німеччини, утворюється і функціонує наглядова рада, яка контролює роботу управління.

Наглядова рада обирає правління, щорічно затверджує баланс акціонерного товариства, за її згодою виносяться рішення щодо інвестиційної політики фірми, продажу та закриття підприємства.

Через систему "мітбештіммунг" у гірничодобувній та сталевар-ній промисловості максимальною мірою здійснюється принцип соціального партнерства.

У Центральній і Східній Європі піонером трипаратизму була Угорщина, де у 1988 році створено орган трипаратизму – Всеугорський союз узгодження інтересів. У 1990 році його реорганізовано у раду узгодження інтересів, функції і кола учасників якого розширені. Якщо раніше робота цієї структури визначалась в основному урядом, то після 1990 року усі три сторони (уряд, роботодавець, профспілки) виступають як рівноправні партнери.

Зараз дії уряду Угорщини спрямовані на посилення основної функції ради, які полягають в узгодженні інтересів уряду, профспілок та роботодавців за таким основоположним питанням, як формування політики в сфері праці (зайнятості, заробітної плати, соціальних питань, освіти), правового регулювання відносин між робітниками і роботодавцями. В міру становлення ринкових відносин уряд передбачає удосконалення системи трьохстороннього узгодження інтересів за рахунок активізації двосторонніх переговорів.

Примітно, що в Угорщині, як і в інших країнах, не існує окремого закону, який регулює тристороннє співробітництво. Воно базується на рішеннях уряду і домовленості сторін. Обов'язки уряду щодо узгодження інтересів визначені трудовим кодексом Угорщини, а Закон "Про зайнятість" передбачає значні юридичні права ради по узгодженню інтересів.

Механізм соціального партнерства в Угорщині, як і в країнах Західної Європи та Азії, є ефективним засобом регулювання трудових відносин, попередження страйків та інших форм відкритого протистояння.

По досвіду США, колективні договори не мають типової форми, можуть мати обсяг від 2 до 300 сторінок. Сторони, як правило, виявляють прагматизм; персонал усвідомлює свою залежність від успіхів фірми, а адміністрація – від продуктивності персоналу; по обидва боки в переговорах беруть участь висококваліфіковані фахівці, економісти, юристи, що використовують ту саму доступну інформацію про стан підприємства, ринок, конкурентів, галузь, країну в цілому. Колективні договори обов'язково включають 4 основні розділи:

1. Статус профспілки і прерогативи адміністрації. Профспілки мають різний ступінь визнання в адміністрацій. Деякі фірми приймають на роботу тільки членів профспілки (це явище виключене після прийняття закону Тафта-Хартлі), в інші – новачки повинні стати членами профспілки протягом місяця, а в третіх – можуть працювати тільки не члени профспілки. Адміністрація намагається застрахувати себе від необхідності приймати важливі для бізнесу рішення за участю представників персоналу, оскільки діяльність профспілки, як правило, приводить до зниження конкурентноздатності і маневреності фірми.

2. Розмір заробітної плати і тривалість робочого дня, оплата понаднормових, святкових, відпусток, додаткові виплати (страхування здоров'я і пенсійне забезпечення). Аспекти, на яких засновуються при проведенні переговорів з цих питань: зарплата у конкурентів і середньогалузева зарплата, можливість платити ту чи іншу зарплату, вартість життя, продуктивність праці.

3. Виробничий стаж і гарантії зайнятості, оскільки зайнятість не гарантується федеральним законодавством. Профспілки наполягають, як правило, на перевагах для

ветеранів праці при підвищенні в посаді, звільненні (в останню чергу і тільки у випадку зниження ділової активності) і поновленні на роботі (у випадку підвищення ділової активності).

4. Процедури врегулювання трудових суперечок. У 95 % випадків сторони знаходять компроміс.

Слід відзначити ефективність таких психологічних прийомів, як: відкрита, прозора економіка, приступність для кожного працівника інформації про стан фірми і міри по його поліпшенню, а також принцип "рівних жертв", що сприймається як прояв справедливості і рівної відповідальності всіх членів колективу, незалежно від посади.

У США основною ланкою профспілкового руху є місцева заводська організація галузевої профспілки. Єдина галузева профспілка організує робочі галузі в боротьбі за мінімальні стандарти зарплати і умови праці на всіх заводах галузі. Галузь сприймається як ціле, а боротьба ведеться навколо економічних питань: зарплата, умови праці, безпека праці, соціальне страхування. На одному великому підприємстві, в одній корпорації можуть працювати члени різних профспілок, і кожна організація прагне відстояти інтереси своїх членів. Це забезпечується укладанням колективних договорів між адміністрацією і кожною місцевою організацією профспілки. Практикується і укладання єдиного договору з виділенням особливих умов для працівників, представлених різними профспілками. Такий підхід прийнятний і для українських підприємств.

Профспілки європейських країн основну увагу приділяють одержанню державних пільг, гарантій. Японські профспілки зайняті, головним чином, боротьбою за гарантії довічного наймання, а ріст зарплати сприймається як функція ефективності діяльності всього підприємства і загальнонаціональних норм заробітків. У Великобританії профспілки організовані в рамках професії, у США – галузі, а в Японії – у межах підприємства. Членство в профспілці японської компанії відкрито для всіх постійних робітників та службовців, але керівництво фірми на рівні вище начальника сектора (як правило, по досягненні 40 років) виключається з її членів.

Профспілки на японських підприємствах не стільки спрямовують фірму на проведення "економіки високої зарплати" або на одержання "шокового ефекту високої зарплати", як у країнах Заходу, скільки сприяють поліпшенню роботи з персоналом у питаннях політики наймання і просування, підвищення якості, ефективності функціонування і економічності адміністративних кадрів, підвищення професіоналізму працівників кадрових служб, рівня уваги керівництва до кадрової політики в цілому. Так, у японських фірмах службами вищого рангу вважаються виробнича і кадрова, у британських – звітна і фінансова. Американські кадрові служби виявилися більш наполегливими в питаннях пошуку кадрів, планування кар'єри робітників, ніж британські, але ще не досягають рівня великих японських корпорацій стосовно уваги до персоналу.

Зарубіжний і власний досвід переконує, що важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. Однак, з прийняттям Закону України "Про соціальне партнерство" проблема розвитку трипаратизму не вирішується. Необхідно формувати свідомість працівників у напрямку активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Резюме

Важливим елементом у діяльності служб управління персоналом є забезпечення соціального захисту працівників підприємства, реалізація ідей соціальної справедливості в межах підприємства, задоволення більш широкого кола потреб, ніж просто матеріальне забезпечення.

Соціальне партнерство у підприємстві – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини.

Специфічною формою партнерства у підприємстві є трипаратизм, тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади.

Ідеологічною і теоретичною основою соціального партнерства є визнання: необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями; об'єктивності розходжень і конфлікту їхніх інтересів, боротьби між соціальними групами; можливості ввести цю боротьбу в цивілізовані рамки і домогтися ЇЇ конструктивного результату у виді взаємоприйнятого і суспільного розвитку, що відповідає перспективним задачам, компромісу.

Соціальне партнерство – це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України "Про соціальне партнерство" визначаються такі форми співробітництва: консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок; організація примирних та арбітражних процедур; участь у роботі органів соціального партнерства; розглядання та вирішення претензій і розбіжностей; контроль за виконанням спільних домовленостей.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Соціальне партнерство виконує три функції: захисну (вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника), організаційну (гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо), миротворчу (на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги).

Соціальне партнерство спрямоване на: залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія); фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія); укладання угод і колективних договорів; регулювання соціально-трудових відносин; проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Головними завданнями системи соціального партнерства в Україні слід вважати: залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту; посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя; усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін; досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

В процесі реалізації системи соціального партнерства мають бути вирішені такі важливі проблеми: формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку; заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості; усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків; створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство має стати: елементом формування соціальної політики, що визначає рівні і форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків); організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Трудові відносини – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між

керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України "Про колективні договори і угоди".

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

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на таких принципах, як: добровільність і рівноправність сторін; взаємна повага їх позицій.

Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві здійснюється на договірній та адміністративній основах. На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод або контрактів. На адміністративній основі – через систему управлінських рішень і методів управління.

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства у підприємстві є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудових відносин, а й у пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін, свобода вибору питань для обговорення, добровільність прийняття обов'язків, гарантія реального виконання обов'язків, проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Ці обов'язки відносяться до: організації виробництва і праці; нормування і оплати праці; встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій); участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів підприємства, якщо це передбачено Статутом; режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування; організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме: деталізація і конкретизація діючого законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки підприємства; розглядання нових питань, поставлених часом і виробництвом, які ще не відрегульовані нормативними документами; стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін; встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки робітників; залучення працівників до управління виробництвом; врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні.

Важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. В Україні необхідно формувати свідомість працівників у напряму активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Розділ 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

• розкрити сутність економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства;

• визначити показники оцінки економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства;

• висвітлити зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

13.1. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства (рис. 13.1).

Рис. 13.1
Трудові витрати підприємства

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

• прибуток;
• продуктивність праці;
• обсяг продажів;
• рентабельність;
• продуктивність праці працівників;
• співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
• фонд оплати праці і зарплатоємкість;
• витрати на керівництво.

Директор компанії Avon Cosmetics відзначив: "Нещодавно ми підбирали повний штат для українського підрозділу. Компанія витратила на рекрутинг біля $ 100 тис. Але обсяги продажу завдяки професіоналізму працівників зросли в Україні у геометричній прогресії. Перший місяць роботи – $100 тис. Другий – $ 200 тис. Третій – $ 400 тис. Четвертий – $800 тис. [52].

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. [16]. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна

ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень,

пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал (Ев) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат [16]:

$$E_в = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100\ \%. \qquad (13.1)$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди! витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаться без змін) [16]:

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1}, \qquad (13.2)$$

де К1 і К2 – капітальні вкладення по першому і другому варіантах; ЗП1. і ЗП2 – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат (Впр). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший [16]:

$$B_{пр} = ЗП + E \times K, \qquad (13.3)$$

де ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; Е – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.); К – величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (К) на вираз (1 + Е), а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел", може бути визначений за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \qquad (13.4)$$

де Р – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності; N – кількість працівників, які пройшли навчання; V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу; К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і ЇЇ окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т.д.

4. Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника [7]:

$$\text{Середні витрати на нового працівника} = \frac{\text{Витрати на наймання персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}}, \qquad (13.5)$$

$$\text{Середні витрати на навчання нового працівника} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість працівників, що навчилися}}, \qquad (13.6)$$

Очевидно, що склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недолік описуються у таких термінах, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства).

Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства).

Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

• кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);

• якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

13.2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства свідчать про різноманіття обумовлених показників, а отже, про трудомісткість їхнього розрахунку і невизначеність кінцевого результату. Тому існує потреба у комплексному підході до оцінки такої ефективності одночасно з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності і якості праці персоналу, організації його роботи.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у такому:

1. За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Перелік таких показників встановлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної і оперативної звітності.

2. Задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів.

Чисельні значення таких критеріїв визначаються з фінансових документів, форм статистичної і оперативної звітності і розраховуються у виді відсоткового відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного:

$$X_i = \frac{Рф_i}{Рб_i} \cdot 100\ \%, \qquad (13.7)$$

де Хі – процентне відношення і-го часткового показника ефективності, %; Рфі – фактичне значення і-го показника кінцевого результату за звітний період; Рбі – базисне значення і-го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період.

Критерій Хі свідчить про ступінь досягнення фактичного кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання).

Для того, щоб критерії більш об'єктивно відображали результати управління персоналом підприємства, не перекривали один одного, їх попередньо корегують.

$$П_i = f(X_i), \qquad (13.8)$$

де Пі – чисельне значення скорегованого і-го показника кінцевого результату, %; *f*(Хі) – математична функція корегування і-го показника. При цьому використовують 4 залежності:

1) лінійна висхідна (П = Х), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається його фактичне значення (має відношення до соціальних показників);

2) лінійна низхідна (П = 200 – Х), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менша

кількість балів. Ця функція застосовується для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн. товарообігу, фонд заробітної плати, плинність робочих кадрів, втрати робочого часу;

3) піраміда, коли заохочується тільки 100-відсоткове досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому чисельне значення скорегованого показника до 100% визначається за формулою П = Х, а при Х > 100 % – за формулою П = 200 – Х;

4) лінійна зворотна (штрафні санкції) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою П = -Х, коли чисельне значення такого показника приводить до негативних явищ у діяльності підприємства (наприклад, розкрадання матеріальних цінностей, виробничий травматизм, порушення трудової дисципліни). Ці показники не плануються, а враховуються у виді штрафних санкцій.

3. За допомогою зазначених показник і в-критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні і організаційні показники з урахуванням їх важливості.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом підсумовування часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства.

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій керівництва:

$$ЧП_i = П_i \cdot B_i, \qquad (13.9)$$

де ЧПі – значення і-го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали; Пі. – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %; Ві – ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності.

Він також вводиться для усунення розбіжності інтересів підприємства, трудового колективу і кожного працівника. Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи.

Вони визначаються методом експертних оцінок, шляхом ранжирування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. При цьому для окремих показників кінцевих результатів діяльності підприємства доцільно зафіксувати певне значення частки в розмірі не менш 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися пріоритет результатів економічного розвитку підприємства.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (е у балах) визначається за формулою:

$$E_{уп} = \frac{\sum_{i=1}^{n} П_i - B_i}{\sum_{i=1}^{n} B_i} \times 100, \qquad (13.10)$$

де n – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення:

• якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;

• якщо воно знаходиться у діапазоні 95-100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані усі можливості);

• якщо воно знаходиться у діапазоні ¡00-105 балів і виконані усі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим;

• якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає у можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

Резюме

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні: економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу); соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства); організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

До показників для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу; вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу). Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво.

До показників для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства належать: стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі; показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу роботою; середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.

Склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства); співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників; надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни); рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників); рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства); укомплектованість кадрового складу.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.