Тема 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

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 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 опротестовано, 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.

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 між організаційному, 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.

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 .

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 (

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

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

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 .

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;

3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

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.

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

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.

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.

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.

Тема 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

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.

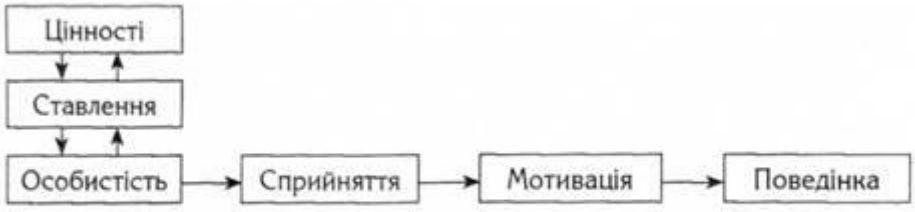

Рис. 2.1

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).

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

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. 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].

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.

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.

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 практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду 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.

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 просліджується 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.

Тема 3. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

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.

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 менший 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.

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
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. 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.

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

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.

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 праці, 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.

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.

Тема 4. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

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 обгрунтованих 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
	Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співробітничати
	Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень
	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
	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

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.

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

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики

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.

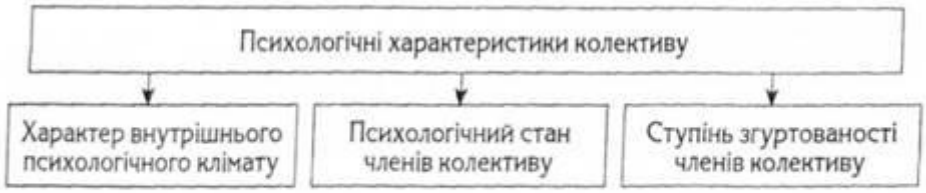

Рис. 4.3
Психологічні характеристики колективу

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

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, короткочасні	Слабкі, короткочасні	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 складних ситуаціях	Необачлива	Обачлива	Спокійна	Розгублива
Самооцінка	Значно завищена	Певною мірою завище	Реальна	Занижена

		на		
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

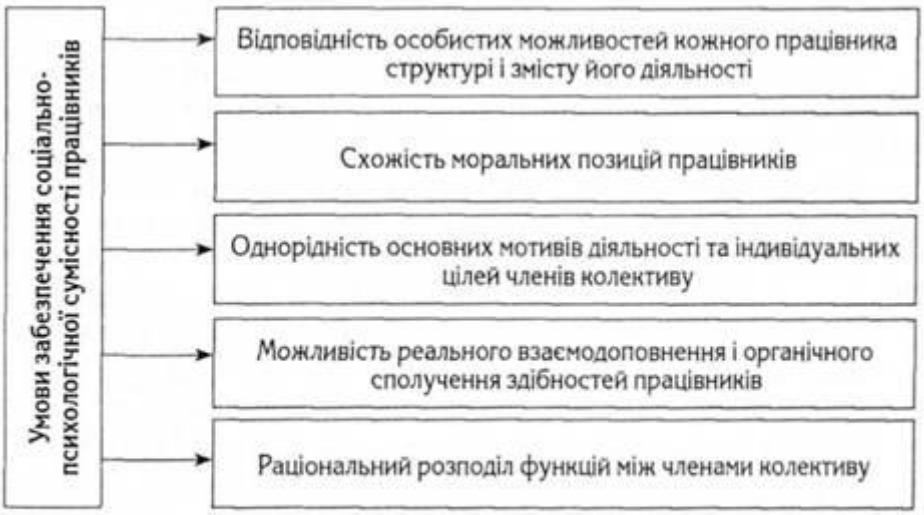

Рис. 4.4
Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників

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

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	Роль	Характеристика
	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
	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
	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
	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу
	Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання

	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

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.

Тема 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

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" . 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"

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.

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.

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 :

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Тема 6. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ

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.

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	Коротк ий зміст	Ким підписаний	П римітки

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:

№ трудової книжки	.І.Б.	№, дата і формулювання наказу про прийом на роботу	№, дата і формулювання наказу про звільнення	Підпис начальника відділу кадрів

Підготовка документів з особового складу вимагає дотримання усіх норм і вимог, що забезпечує їхню юридичну чинність.

3. Діяльність кадрової служби

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.

Тема 7. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

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

• 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.

Цілі і задачі кадрового планування узагальнено можна представити у виді схеми, наведеної на рис. 7.2

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.

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).

найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми та ін.

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.

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.

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.

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.

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

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.

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.

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.

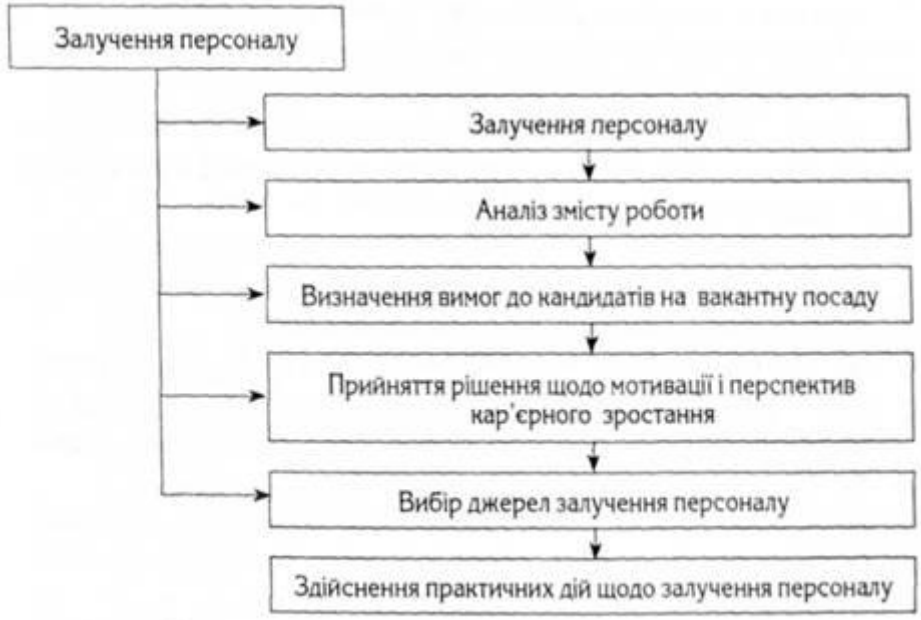

Рис. 8.2
Процес залучення персоналу

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.

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.

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 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, є 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).

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.

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).

Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору персоналу.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів. Його мета – більш летальне 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.

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 наймання 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.

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.

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):

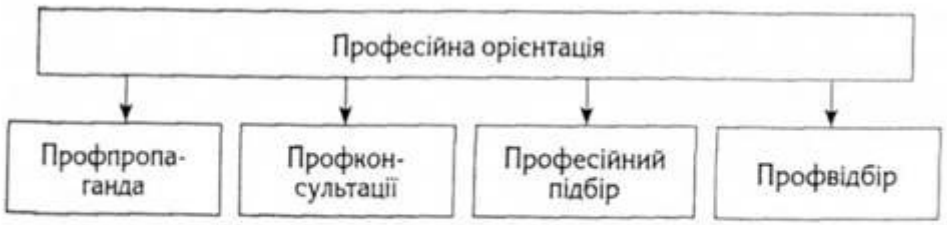

Рис. 8.5
Складові професійної орієнтації

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.

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):

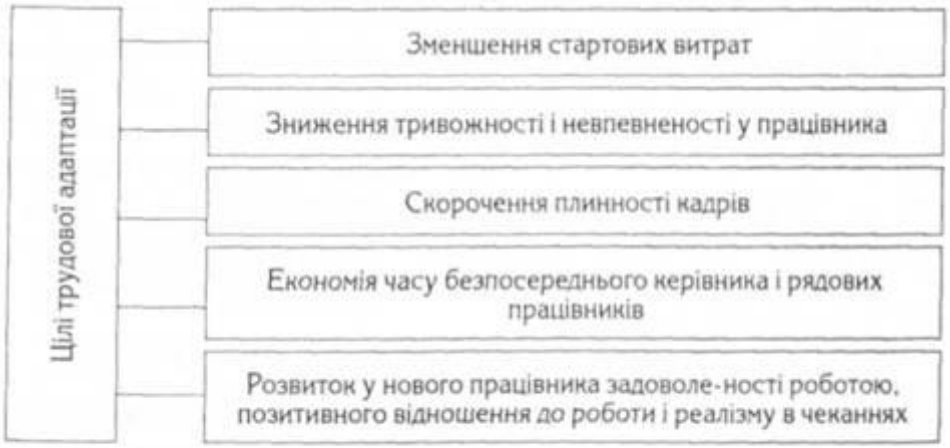

Рис. 8.6
Цілі трудової адаптації

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):

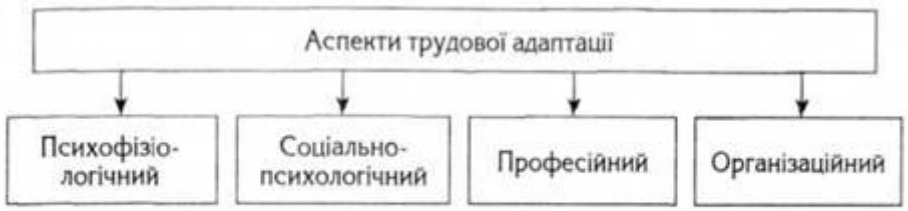

Рис. 8.7
Аспекти трудової адаптації

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).

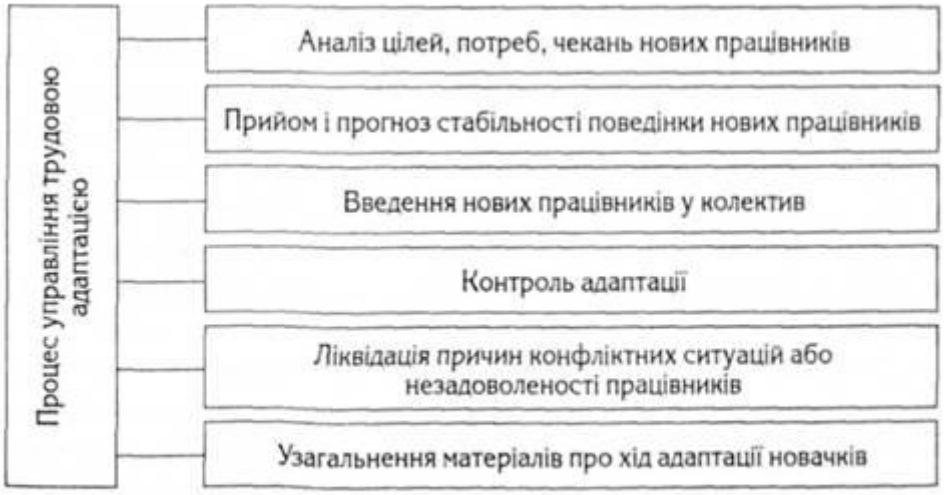

Рис. 8.8
Зміст процесу управління трудовою адаптацією

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.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства

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.

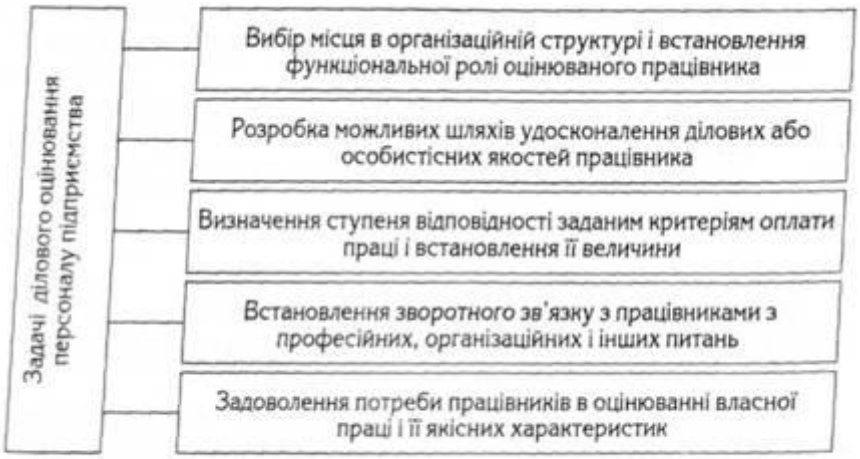

Рис. 9.1
Задачі ділового оцінювання персоналу підприємства

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.

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.

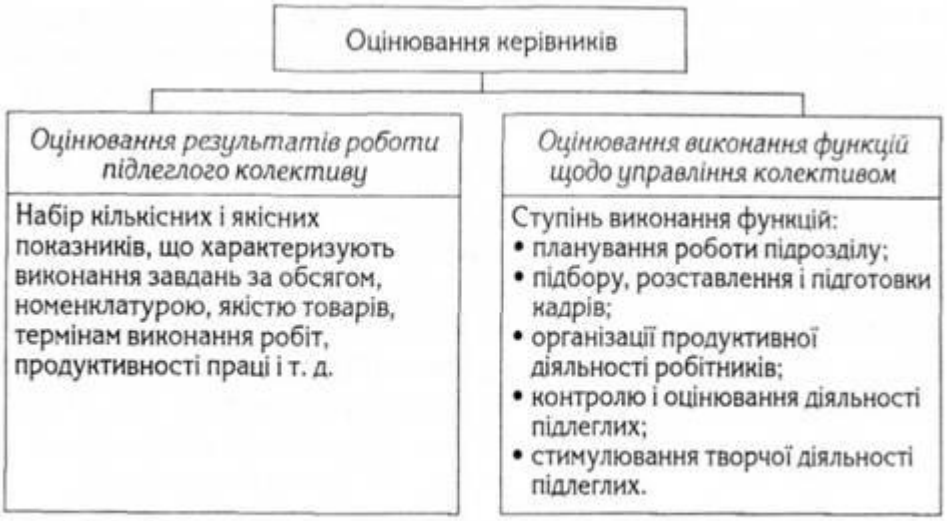

Рис. 9.6

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.

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.

Тема10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства.

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.

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

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

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

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.

Веснін В. Р. виділяє такі мотиви ділової кар'єри (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.

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.

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

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.

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.

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.

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].

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Тема 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

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.

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).

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").

2. Управління плинністю кадрів у підприємстві

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи (рис. 11.3):

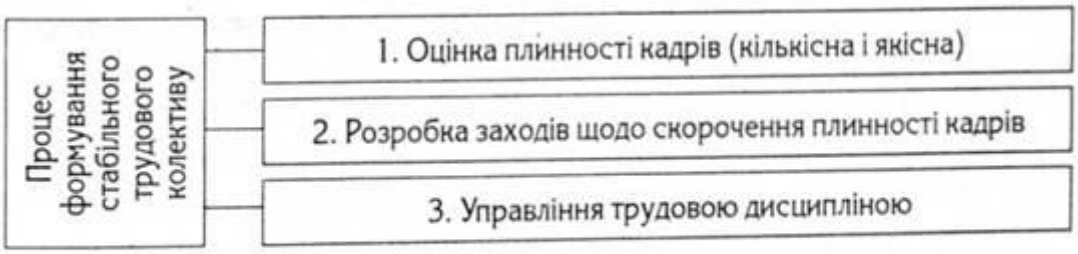

Рис. 11.3
Етапи процесу формування стабільного трудового колективу

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.

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.).

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.

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.

Тема 12. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

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.

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).

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.

2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємста

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.

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.

адача 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.