

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва

Ільницька Наталя Ігорівна

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 8.03060101 — “Менеджмент організацій”

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Студентка групи МОзм-51
Н.І. Ільницька

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент С.М. Скочиляс

(підпис)

Дипломну роботу допущено до
захисту

„_____” _____ 2012р.

Зав. кафедри,
д.е.н. Н.П. Тарнавська

Тернопіль – 2012

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Сутність управління персоналом.....	7
1.2. Поняття і структура системи управління персоналом.....	16
1.3. Методичні аспекти оцінки персоналу підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	40
2.1. Оцінка трудового потенціалу і продуктивності праці персоналу.....	40
2.2. Аналіз організації оплати праці персоналу.....	53
2.3. Професійний розвиток і навчання персоналу.....	76
Висновки до розділу 2.....	87
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	89
3.1. Розвиток аналітичних методів дослідження ефективності використання робочого часу.....	89
3.2. Удосконалення управління плинністю кадрів.....	100
3.3. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів у системі управління персоналом.....	108
Висновки до розділу 3.....	121
ВИСНОВКИ.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	128
ДОДАТКИ.....	137

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування економіки обумовлюють необхідність вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Діючі сьогодні служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. У зв'язку з цим вони не виконують цілий ряд завдань щодо управління персоналом і забезпечення нормальних умов його праці (аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин; відношення керівника і підлеглих; управління виробничими і соціальними конфліктами, аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; управління зайнятістю; маркетинг кадрів; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління трудовою мотивацією; регулювання правових питань трудових відносин та ін.).

В нових умовах господарювання кожна система управління персоналом повинна бути націлена на підвищення ефективності використання робочої сили. Завдання управління персоналом сьогодні носять двоякий характер. З одного боку необхідно враховувати недоліки попередньої системи, а з другого напрацювати нові, адекватні вимогам „Українського ринку праці” форми і методи ефективного управління працею на підприємствах.

Важливою умовою розвитку будь-якої економічної системи є її ефективність. Оскільки, підвищення ефективності праці базується на вивченні і ефективному використанні резервів продуктивності праці, то кожне підприємство і організація незалежно від галузі повинні максимально використовувати ці резерви.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань щодо управління персоналом в умовах ринку потребує докладнішого опрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення ефективної системи мотивації персоналу, вдосконалення його оцінки з урахуванням мети діяльності підприємства, інтересів власників, специфіки трудової діяльності з елементами творчості, потреб працівників. Наукові пошуки шляхів піднесення трудової і творчої активності персоналу набувають особливого значення у зв'язку з потребою інноваційного розвитку підприємств.

Отже, об'єктивна необхідність вдосконалення діючих і розробки нового комплексу науково-методичних положень спрямованих на виявлення і мобілізацію резервів підвищення ефективності праці системи управління персоналом зумовили вибір теми дипломної роботи.

Метою даної дипломної роботи є вибір ефективних форм та методів комплектування організації персоналом, розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності праці, професійного розвитку та навчання персоналу. Для досягнення поставленої мети в процесі проведення дослідження поставлені такі **завдання**:

- ❖ теоретично обґрунтувати необхідність подальшого розвитку системи управління персоналом;
- ❖ визначити поняття і розкрити структуру системи управління персоналом;
- ❖ з'ясувати сутність, мету і зміст оцінки персоналу для виявлення її місця і ролі в механізмі системи управління персоналом;
- ❖ дати оцінку трудового потенціалу персоналу;
- ❖ показати роль організації оплати праці в мотиваційному механізмі підприємства;
- ❖ визначити зміни, яких потребує тарифна система для ефективнішого використання в якості складового елемента форм і систем заробітної плати ринкової економіки;
- ❖ проаналізувати ефективність використання робочого часу в організації;
- ❖ комплексно обґрунтувати ефективність організаційно-технічних заходів з праці та методик аналізу їх використання;
- ❖ на основі проведеного аналізу внести пропозиції щодо підвищення ефективності праці на підприємстві;

Предметом дослідження сукупність теоретико-методичних та прикладних проблем формування і забезпечення ефективної системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес використання системи управління персоналом для ефективного функціонування підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дипломної роботи стали загальнонаукові прийоми економічних досліджень і напрацьовані наукові положення вітчизняної та зарубіжної наукової думки з питань управління персоналом і ефективності праці. При написанні роботи були використані праці як вітчизняних так і зарубіжних авторів а саме Колота А.М., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Пихало В.Т., Литвина Б.М., Крушельницької О.В., Богині Д.П., Кір'яна В.М., Маслова Є.В., Мурашко М.І., Шекшня Ю.А. та ін.

Інформаційною базою дослідження є статистичні матеріали, трудове законодавство України, дані Державного комітету статистики, поточної та річної звітності ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка» за 2010-2011 роки, результати власних соціологічних досліджень та спостережень. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи з питань управління персоналом підприємства.

При виконанні дипломної роботи застосовувались такі методи як системний, логічного, порівняльного і факторного аналізу, графічний, групування, соціологічного дослідження, наукової абстракції та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- узагальнено та розв'язано наукове завдання щодо вдосконалення теоретико-методичних і практичних основ формування системи управління персоналом ;
- дано оцінку системи управління персоналом;
- показано роль організації оплати праці в мотиваційному механізмі підприємства;
- розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності праці в організації;
- проаналізовано системи матеріального стимулювання та соціально-організаційного забезпечення персоналу.

Практичне значення роботи:

- викладено науково-практичні рекомендації, які створюють методичне підґрунтя для формування дієвої системи управління персоналом;
- комплексно обґрунтовано ефективність впровадження організаційно-

технічних заходів з праці та методичку аналізу їх використання;

- проаналізовано ефективність використання робочого часу на підприємстві;
- внесено пропозиції щодо підвищення ефективності праці на підприємстві.

Публікації. За результатами студентської науково-практичної конференції “Актуальні проблеми економіки та управління на мезо- та мікрорівнях” (м. Тернопіль 10-11 квітня 2012р.) опубліковано тези доповіді “Розвиток системи управління персоналом підприємства”, обсягом 0,1 друк. арк.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовується актуальність вибраної теми дослідження, формулюється мета і завдання роботи, відображається наукова новизна, практичне значення, а також наводиться об’єкт, предмет, методи і структура роботи.

У першому розділі „Організаційно-економічні аспекти управління персоналом” дана оцінка сучасного механізму управління працею, розкриваються основні завдання і напрямки роботи служб управління персоналом, обґрунтовуються методичні аспекти оцінки персоналу.

У другому розділі „Оцінка трудового потенціалу і системи управління персоналом” дана оцінка трудового потенціалу і розкрита методика аналізу ефективності використання організаційно-технічних заходів з праці. Показана роль організації оплати праці, дається оцінка професійного розвитку і навчання персоналу.

Третій розділ „Удосконалення системи управління персоналом” присвячений питанням аналізу ефективності використання робочого часу, регулювання трудової активності персоналу, управлінню плинності кадрів.

У висновках внесені пропозиції щодо здійснення комплексу заходів спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність управління персоналом

Наука управління персоналом започаткована наприкінці ХІХ - на початку ХХ ст., що було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку.

Управління персоналом у ХХ столітті розвивається за двома напрямками: раціоналістичним і поведінковим. З філософської точки зору відбувається діалектична боротьба двох протилежностей-песимістичного й оптимістичного поглядів на людину.

Споконвічно менеджмент розвивався шляхом твердого раціоналізму в управлінні, його втілення стали концепції «наукового управління» Ф.Тейлора [13,с.46], «науки адміністрування» А.Файоля [13, с.315], «ідеальної бюрократії» М.Вебера [13, с.315]. Інша назва підходу, згідно з яким технічні аспекти виробничих відносин перевершували людські, - технократизм, який розбивають на три етапи, що охоплюють усе ХХ століття: ранній, класичний і гуманістичний.

Основним напрямком пошуку школи «наукового управління» було удосконалення виробничого процесу шляхом аналізу трудових операцій, спрямованого на зростання продуктивності праці. Надалі цей підхід набув розвитку у вигляді методів нормування праці і трансформувався в «наукову організацію праці». У цілому розвиток даної концепції (інша її назва - концепція використання трудових ресурсів) характеризувався виробничою орієнтацією, що обґрунтувало погляд на працівників як не знеособлені «ресурси», нарівні з ресурсами матеріальними, фінансовими та ін. В організаційному плані

управління персоналом в організаціях концентрувалося виключно на рівні лінійного керівництва. Механізмом управління персоналом було нормування праці робітників. Це період класичного технократизму, який визнавав людину рівноцінною машині, що надавало можливість здійснювати раціоналізацію трудових операцій з урахуванням її параметрів і можливостей (антропологічних, біомеханічних та ін.) і вживати заходів для поліпшення умов праці, однак при повному ігноруванні особистості. Саме в цей час зародилися основні принципи управління - відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер [19, с.315] називав тейлоризм скелею, на якій керівники споруджують свою дисципліну.

Практично одночасно з розвитком концепції «наукового управління» виникла концепція «наукового адміністрування». Широкого розвитку вона набула на початку 20-х років ХХ століття. Її поява пов'язана з розвитком теорії бюрократичної організації, відповідно до якої працівник розглядається через свою формальну роль на підприємстві, тобто через посаду, яку він обіймає. Управління працівником, за даною концепції, здійснюється адміністративними механізмами, насамперед за допомогою принципів і методів керівництва передання повноважень посадових осіб, чіткого визначення функції працівника.

Доцільно зазначити, що управлінські підходи Тейлора і Файоля [13, с.113] виникли практично одночасно, але підхід Файоля набув значного поширення пізніше, ніж підхід Тейлора. Сам Файоль вважав, що «науковий менеджмент» і «адміністративний підхід» не є «конкурентами», а й взаємодоповнюють один одного, оскільки в концепції «використання людських ресурсів» розглядається цехове управління, а в «науковому адмініструванні» - вище адміністративне управління.

Ще одним яскравим представником адміністративної школи управління є німецький учений Макс Вебер [13, с.113], який розробив нормативну модель раціональної бюрократії. Вона містила такі принципові положення: чіткий поділ праці, чинником якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді; ієрархічність управління, за якою нижчий рівень

підпорядковується і контролюється вищим; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків; дух знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог даної посади.

Найбільш потужною силою, яка активно захищала права робітників уже починаючи з 30-х років ХХ століття, став профспілковий рух, який ввів у практику укладання договорів між колективами працюючих та роботодавцями. Значно ускладненні відносини з працівниками, об'єднаними в профспілки, вимагали від багатьох організацій створення спеціальних посад директорів або адміністраторів, до функцій яких входило ведення переговорів із профспілками, розгляд їх претензій, представництво інтересів організацій та ін. Тільки з розвитком психологічної та соціальної науки, розширеним застосуванням їх результатів у практиці менеджменту поступово зростає увага керівників до особистісних характеристик підлеглих. У ході проведених експериментів Елтон Мейо [18, с.152] дійшов висновку, що існує взаємозв'язок між економічними результатами функціонування виробництва і мотивацією членів даної організації, а також соціальними аспектами управління (умови праці ефективні не самі по собі, а стосовно персоналу).

З початку 80-х років минулого століття і до сьогодні ринок набуває все більшої нестабільності, відбуваються кардинальні політичні зміни у світовому співтоваристві, для більшості підприємств майбутнє стає несподіваним і непередбачуваним наслідком дії неспрогнозованих факторів, яким передують слабкі сигнали, які важко диференціювати, але їх вплив на діяльність підприємства досить відчутний. Періодичні економіко-політичні кризи змушують підприємства працювати в надзвичайних умовах, методами управління стає управління за слабкими сигналами і управління в умовах несподіваних подій. Сучасні управлінські підходи передбачають застосування гнучких невідкладних рішень.

Починаючи з 90–х років минулого століття в компаніях індустріально розвинених країн зароджується активне управління персоналом, яке поєднує раціоналістичний і поведінковий підходи менеджменту, надаючи пріоритет останньому напрямку. Менеджмент персоналу можна охарактеризувати як сукупність функцій, найважливіші з яких наведені на (рис. 1.1.) [1, с.20].



Рис. 1.1. Підпорядкованість функцій завданням і меті управління персоналом [1, с.20]

Як бачимо, мета управління персоналом має дворівневий характер. Вона декомпонується на три групи завдань (залучення, використання і розвиток персоналу), кожній з яких відповідає набір функцій управління персоналом. Функції тут розглядаються в широкому розумінні – як будь-яка діяльність у сфері управління персоналом.

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновки, що персонал є основним ресурсом підприємства, який складається з окремих працівників, об'єднаних певним чином та цілеспрямовано діючих для досягнення мети підприємства та особистих цілей кожного працівника. Разом з тим, персонал здійснює всі дії спрямовані на випуск продукції, виконання робіт, надання послуг. Він використовує матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Технічні засоби збільшують виробничі можливості людей. Тому, саме персонал є об'єктом управління виробничої системи.

Термін "персонал" об'єднує складові частини трудового колективу організації. До персоналу прийнято відносити всіх працівників виконуючих виробничі або управлінські операції та зайнятих переробкою предметів праці з використанням засобів праці. Поняття "кадри", "працівники", "персонал" ідентичні, якщо за основу прийняти дане визначення.

Термін "кадри" прийшов в управлінську термінологію з лексики армії, де він означає групу професійних військових. В англійських країнах більш розповсюдженим є використання в даному значенні терміну "персонал" (personnel). В менеджменті персонал організації сприймається на даний час як соціально-економічна категорія і як практичний термін. Як категорія персонал відображає прагнення або форму реалізації демократичних основ для формування цілісної соціальної організації. В цьому значенні використання поняття "персонал фірми" припускає якусь єдність та соціальну спільність всіх працівників конкретної фірми, що підтверджується формальними актами державних правових положень трудових договорів, тарифних узгоджень, а також загальними правилами та регламентами для всього персоналу кожної організації.

В більш широкому значенні поняття "персонал організації" включає в себе всю сукупність найманих працівників даної фірми (організації), що виконують досконало визначені завдання.

З практичної точки зору, персонал, як зазначалося раніше, важливий ресурс фірми, ефективна реалізація потенціалу якого потребує спеціальних рішень в залежності від особливостей конкретних виробничих завдань, що розв'язуються кожною групою найманих працівників або окремим працівником. Усе вище сказане, вчений Аксенов С. відобразив схематично, охарактеризувавши персонал в системі господарювання (рис. 1.2.) [42,с.70].



Рис. 1.2. Персонал в системі господарювання [42, с.70]

На сьогоднішній день в практиці існують два основних підходи до вирішення проблем персоналу. Перший акцентує увагу на тому, що "управління людськими ресурсами" включає в себе стратегічні аспекти рішення даної проблеми, включаючи і питання соціального розвитку, а "управління

персоналом" відноситься до оперативної роботи з кадрами (табл.1.1) [31,с.65]. Другий підхід виходить з того, що "управління людськими ресурсами" орієнтовано перш за все на питання державного регулювання відносин в сфері праці та зайнятості, а "управління персоналом" - на трудові відносини на рівні організації.

Таблиця 1.1

Діяльність щодо управління людськими ресурсами

Сфера діяльності	На що спрямована	Функції	Кому доповідають про виконання
Управління людськими ресурсами (стратегічний аспект)	На вирішення глобальних, довгострокових, принципово нових завдань	Планування людських ресурсів; розвиток індивідуальних можливостей та зростання кваліфікації; планування затрат на персонал в стратегії загальних витрат	Президенту корпорації
Робота з персоналом (оперативна діяльність)	На вирішення тих проблем, які потребують адміністративного втручання	Управління трудовою мотивацією; контроль за станом техніки безпеки; вирішення конфліктів; підбір кадрів.	Віце-президенту корпорації

*Джерело: [31]

Управління персоналом (менеджмент персоналу) - система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації (рис. 1.3.) [66,с.65]

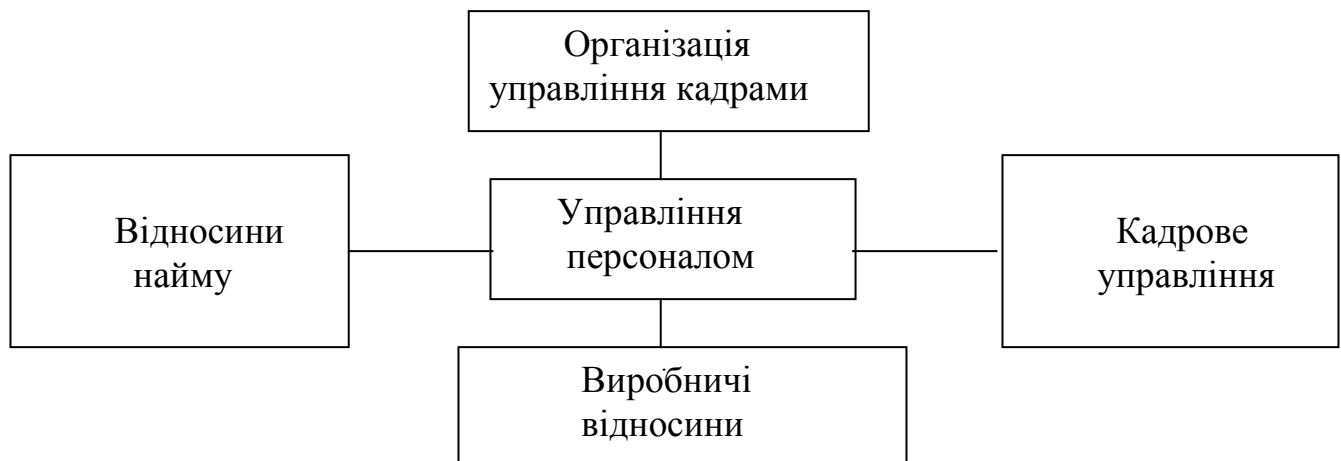


Рис. 1.3. Співвідношення базових термінів управління персоналом [66, с.65]

Управління персоналом виступає у формі безперервного процесу, спрямованого на постійну зміну мотивації працівників для одержання від них максимальної віддачі, а відтак, і досягнення високих кінцевих результатів в діяльності фірми. Основною метою роботи з персоналом в сучасних умовах є формування особистості, що повинна мати високу відповідальність, колективістську психологію, високий рівень кваліфікації, розвинуте почуття співвласника організації.

Управління персоналом є різносторонньою діяльністю спеціальних функціональних служб організації та лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів, спрямовану на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації та виконання тактичних завдань щодо найбільш ефективного використання зайнятих на підприємстві працівників.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміють сукупність завдань та їх рішень, пов'язаних з роботою в сфері кадрів (наприклад, підбір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення кадрів тощо). В організаційному відношенні поняттям "управління персоналом" охоплюються всі особи та інститути, що несуть відповідальність за роботу з кадрами (наприклад, відділ кадрів, профспілки, керівні особи).

Наука управління персоналом як самостійна сфера дослідницької діяльності спрямована на продукування нових знань про: людину як суб'єкт трудової діяльності з її психологічними, фізіологічними і діловими якостями; стратегічне та оперативне планування чисельності і структури персоналу; методи добору і розстановки кадрів з метою найефективнішого використання трудового потенціалу організації; методи управління працівниками та їх групами у процесі виробничої діяльності; професійну орієнтацію й адаптацію працівників; налагодження соціального партнерства в організаціях; оцінювання й атестація персоналу; управління розвитком персоналу; управління плинністю кадрів;

мотивування і стимулювання працівників; організацію роботи служб персоналу [14, с.72].

Необхідність наукових підходів до управління персоналом зумовлена суттєвими змінами у трудовій орієнтації найманих працівників, які дедалі частіше розраховують не просто на певні посади, а й на кар'єрне зростання. Не менш важлива для них гарантія постійної зайнятості в обраній організації. Все це свідчить про необхідність вироблення в організації цілеспрямованої кадрової політики, науково-обґрунтованої системи добору і розстановки кадрів, використання їх потенціалу для взаємної користі організації та працівників.

Як свідчать дослідження, важливим чинником реалізації економічних стратегій організацій є якість персоналу. Адже нерідко людський чинник є продуктивнішим за фінансовий і матеріальний. Цим обумовлені піклування про постійне підвищення кваліфікації працівників (для 90% організацій внесок персоналу в їхні здобутки найвагоміший); усвідомлення значення людського чинника у забезпеченні конкурентоспроможності організацій (від персоналу значною мірою залежить підвищення якості продукції, гнучкість і оптимальність виробничого циклу, терміни постановок) [5, с.146].

Проблеми наукового управління персоналом актуальні для всіх організацій, однак у великих за розмірами вони виявляються найвідчутніше. Адже в управлінні кадрами їм доводиться долати значні організаційні (зумовлені складною побудовою, складним функціонуванням, необхідністю у зв'язку з цим розмежування власності і управління, децентралізації влади, координації дій і контролю результатів), соціальні (сучасна велика організація як елемент соціуму покликана займатися проблемами персоналу, невластивими для малих і середніх організацій, де переважають прямі контакти), психологічні (у великих організаціях окрема людина губиться на тлі інших працівників; анонімність особистісних відносин породжує невдоволення, знижує інтерес до виконуваної роботи, що негативно впливає на ефективність і якість праці) проблеми. Подібні проблеми проявляються і в управлінні персоналом малих і середніх організацій.

Отже, діяльність сучасних виробничо-господарських організацій неможлива без використання наукових підходів до відбору, розстановки і використання одного з найважливіших ресурсів динамічного їх розвитку-персоналу.

1.2. Поняття і структура системи управління персоналом

Більшість сучасних концепцій управління ґрунтується на системному підході до розуміння організацій і управління ними, згідно з яким організація розглядається як система – комплекс складових у взаємодії, яка формує їх цілісність стосовно навколишнього середовища. Система – певна сукупність елементів, які утворюють єдине ціле, наділене певними особливостями.

Елементом системи можуть бути матеріальний об'єкт, поняття, властивість або елементне відношення. Критерієм ідентифікації цих елементів є наявність у кожного з них самостійної поведінки. Оскільки частини системи як цілого підпорядковані їй, їх називають підсистемами. Отже, підсистема є елементом системи чи групою цих елементів. Це означає, що будь-яка система може бути підсистемою більш високої ієрархічної системи. Згідно автора В.І.Богдановича [91,с.23], система – це множинна, на якій реалізується заздалегідь задане відношення з фіксованими властивостями. Класичне визначення системи дав Л фон. Берталанфі [91,с.41], згідно з яким система складається з «елементів, що знаходяться у взаємодії». Таким чином вирішальною особливістю системи є наявність взаємодії або взаємозалежності. Це означає: будь-яка система – це більше, ніж просто сума її складових.

Системи управління належать до найбільш складних соціальних систем. Їх складність пояснюється високим рівнем диференціації ролей, що виконуються всередині системи окремими особами і групами (спеціалізація), рівнем формалізації відносин і взаємозв'язків між цими ролями, складним характером виконуваної роботи.

За аналогією з іншими відкритими (взаємодіючими з зовнішнім середовищем) системами, що ставлять собі за мету виробництво, системи

управління можна представити як такі, які складаються з основних компонентів: входи, виходи, процесор (до складу якого входить блок контролю) і зворотний зв'язок. Входами системи називають елементи, які система перетворює у виходи. Виходами називають результати роботи системи, у яких відображена мета функціонування системи. Термін «вихід» стосується не тільки товарів чи послуг, вироблених системою, але також і їх впливу, і того внеску, який вони вкладають у досягнення широких цілей системи. У загальному значенні поняття «виходи» еквівалентні результатам дій системи.

В широкому розумінні система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень. У більш вузькому розумінні, базуючись на тому, що управління є процес, а система управління – механізм, що забезпечує цей процес.

За функціональним змістом об'єднаних елементів у системі «виробничо-господарська організація» можна виокремити техніко-технологічну, економічну, організаційну й організаційну підсистеми (рис. 1.4.).

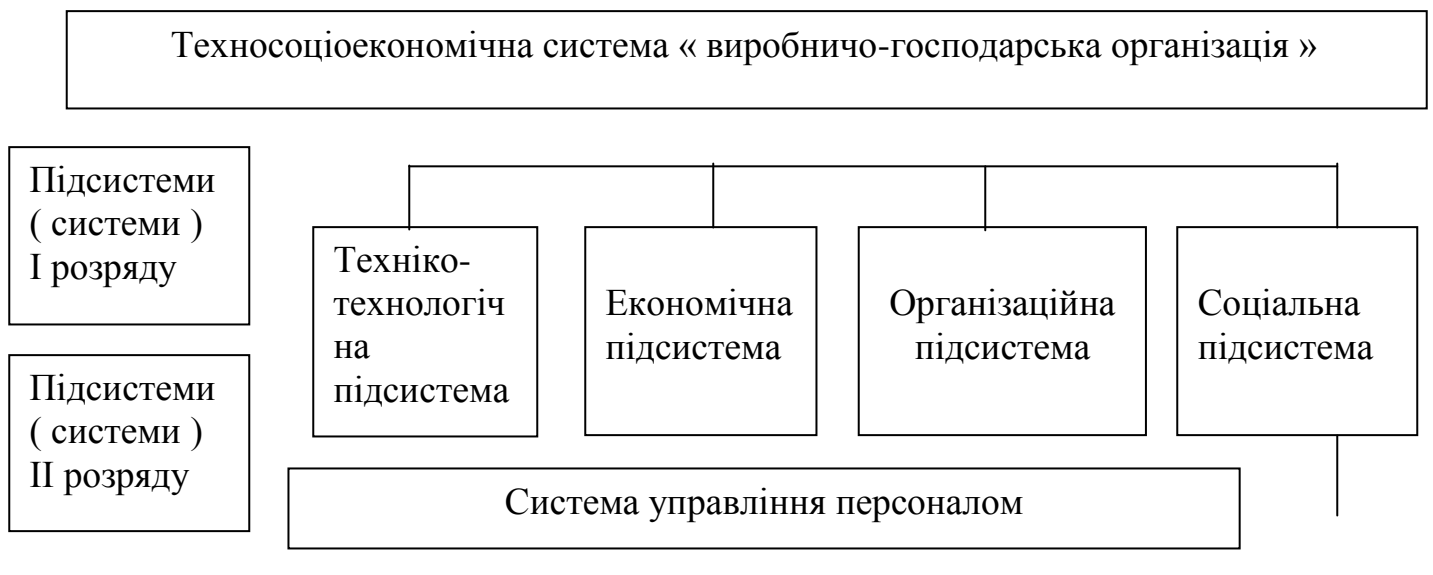


Рис. 1.4. Структура основних підсистем (систем) виробничо-господарської організації [96, с.24]

В ієрархічній організації структура системи управління персоналом формується відповідно до її побудови, а зміст функціонування, спрямованість і результативність окремих ланок загальної служби управління персоналом відповідає становищу певного рівня в загальній ієрархії організації (рис. 1.5.) [53, с.97].

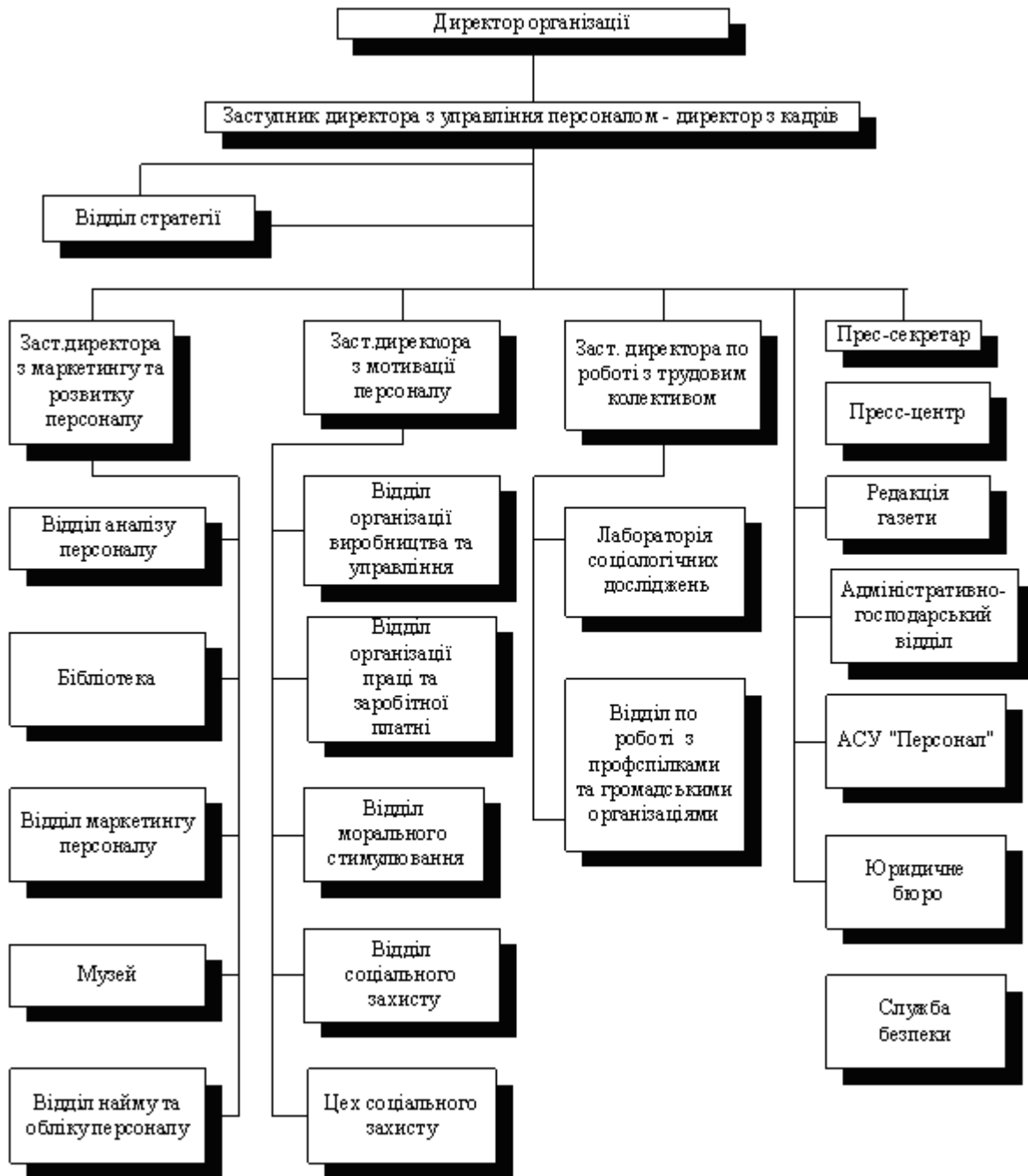


Рис. 1.5. Схема сучасної організаційної структури системи управління персоналом великої організації [53, с.97]

Розміри і розгалуженість системи управління персоналом залежить від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожній конкретній організації.

У невеликих організаціях усі функції системи управління персоналом, як правило, виконує вищий орган управління, якому підпорядковані функціональні виконавці. В організаціях із плоскими ієрархічними структурами система управління персоналом функціонує у вигляді функціональних комірок, створених при кожному відокремленому виробничому підрозділі. Отже, в організації зі складною ієрархічною побудовою (корпорації) робота з персоналом розподілена і диференційована між рівнями управління (рис. 1.6.) [96, с.25].



Рис. 1.6. Система управління персоналом в організації зі складною ієрархічною будовою [96, с.25]

Повсякденна робота з персоналом зосереджується на низовому рівні управління організацією. Сукупність видів діяльності з управління персоналом на цьому рівні прийнято називати менеджментом персоналу. Полягає він у наборі і відборі претендентів на вакантні посади, їх професійній орієнтації та адаптації, обліку кадрів, визначенні і регламентації службових обов'язків працівників, застосуванні певних систем і форм оплати та стимулювання праці, управління кар'єрами працівників тощо. На цьому рівні управління здійснюється оперативна робота з персоналом – розстановка працівників, їх переміщення у зв'язку з виробничою необхідністю, складання графіків виходу на роботу і відпусток, контролювання і облік виконаних робіт, стимулювання працівників та ін.

На практиці часто вважають, що робота з персоналом концентрується в управліннях (відділах) кадрів. Насправді управлінський вплив на персонал здійснюють лінійні і функціональні керівники та підрозділи у структурі апарату управління.

Отже, система управління персоналом у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем – підсистеми лінійного управління і підсистеми функціонального управління.

Підсистема лінійного управління персоналом, зокрема лінійних керівників всіх рівнів управління — від виробничої дільниці до управління корпорації. Управління персоналом здійснюється цією підсистемою безпосередньо шляхом організації і регулювання діяльності функціональних підрозділів: відділів (управлінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціональними виконавцями. Названі управлінські підрозділи утворюють структуру підсистеми функціонального управління персоналом кожної організації.

Підсистема функціонального управління — це сукупність функціональних підрозділів в апараті управління організації, які виконують відповідні види робіт.

У зв'язку з різноманітністю однорідних робіт виникає необхідність об'єднувати їх у певні функціональні підсистеми. Залежно від наявної в

конкретній організації організаційної структури управлінських підрозділів ті чи інші види робіт можуть входити до складу різних і навіть кількох функціональних підсистем.

Загалом управлінські підрозділи забезпечують діяльність таких функціональних підсистем: підсистеми розвитку організаційної структури управління; підсистеми забезпечення нормальних умов праці; підсистеми правового забезпечення системи управління персоналом; підсистеми інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистеми управління соціальним розвитком колективу; підсистеми управління трудовими відносинами; підсистеми планування і маркетингу персоналу; підсистеми управління наймом і обліком персоналу; підсистеми управління професійним розвитком персоналу; підсистеми управління мотивацією поведінки працівників [96, с.27].

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з управління персоналом. Проаналізуємо вищезгадані підсистеми.

Завданням підсистеми розвитку організаційної структури управління є: поелементний аналіз структури кадрового складу працівників менеджменту і організації праці, інформації та техніки менеджменту, організація використання методів менеджменту; просторовий аналіз структури і взаємодії окремих органів менеджменту, функціонального поділу праці; часовий аналіз перебігу процесу підготовки, прийняття і організація виконання управлінських рішень; виявлення резервів у системі менеджменту; оцінка організації менеджменту загалом і окремих його ланок; обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури управління; прогнозування і вироблення альтернатив розвитку організаційної структури управління; Ступінь централізації лінійного і

функціонального менеджменту, склад відділів за функціями менеджменту, чисельність підлеглих в одного керівника тощо.

До функцій підсистеми забезпечення нормальних умов праці належать: реалізація заходів з охорони праці і дотримання техніки безпеки, режимних заходів з охорони працівників, дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці, естетичних вимог до обладнання робочих місць тощо.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: вирішення правових аспектів трудових відносин; узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом; правовий захист працівників в органах державної влади і в суді; консультативне обслуговування працівників з питань трудового законодавства і його застосування в організації.

На підсистему інформаційного забезпечення системи управління персоналом покладається: ведення обліку і складання статистичної звітності про стан і рух персоналу; інформаційно-технічне забезпечення підрозділів кадрової служби; забезпечення всіх підрозділів управління науково-технічною інформацією; зв'язок із засобами масової інформації; патентно-ліцензійна робота [20, с.53].

Підсистема управління соціальним розвитком персоналу виконує такі функції: соціальне прогнозування параметрів персоналу (вікові і статеві зміни в колективі, зміни загальноосвітнього і кваліфікаційного рівнів працівників, зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників); регулювання соціальних відносин між працівниками; соціальне планування (плани удосконалення соціальної структури колективу, умов праці, її охорони та зміцнення здоров'я працівників, підвищення трудової та громадської активності працівників, розвитку самоврядування); розвиток культури і фізичного виховання; управління конфліктами і стресами тощо.

Функціями підсистеми управління трудовими відносинами є: аналіз і регулювання групових і міжособистісних взаємовідносин; аналіз і регулювання взаємовідносин лідерства, керівництва і підпорядкування; управління

конфліктами і стресами; дотримання етики відносин між працівниками; взаємодія адміністрації з профспілками; соціально-психологічна діагностика клімату первинних трудових колективів.

Для підсистеми планування і маркетингу персоналу головними є такі функції: організування і контролювання процесу розроблення проектів концепції, принципів, політики та стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу загалом, регіональних відділень та філій; аналіз стану ринку трудових ресурсів в країні і в регіонах; кадрове планування; планування заходів з підготовки та залучення висококваліфікованих кадрів у систему; організування рекламних заходів з підтримання іміджу корпорації, престижності праці в її підрозділах; підтримання зв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують надходження кадрів у систему.

Підсистема управління наймом і обліком персоналу забезпечує: організацію найму персоналу, проведення співбесід, відбір і прийом персоналу; облік наявного складу, переміщення, стимулювання, звільнення працівників; професійну орієнтацію та адаптацію працівників; виробниче забезпечення системи управління персоналом.

Обов'язками підсистеми управління професійним розвитком персоналу є: навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу; професійна і соціальна адаптація працівників; оцінювання кандидатів на вакантні посади; періодична атестація кадрів; організація раціоналізаторської і винахідницької роботи працівників; управління кар'єрою і службово-професійним просуванням; роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією працівників зосереджується на реалізації таких функцій: нормування праці, тарифікація робіт і працівників; управління мотивацією трудової поведінки; розробка систем оплати праці і преміювання; організація нормативно-методичного забезпечення оплати праці і матеріального стимулювання працівників; розробка і впровадження форм морального стимулювання працівників. У середніх і невеликих за розмірами організаціях

спостерігається агрегування (об'єднання) підсистем функціонального управління персоналом у межах управлінських підрозділів.

Крім вищезгаданих систем управління персоналом, ряд авторів вважає, що традиційними є чотири системи, зокрема автор Шекшня С.В. [99, с.46].

1. Підбір персоналу. Для досягнення поставлених завдань кожна організація залучає людські ресурси, а способи підбору працівників залежать від характеру і умов діяльності організації. Найбільш розповсюдженим сьогодні способом поєднання працівника і організації є найм, тобто заключення угоди між організацією і індивідом, відповідно до якої людина надає організації свої фізичні та інтелектуальні можливості і професійні навички на певний час за матеріальну винагороду.

2. Навчання і розвиток персоналу. Усі організації здійснюють навчання своїх працівників, щоб привести їх навички у відповідність до завдань, які ставляться перед ними. Вплив організації на працівника може мати різні форми, від десятихвилинного інструктажу до річної програми навчання.

3. Оцінка персоналу. Організації здійснюють оцінку участі кожного працівника у досягненні поставлених завдань.

4. Винагорода персоналу. Кожна організація винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати їх часу, енергії, інтелекту на досягнення організаційних завдань. Найбільш розповсюдженою і звичною формою винагороди є, звичайно, грошова винагорода або заробітна плата, однак існують й інші види компенсації працівникам (напр., натуральна винагорода у формі виробленої продукції).

Група російських вчених реалізує інший підхід до формування і структурування системи управління персоналом (табл.1.2). Зокрема автор А.Я. Кібанов [43, с.64].

Функціональні підсистеми системи управління персоналом об'єднують однорідні функції, носіями яких є відповідні підрозділи щодо роботи

з персоналом.

Таблиця 1.2

Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації та їх основні функції

Функціональна підсистема системи менеджменту персоналу	Основні функції
1	2
1. Підсистема прогнозування, планування та маркетингу персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вироблення стратегії управління персоналом. 2. Аналіз кадрового потенціалу. 3. Аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами. 4. Планування кадрів. 5. Зв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами. 6. Оцінка кандидатів на вакантні посади. 7. Поточна періодична оцінка кадрів.
2. Підсистема оформлення і обліку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформлення і облік прийому, звільнень, переміщень. 2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління 3. Профорієнтація. 4. Забезпечення зайнятості.
3. Підсистема аналізу і розвитку засобів стимулювання праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормування і тарифікація трудового процесу. 2. Вироблення систем оплати праці. 3. Використання засобів морального заохочення. 4. Вироблення форм участі в прибутках і капіталі. 5. Управління трудовою мотивацією.
4. Підсистема умов праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання вимог технічної естетики. 2. Дотримання вимог ергономіки праці. 3. Дотримання вимог технічної естетики. 4. Охорона праці і техніка безпеки. 5. Охорона навколишнього середовища.
5. Підсистема трудових відносин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз і регулювання групових і міжособових стосунків. 2. Аналіз і регулювання відносин керівництва. 3. Управління виробничими конфліктами і стресами. 4. Соціально-психологічна діагностика. 5. Дотримання етичних норм у взаєминах. 6. Управління взаємодією з профспілками.
6. Підсистема розвитку кадрів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технічне та економічне навчання. 2. Перепідготовка і підвищення кваліфікації. 3. Робота з кадровим резервом. 4. Планування і контроль ділової кар'єри. 5. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.

1	2
7. Підсистема юридичних послуг	1. Вирішення правових питань трудових відносин. 2. Узгодження розпорядчих документів по управлінню персоналом. 3. Вирішення правових питань господарської діяльності.
8. Підсистема розвитку соціальної інфраструктури	1. Організація громадського харчування. 2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням. 3. Розвиток культури і фізичного виховання. 4. Забезпечення охорони здоров'я і відпочинку. 5. Забезпечення дитячими закладами. 6. Організація продажу товарів народного споживання. 7. Управління соціальними конфліктами і стресами.
9. Підсистема розробки оргструктур управління	1. Аналіз існуючої оргструктури управління. 2. Проектування оргструктури управління. 3. Вироблення штатного розпису. 4. Побудова нової оргструктури управління.

*Джерело: [43]

Отже, можна стверджувати, що в будь-якій організації існує система управління персоналом. Ступінь її розгалуженості і складності визначається розмірами та ієрархією побудови організації, а також загальною стратегією її

1.3. Методичні аспекти оцінки персоналу підприємства

Деякі науковці виокремлюють оцінку персоналу в якості одного з найважливіших факторів підвищення ефективності праці персоналу. Визначаючи засоби впливу на результативність трудової діяльності Г.Міюкова [57, с.24-26] зауважує, що оцінка персоналу є основою регламентації трудових процесів, контролінгу персоналу і основою стимулювання трудової активності працівників.

Н.Сисоліна [86, с.13-26], визначає оцінку як центральний елемент механізму стимулювання персоналу, оскільки: по-перше, в процесі оцінки проводиться співставлення результатів із встановленими параметрами завдань; по-друге, засобами оцінки вимірюються отримані результати; по-третє, на основі оцінки визначається розмір винагороди.

Пропонують А.Пушкарь та А.Жеманюк [74, с.58-67] відносити оцінку до основних засобів діагностики стану людських ресурсів, що є основою моделювання стратегії розвитку персоналу підприємства. Без оцінки неможливо забезпечити ефективне функціонування підприємства, бо саме оцінка виявляє те, наскільки продуктивно виконує працівник покладені на нього обов'язки і виробничі функції, наскільки корисною є його праця і внесок в результати діяльності підприємства; гармонізує інтереси працівника і підприємства; сприяє розвитку працівника як особистості на основі визнання індивідуальних результатів праці та оцінки якостей особистості. Як бачимо, оцінка відіграє ключову роль у формуванні ефективної праці персоналу.

Оцінку прийнято вважати засобом відображення людиною об'єктивної дійсності, нерозривно пов'язаним із свідомістю людини та її перетворюючою світ діяльністю. Оцінка виконує стимулюючу і орієнтувальну функції в поведінці людини. Орієнтувальна функція полягає в тому, що через оцінку з боку суспільства людина усвідомлює себе і власне місце в ньому та отримує можливість визначати напрям своєї подальшої поведінки. Змістом стимулюючої функції оцінки є те, що породжуючи у людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи вірність чи помилковість обраного типу поведінки, оцінка спонукає людину до посилення діяльності у певному напрямку

Стосовно практики управління персоналом, оцінка працівника є процедурою, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності встановленим вимогам [14,с.18]. Загальновідомо, наскільки важливо для підприємства періодично проводити інвентаризацію власних технічних та

економічних ресурсів. Не менш важливо регулярно оцінювати і власний людський капітал, оскільки цінність індивідів з часом змінюється. За таких умов надто небезпечним для підприємств та організацій є уникнення періодичної оцінки власного персоналу, оскільки зміна умов функціонування може спричинити випадки, коли колектив, що успішно працював раніше, не зможе вирішувати проблеми. Отже, оцінка є фактором ефективного управління підприємством, адже дозволяє визначити найбільш оптимальний варіант використання робочої сили (праця).

Г.Левченко [49,с.275], також зауважує, що оцінка не тільки дає можливість отримати вірну уяву про результати праці персоналу, про індивідуальні можливості конкретного працівника, його особисту зацікавленість, ставлення до праці, але й значною мірою впливає на його мотивацію, ставлення до організації, усвідомлення своєї ролі в колективних зусиллях.

Дослідженню ефективності діяльності працівників на мікроекономічному рівні займалися В.Герасимчук [14,с.374-378], Г.Дмитренко [16,с.107]. А.Колот [41,с.23-27] розглядають оцінювання працівників як складову частину організації оплати праці, наголошуючи на необхідності диференціації заробітної плати залежно від змісту праці, особливостей виробничого процесу, індивідуального внеску працівника та показників результативності його праці. Визначаючи критерії оцінки, зокрема, управлінських працівників. В.Герасимчук [14,с.374-378] наголошує на необхідності зв'язку механізму оцінки із стратегією розвитку підприємства. На переконання Г.Дмитренка [16,с.100] визначення параметрів оцінки персоналу має залежати від мети управління персоналом.

Досить популярним серед науковців є поділ оцінювання на три основні різновиди: 1) заохочувальне (позитивне); 2) засуджувальне (негативне); 3) замовчувальне (відсутність оцінки). Як свідчать дослідження, в тому числі проведені автором дипломної роботи, перший вид оцінювання здійснює стимулюючий вплив на результати діяльності працівників, а зниження продуктивності спричиняється засуджувальним, негативним видом оцінювання.

Замовчувальний різновид оцінювання дезорієнтує працівника, викликає сумніви щодо рівня докладених зусиль, і в підсумку сприймається працівником як негативна оцінка трудової поведінки.

Звертаючись до вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом серед механізмів оцінки можна виділити такі, як атестація та оцінка індивідуального внеску з використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Процедура оцінювання у формі періодичних атестацій була і залишається поширеною у практиці управління. Працівника оцінюють з урахуванням його особистого внеску у виробничу діяльність підприємства, дисципліни праці, кваліфікації, рівня знань, якості виконання трудових обов'язків тощо і виносять рішення щодо його відповідності займаній посаді. На нашу думку, головним недоліком такого методу оцінювання, як атестація, є спрямування головної уваги лише на кваліфікацію працівника, на визначення рівня його знань. Даний підхід обмежує можливості правильного оцінювання, оскільки при цьому не враховується думка колективу про працівника, відсутній узагальнюючий підхід до оцінки якостей атестованого. Часто не дають обґрунтованої інформації результати атестацій для планування і організації конкретних заходів з удосконалення та перебудови роботи з кадрами, обмежують можливості формування кар'єри молодих працівників і спеціалістів. Такої ж думки дотримуються й інші фахівці з проблем управління персоналом [44;53].

У загальному вигляді етапи оцінки професіоналізму зображені на рис. 1.7. [8;53]. Початковим етапом оцінки професіоналізму є функціональний аналіз робочого місця, посади, професії, здійснення якого дозволяє створити перелік професійних якостей та кваліфікаційних вимог. На необхідності одержання інформації про роботу, посаду, професію для визначення професіоналізму, наголошують вітчизняні і зарубіжні науковці та спеціалісти в галузі менеджменту персоналу.

Найбільш розповсюджений метод функціонального аналізу враховує чотири аспекти виконуваної роботи: 1)коли з ким і яку роботу виконує

працівник; 2) які методи і прийоми застосовує працівник; 3) які механізми, інструменти і обладнання використовує працівник; 4) які матеріали і вироби виготовляє і які види послуг та обслуговування здійснює працівник .

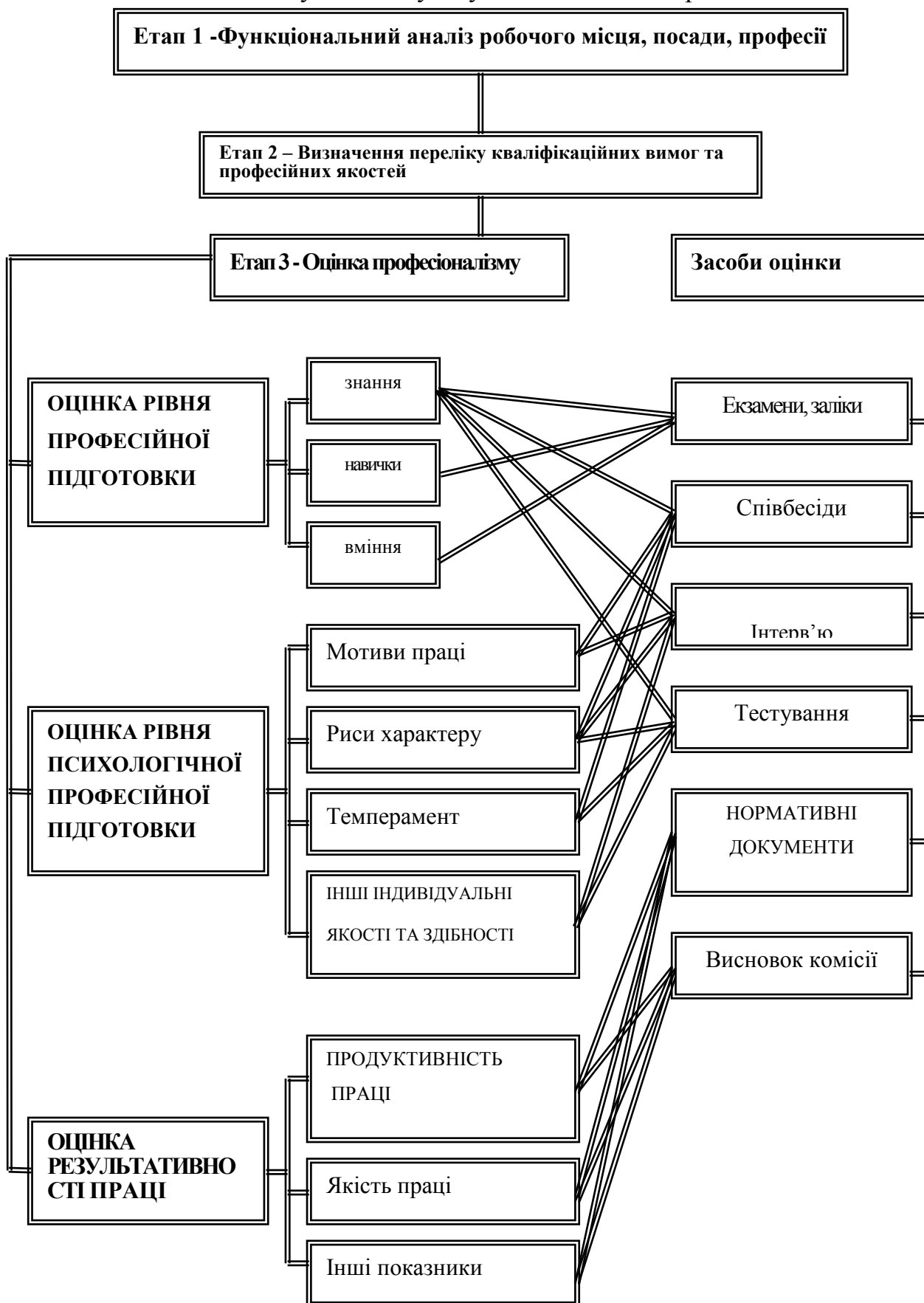


Рис. 1.7. Етапи оцінки професіоналізму працівника [8;53]

Автор Г.Щокін [102,с.153] пропонує інший підхід до вивчення професійної діяльності, рекомендуючи таку схему аналізу: 1) техніко-економічний опис (технологія, обладнання, норми і оплата праці); 2) організація і умови праці на конкретному виробничому об'єкті (освітлення, температура, вологість, вентиляція, ступінь розподілу праці, режим праці і відпочинку); 3) плинність кадрів, можливість нещасних випадків; 4) ретельний опис трудової діяльності, перелік і послідовність дій; 5) вимоги до загальної і спеціальної підготовки, необхідної для виконання роботи. Дані методики подають опис робіт, який може бути основою для їх класифікації, править стандартом виконання роботи і слугує основою для повного переліку професій.

Значне розповсюдження за умов командно-адміністративної економіки отримала оцінка за допомогою коефіцієнта трудової участі (КТУ), яка використовується значною кількістю підприємств і сьогодні. Оцінка індивідуального внеску за коефіцієнтом трудової участі має як переваги, так і недоліки. Перевагами є: спрямованість на кінцеві результати виробництва, оплата за здійсненим трудовим внеском, диференціація працівників, поєднання матеріального і морального заохочення, виділення найбільш відповідальних, працьовитих, продуктивних і творчих особистостей. Недоліки: суб'єктивність показників шкали надбавок та знижок; суб'єктивність розміру КТУ, який визначається певним керівником або радою трудового колективу; трудомісткість розрахунку заробітної плати за КТУ на відміну від фіксованих окладів; психологічний дискомфорт у колективі.

У виробничій практиці для оцінки персоналу переважно використовуються такі критерії, як продуктивність праці, професійні знання, якість праці, ступінь навантаження і темп праці, здатність до планування та організації, відповідальність, особисті якості. Конкретна оцінка залежить від ступеня залучення відповідного фактора в реальне виконання трудових функцій. Загальна

комплексна оцінка дозволяє визначити рівень професіоналізму працівника, який Ю.Сирцов [84,с.46] визначає як "володіння комплексом продуктивних технологій професійної діяльності (як на рівні знань, так і на рівні вмінь) на основі набутих професійно важливих особистих якостей, які забезпечують здатність особи до здійснення продуктивної професійної діяльності і прагнення до професійного самоудосконалення".

Наступним кроком оцінки професіоналізму є визначення переліку професійних якостей та кваліфікаційних вимог. При цьому, а також при розгляді завдань оцінки і відбору персоналу сучасними управлінцями використовуються професіограми. Оцінка професіоналізму передбачає охоплення трьох напрямів: оцінку рівня професійної підготовки через оцінку знань, навичок і вмінь; оцінку рівня психологічної професійної підготовки, оцінку результативності праці, яка відображається через кількісні і якісні показники. Сукупність засобів оцінки включає в себе екзамени, співбесіди, тестування, нормативні документи, висновки оціночних комісій.

Найбільш складним і найменш регламентованим є вибір системи конкретних оціночних показників. Як зазначалося, показники оцінювання можуть характеризувати як загальні моменти, так і специфічні норми праці і поведінки для конкретного робочого місця чи посади. У першому випадку показники оцінки визначають приналежність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи, в другому – відповідність професійним вимогам. Серед вітчизняних науковців досить поширеним [53;60] є поділ показників оцінювання на три групи, а саме: результативності праці; професійної поведінки; особистих якостей.

Основним показником результативності праці, як правило, є її продуктивність. Задача оцінки продуктивності є простою, якщо продуктивність праці може бути виражена одним показником, виникає потреба у виокремленні низки показників, зокрема: ефективність, якість, результативність, задоволення працею, кількість, задоволення потреб.

Виходячи з реальних умов розвитку нашого суспільства, вважаємо, що при

розробці механізмів об'єктивної оцінки слід дотримуватись певних правил, які виникають з потреб практики. По-перше, практика управління персоналом має дотримуватись принципу невідворотності і всеохоплюваності формалізованої оцінки з погляду соціальної значимості і корисності трудової діяльності з урахуванням потенційних можливостей людини. По-друге, важливим принципом оцінки персоналу має бути принцип відносності. По-третє, ефективність процедур оцінювання буде проявлятися лише за умови регулярності і систематичності оцінки. Важливими елементами оцінювання повинні бути: справедливість (чесність і об'єктивність, прагнення дати точну оцінку) і порівняльність (оцінка повинна здійснюватись шляхом порівняння, зіставлення з іншими членами колективу, а не лише з умовними балами чи образами); оперативність як своєчасність і швидкість проведення процедури оцінювання; єдність вимог до оцінки усіх працівників, які обіймають однакові посади; результативність – обов'язкове і оперативне вжиття дієвих заходів за результатами оцінки і гласність оцінки. Необхідність обов'язкового обговорення результатів оцінки з працівником. на думку автора І.Петрової [74,с.262] сприяє налагодженню взаємин між керівником і виконавцем, не тільки інформує про результати оцінювання, але й дозволяє розробити конструктивні пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності працівника, зростання її продуктивності та ефективності.

Метою управління підприємством за умов ринкової економіки є пошук засобів, які дозволять якомога більш повно задовольнити попит на продукцію за умови задоволення економічних інтересів як власників, так і працівників підприємства. Тому метою оцінки персоналу сьогодні є встановлення таких значень оцінок, які не просто призводять до економії робочого часу, а й до якомога більшого задоволення ринкового попиту.

Отже, на наше переконання, система оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах повинна бути орієнтована на досягнення виробничих (економія робочого часу та раціональний розподіл персоналу), економічних (повне

задоволення ринкового попиту і отримання максимального прибутку) та соціальних (задоволення потреб, отримання доходу, реалізація здібностей і можливостей працівників) результатів. За такої орієнтації відбувається зміна відношення оцінки до управління. Не процедура, засоби, методи розрахунку мають прилаштовуватись до існуючого способу управління, а процес управління і оцінка як його складова повинні пристосовуватись до ринкового попиту та до потреб працівників підприємства як носіїв праці (робочої сили). Це зумовлюється тим, що саме використання оцінки персоналу в системі мотивації та управління підприємством сприяє процесу інтеграції діяльності кожного окремого працівника та діяльності підприємства загалом. Цим здобувається досягнення мети функціонування підприємства та задоволення інтересів і потреб працівників через односпрямовану діяльність. Оцінка персоналу [16,с.93], – один з основних напрямів формування національного менеджменту, без якого неможливо забезпечити перехід до ринку і ефективно його функціонування, і ми підтримуємо цю слушну думку.

Вважаємо за необхідне формування нової концепції управління персоналом, яка ґрунтується на використанні системи комплексної і всебічної оцінки, яка, в свою чергу, є інструментом для безперервного управлінського впливу на персонал з метою забезпечення ефективності управління і ефективності діяльності підприємства.

Враховуючи вищенаведене, ми пропонуємо вважати оцінку персоналу специфічною функцією управління персоналом з всебічного дослідження особистості працівника та результатів його трудової діяльності в межах підприємства. Виконання цієї функції повинно сприяти: досягненню головної мети функціонування підприємства – задоволенню суспільного попиту на продукцію; забезпеченню економічних інтересів власників через отримання максимального прибутку; вирішенню виробничих цілей і завдань через раціональний відбір і розподіл персоналу, оптимальне використання робочого часу, підвищення продуктивності праці; всебічному задоволенню потреб,

інтересів, запитів, очікувань персоналу. Функція оцінки тісно пов'язана з основними функціями управління. Зв'язок з функцією планування виявляється в тому, що оцінка є основою: визначення кількісної та якісної потреби в персоналі, професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів; встановлення мети і завдань діяльності працівників на майбутній період; прогнозування перспективних кадрових зрушень, обґрунтованих стратегією розвитку підприємства.

Об'єктивна і регулярна оцінка сприяє ефективному виконанню функції організації через: раціональний розподіл працівників за професійними ознаками на конкретні робочі місця; обґрунтування рішень щодо підвищення (пониження) в посаді, горизонтальних переміщень, ротації кадрів, припинення трудової угоди чи контракту.

Оцінка дозволяє проконтролювати відповідність отриманих результатів трудової діяльності заданим нормам і стандартам; здійснити аудит персоналу; виявити співвідношення між результатами діяльності та затратами на персонал; визначити індивідуальний внесок працівника у спільні здобутки.

Л.Попова [76,с.163] вважає, досліджуючи кадровий аудит як систему оцінки трудового потенціалу компаній, що отримана в результаті оцінювання інформація допомагає керівництву підприємств будувати психологічно досконалі відносини з кожним із співробітників, враховуючи конкретний тип мотивації кожного працівника з метою покращення його роботи. Отже, оцінка є також джерелом інформації для керівників різних рангів управління про роботу підлеглих, а для працівників – про їхні індивідуальні здобутки і недоліки, кількісні і якісні результати праці.

На наше переконання, побудова усіх елементів управління персоналом підприємства, повинні здійснюватись на основі їх взаємозв'язку з функцією оцінки персоналу, що створить надійний інструмент реалізації ефективних управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

1. Персонал є основним ресурсом підприємства, який складається з окремих працівників, об'єднаних певним чином та цілеспрямовано діючих для досягнення мети підприємства та особистих цілей кожного працівника. Разом з тим, персонал здійснює всі дії спрямовані на випуск продукції, виконання робіт, надання послуг. Він використовує матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Тому, саме персонал є об'єктом управління виробничої системи.

2. Система управління персоналом у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем – підсистеми лінійного управління і підсистеми функціонального управління.

3. Пропонуємо вважати оцінку персоналу специфічною функцією управління персоналом з всебічного дослідження особистості працівника та результатів його трудової діяльності в межах підприємства. Виконання цієї функції повинно сприяти: досягненню головної мети функціонування підприємства – задоволенню суспільного попиту на продукцію; забезпеченню економічних інтересів власників через отримання максимального прибутку; вирішенню виробничих цілей і завдань через раціональний відбір і розподіл персоналу, оптимальне використання робочого часу, підвищення продуктивності праці; всебічному задоволенню запитів, очікувань персоналу.

4. Оцінка персоналу на підприємствах в сучасних умовах повинна бути орієнтована на досягнення виробничих (економія робочого часу та раціональний розподіл персоналу), економічних (повне задоволення ринкового попиту і отримання максимального прибутку) та соціальних (задоволення потреб, отримання доходу, реалізація здібностей і можливостей працівників) результатів. Зв'язок з функцією мотивації виявляється насамперед через те, що оцінка має на меті пошук резервів зростання продуктивності праці і зацікавленості працівників у результатах власної праці і діяльності всієї організації; є інструментом диференціації оплати праці; сприяє найбільш оптимальному поєднанню економічних стимулів і соціальних гарантій, створенню умов для всебічного

розвитку особистості працівника, його професійних та ділових якостей, здібностей, знань, навичок.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Оцінка трудового потенціалу і продуктивності праці персоналу

Інтенсифікація процесу суспільного розподілу праці, структурна перебудова економіки приводить до якісних змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, яка є найбільш важливою характеристикою його якості в сучасних умовах.

Саме поняття „професійно-кваліфікаційна структура персоналу” неоднозначне. Воно включає в себе три самостійних, але тісно пов’язаних між собою аспектів:

- ❖ професійна структура робочої сили;
- ❖ кваліфікаційна структура робочої сили;
- ❖ зміст кваліфікації.

При цьому, під професійною структурою робочої сили розуміють співвідношення представників різних професійних груп, під кваліфікаційною структурою – співвідношення працівників різних рівнів кваліфікації. Зміст кваліфікації різних професій являє собою набір потрібних для виконання визначеної роботи навиків, знань, досвіду, інших компонентів.

Перед тим, як перейти до оцінки професійно-кваліфікаційного стану трудового потенціалу організації, необхідно розглянути такі поняття, як трудовий потенціал, трудовий потенціал працівника, трудовий потенціал організації.

Трудовий потенціал - можлива кількість і якість праці, яким володіє трудовий колектив організації при даному рівні розвитку науки і техніки.

Трудовим потенціалом, який виступає формою матеріалізації людського фактору, є робоча сила, яка включає сукупність якісних характеристик, як

реалізованих, так і нереалізованих у визначених організаційно-технічних та соціально-економічних умовах виробництва.

Трудовий потенціал працівника являє є сукупністю здібностей окремого працівника, які він використовує для досягнення в конкретних умовах визначених результатів у виробничій діяльності, з одного боку, і здібність вдосконалювати себе в процесі праці, вирішувати нові завдання, які виникають в результаті змін у виробництві, з іншого боку.

Трудовий потенціал організації відрізняється від трудового потенціалу працівника і являє собою структуру різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних і інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

Трудовий потенціал організації характеризується системою показників, основними з яких є:

- ❖ соціально-демографічна структура колективу;
- ❖ професійно-кваліфікаційна структура працівників;
- ❖ освіта працівників;
- ❖ умова праці робітників.

Дамо оцінку трудового потенціалу за вказаними вище показниками, використовуючи дані з форм статистичної звітності №1- ПВ ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка».

Торгова група «Арс-Кераміка» була започаткована у квітні 1994 року. Впродовж свого існування зросла в багато разів, і цей процес триває й надалі. На даний момент персонал підприємства складає декілька сотень компетентних працівників. Сферою діяльності торгової групи є оптово-роздрібна торгівля будівельно-оздоблювальними матеріалами. Торгова група є безсумнівним лідером у Західному регіоні України. Асортимент налічує 50000 позицій. Співпрацює безпосередньо з виробниками всесвітньовідомих брендів та найпотужнішими операторами ринку.

Основне кредо торгової групи: "Все в одному". Це означає, що підрозділи торгової групи надають практично весь комплекс матеріалів та послуг, пов'язаних з будівництвом та оздобленням споруд. Підрозділи підприємства тісно взаємопов'язані, співпраця всередині колективу відноситься до традиційних корпоративних цінностей. Оскільки ринок будівельно-оздоблювальних матеріалів специфічний та досить технологічний, торгова група займається підготовкою власних кадрів. В рамках співпраці з виробниками проводяться навчально-практичні семінари з асортименту безкоштовне навчання за кордоном на виробничих базах виробника.

Спеціалізація торгових закладів ТОВ Торгова Група «АРС-Кераміка»:

Апейрон – офіс торгової групи адміністрації, комп'ютерний, охорона, бухгалтерія, ревізійний, навчальний, транспортний, кадри.

Салон "**АРС-ЕЛІТ**", проспект Злуки, 45. Сантехніка елітних виробників, душові та парові кабінки, гідромасажні ванни, елітні змішувачі.

Салон "**АРС-КЕРАМІКА**", проспект Злуки, 45. Елітна плитка від світових законодавців моди, аксесуари, коркові покриття, вироби з ротангу, натяжні стелі, венеціанська штукатурка.

Магазин "**КАРПАТИ**", вул. Бережанська, 53. Дуже широкий асортимент - від стандартної пропозиції до елітних виробів (гідромасажні ванни, сантехніка та плитка, меблі).

Студія "**АРС-ДИЗАЙН**", вул. Збарзька, 18. Ремонт, оздоблення та дизайн споруд. Серед постійних клієнтів - Укртелеком, банк "Аваль", "Укрсоцбанк", Тернопільський державний медичний університет. Ремонт та оздоблення наших салонів та магазинів також здійснює "Арс-Дизайн".

Супермаркет "АРС", вул. Бродівська, 44. Все найкраще, що тільки може запропонувати торгова група. Маркет на рівні європейських стандартів.

Соціальна структура підприємства закономірно поділяється на дві основні підсистеми: керуючу і керовану. Отже, суб'єктом управління виступає управлінський персонал, а об'єктом - виробничий персонал.

До працівників управлінського персоналу відносять директора, помічника керівника, головного бухгалтера, ведучих інженерів, начальників відділів, головних спеціалістів. До виробничого персоналу відносять всіх продавців непродовольчих товарів, робітників.

Дамо оцінку соціально-демографічної структури ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка» за останні два роки (табл. 2.1). Із наведених даних видно, що трудовий потенціал за два роки зріс на 17 осіб, або на 6,2%. У загальній кількості працівників зросла кількість чоловіків на 5,7%, кількість робітників зайнятих безпосередньо на роботах зросла на 2,1%.

Таблиця 2.1

Соціально-демографічна структура колективу ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка» за 2010-2011 роки

Показники	Одиниця виміру	2010р.	2011р.	2011р. у % до 2010р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	273	290	106,2
Кількість працюючих за групами:				
чоловіки	осіб	210	222	105,7
жінки	осіб	63	68	107,9
Питома вага молоді (до 35 років включно)	%	78,2	79,7	+1,5
Питома вага працюючих за категоріями:				
робітники	%	67,3	69,4	+2,1
спеціалісти	%	24,5	22,1	-2,4
керівники	%	8,2	8,5	+0,3
Питома вага робітників:				
сімейних	%	55,1	54,2	-0,9
несімейних	%	44,9	45,8	+0,9

**Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності форма №1 – ПВ*

На 2011 рік склад управлінського персоналу ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка» нараховував 89 осіб: 24 керівника (директор, радник з фінансових питань, фінансовий директор, помічник керівника, головний бухгалтер, керівник відділу кадрів, начальник служби охорони праці, начальник відділу постачання, начальник відділу збуту, начальник складського господарства, керівник навчального відділу, та ін.) та 65 спеціалістів (інспектори по кадрам, бухгалтери, менеджери, інженери, касири, адміністратори, програмісти та ін), які відносяться

до інженерно-технічних працівників. Залежно від функцій, які виконують працівники управління, прийнято класифікувати їх за наступними принципами:

- 1) адміністративно-правовий принцип – передбачає розрізняти працівників згідно посади, яку вони займають. Сюди можна директора і його заступника, головного інженера, начальники відділів, головного механіка, головного бухгалтера, начальника відділу кадрів та ін;
- 2) функціональний принцип – проводить поділ працівників на групи залежно від їх спеціальності. Це можуть бути механіки, бухгалтери, менеджери, інженери та ін;
- 3) технологічний принцип – розрізняє тих, хто здійснює інформаційне забезпечення управління: старший касир, експедитор, оператор диспетчерської служби, менеджер з постачання та ін.

Дамо оцінку професійно-кваліфікаційної структури трудового потенціалу Торгової групи «Арс-Кераміка» за останні два роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Професійно-кваліфікаційна структура працівників ТОВ Торгової групи
«Арс-Кераміка» за 2010-2011 роки***

Показники	2010рік	2011рік	Відхилення у %
1	2	3	4
Групи основних робітників зі стажем роботи, в %			
1 – 3 роки	6	7	+1
3 – 5 років	20	19	- 1
5 – 10 років	29	30	+1
10 – 15 років	21	22	+1
понад 15 років	24	22	-2
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:			
- неповна та базова вища освіта	80	88	+1,1
- повна вища освіта	75	79	+1,05
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього, осіб	24	24	-
в тому числі:			
- за вислугу років	-	-	-

- за віком	16	16	-
- по інвалідності	8	8	-

**Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності форма №1– ПВ*

Із наведених даних видно, що у професійно-кваліфікаційній структурі працівників впродовж 2010-2011 років відбулися позитивні зміни. Так, в основному кількість робітників зі стажем роботи зросла в середньому на 1%, кількість працівників, які мають повну вищу освіту зросла на 4 особи.

Якісна структура трудового потенціалу організації характеризується рядом групувань працівників за такими ознаками, як вік, стаж роботи в організації, освіта, фондоозброєність праці тощо.

Досліджуючи ступінь використання трудового потенціалу і можливості підвищення ефективності праці, рекомендується використовувати наступні джерела інформації: місячну, квартальну та річну звітність з праці (Ф. № 1-ПВ, Ф. № 2-ПВ, Ф. № 3-ПВ, Ф. № 6-ПВ), дані про виконання норм виробітку і стан нормування праці, про впровадження нової техніки, використання активної частини основних засобів.

Окрім того, в процесі оцінки доцільно використовувати наряди, калькуляції затрат праці, проекти виконання робіт, технологічні карти, накази про використання понаднормового робочого часу, діючі положення про преміювання працівників.

За результатами аналізу трудового потенціалу організації рекомендується розробити заходи, спрямовані на скорочення витрат робочого часу, впровадження високопродуктивної техніки, новітніх технологій виробництва, скорочення частки ручної праці шляхом механізації основних видів робіт, широкого впровадження прогресивних форм організації праці, підвищення рівня виконавчої та трудової дисципліни.

Провівши оцінку трудового потенціалу ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка» доцільно обґрунтувати показник продуктивності праці. Даючи оцінку продуктивності праці необхідно показати роль факторного техніко-економічного аналізу (рис. 2.1.) [47].

Достовірність факторного техніко-економічного аналізу визначається повнотою і правильністю зіставлення показників за методами їх вимірювання, відповідністю виконуваних робіт базовій, плановій і фактичній структурам. Для аналізу необхідно весь досягнутий приріст продуктивності праці диференціювати за факторами впливу, включаючи й ті, які діяли негативно. Для цього рекомендується:



Рис. 2.1. Схема оцінки продуктивності праці [47]

- ❖ визначити чисельність умовно-вивільнених працівників за категоріями персоналу за рахунок реалізації організаційно – технічних заходів;
- ❖ в загальній кількості умовно-вивільнених робітників визначити частку вивільнених робітників у зв'язку зі структурними зрушеннями;
- ❖ визначити умовне вивільнення робітників внаслідок зростання продуктивності праці за рахунок підвищення технічного рівня проведених організаційних заходів.

Чисельність умовно-вивільнених працівників в реалізації організаційних заходів рекомендується визначити за такими формулами [47]:

а) вивільнення працівників за планом проти попереднього (базового) року:

$$\Delta E_{\text{ч(П)1}} = \frac{V_{\text{б}}}{B_{\text{б(БВП)}}} - \text{Ч}_{\text{б(БВП)}} \quad (2.1)$$

у тому числі вивільнення робітників:

$$\Delta E_{\text{ч(П)2}} = \frac{V_{\text{б}}}{B_{\text{б(р)}}} - \text{Ч}_{\text{б(р)}} \quad (2.2)$$

б) фактичне вивільнення працівників проти базового значення чисельності:

$$\Delta E_{\text{ч(Ф)3}} = \frac{V_{\text{ф}}}{B_{\text{б(БВП)}}} - \text{Ч}_{\text{ф(БВП)}} \quad (2.3)$$

у тому числі вивільнення робітників:

$$\Delta E_{\text{ч(Ф)4}} = \frac{V_{\text{ф}}}{B_{\text{б(р)}}} - \text{Ч}_{\text{ф(р)}} \quad (2.4)$$

де $V_{\text{б}}$, $V_{\text{ф}}$ - відповідно базові і фактичні обсяги реалізації продукції;

$B_{\text{б(БВП)}}$, $B_{\text{б(р)}}$ - виробіток базового (попереднього) року відповідно на одного працівника і на одного робітника;

ЧФ(БВП), ЧФ(Р) – фактична чисельність звітного (аналізованого року) відповідно працівників і робітників;

Чб(БВП), Чб(Р) – базова чисельність персоналу (робітників).

Коливання виробітку під впливом структурних зрушень оцінюється в розмірі від 1 до 5 %. Вплив структурних зрушень можна визначити шляхом зіставлення нормативної трудомісткості в плановому і попередньому періодах, розраховуючи індекс структурних зрушень (I_c):

$$I_c = \frac{\sum Q_i^3 - t_i}{O_\phi^p} : \frac{\sum Q_i^6 - t_i}{O_o^p} \quad (2.5)$$

де Q_i^3, Q_i^6 - об'єми (вартісні або натуральні) окремих видів робіт відповідно у звітному і попередньому періодах;

t_i - питома трудомісткість окремих видів робіт;

O_s^p, O_o^p -обсяги реалізації продукції, відповідно в звітному і попередньому роках.

У випадку зниження трудомісткості індекс (I_c) буде менший одиниці, а у разі її зростання – більший одиниці. Економія (збільшення) трудових витрат в результаті зміни структури робіт визначається за формулою:

$$\Delta E_c = (I_c - 1) \cdot \mathcal{C}'_n \quad (2.6)$$

Вихідна чисельність працівників визначається за формулою:

$$\mathcal{C}'_n = O_\phi^p / B_o \quad (2.7)$$

де \mathcal{C}'_n - вихідна чисельність працівників;

O_ϕ^p - обсяг реалізації продукції у звітному році;

B_o - виробіток на одного працівника в попередньому (базовому) році.

Економію трудових витрат доцільно визначати по кожному фактору шляхом порівняння трудомісткості на одиницю тих чи інших видів (комплексів) робіт до і після впровадження заходу, виходячи із обсягу і питомої ваги виду робіт, охоплених даним заходом у загальній трудомісткості. Трудові витрати на

одиницю робіт доцільно визначити на основі виробничих калькуляцій витрат праці і заробітної плати, розробленими у відповідності з діючими нормами.

По кожній групі факторів спочатку розраховується економія трудових витрат в людино-днях, яка переводиться в економію річних робітників шляхом ділення її на кількість робочих днів в році. Після цього визначається відносна економія трудових витрат (E_{Ti}) у відсотках до вихідної чисельності за формулою:

$$E_{Ti} = \frac{E_{qn} \cdot 100}{Q'_n} \quad (2.8)$$

де E_{qn} – річна економія працівників по і-й групі факторів.

Приріст продуктивності праці ($\Delta\Pi_i$) по кожній групі факторів визначається за формулою:

$$\Delta\Pi_i = \frac{E_{Ti} \cdot 100}{100 - E_T} \quad (2.9)$$

Загальний приріст продуктивності праці по всіх групах факторів-заходів може обчислюватися за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n E_{qn} \cdot 100}{Q'_n - \sum_{i=1}^n E_{qn}} \quad (2.10)$$

Економію трудових витрат за рахунок реалізації організаційних заходів. Рекомендується визначати за формулами:

1. Скорочення цілоденних, внутрішньозмінних та прихованих втрат робочого часу ($E_{T_3}^{opz}$):

а) якщо витрати робочого часу виражені у відсотках, то:

$$E_{T_3}^{opz} = \frac{(\Pi_{\phi} - \Pi_{\phi}) \cdot Q'_{p.\phi} \cdot D_{\phi} \cdot Y_p}{100} \quad (2.11)$$

де Π_{ϕ} , Π_{ϕ} - втрати робочого часу внаслідок причин, на усунення яких спрямовані заходи, відповідно в базовому та звітному періодах (або за планом і звітом), %;

$Ч_{р.б}$ – вихідна чисельність персоналу;

$Д_{ф}$ - фактична середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником;

$У_p$ – питома вага робітників у загальній чисельності персоналу (частка одиниці);

б) якщо цілозмінні втрати робочого часу виражені в днях на одного робітника, то:

$$E_{T4}^{opr} = (D_{Bб} - D_{Bф}) \cdot Ч'_{р.б} \cdot У_p \quad (2.12)$$

де $Д_{ф}$, $Д_{б}$ - цілозмінні втрати робочого часу внаслідок причин, на усунення яких спрямовані заходи відповідно в базовому та звітному періодах, %;

в) якщо змінюється кількість робочих днів у році на одного робітника, то:

$$E_{T5}^{opr} = (D_{ф} - D_{б}) \cdot Ч'_{р.б} \cdot У_p, \quad (2.13.)$$

де $Д_{ф}$ і $Д_{б}$ – кількість днів, відпрацьованих одним робітником, відповідно в аналізованому і попередньому періодах.

Використовуючи викладену вище методику проведемо розрахунки економії трудових витрат і зростання на цій основі продуктивності праці. При цьому будемо використовувати фактичні дані (табл. 2.3) ТОВ Торгова група «Арс-Кераміка».

Таблиця 2.3

**Забезпеченість персоналом ТОВ Торгова група «Арс-Кераміка»
за 2010-2011 роки***

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення у %
1	2	3	4	5	6
1.	Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	151887	201305	+32,5
2.	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	273	290	+6,2

3.	Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу	%	68,7	69,4	+0,7
4.	Питома вага апарату управління	%	31,3	30,6	-0,7
5.	Річний виробіток				
	- на одного працівника персоналу	грн.	556363	694155	+24,8
	- на одного робітника	грн.	803635	1001517	+24,6
6.	Продуктивність праці робітника за годину	грн.	487,6	556,4	+14,1
7.	Кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік	дні	206	225	+9,2
8.	Внутрішні втрати робочого часу	%	11	12	+1
9.	Тривалість робочої зміни	год.	8	8	-
10	Економія трудових витрат за рахунок підвищення рівня механізації робіт	люд.-дні	470	490	+4,2

**Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності з праці.*

Визначаємо відносну економію трудозатрат і можливе зростання продуктивності праці, використовуючи при цьому вищенаведені формули 2.9 і 2.10. Результати розрахунків узагальнимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Економія трудових витрат і приріст продуктивності праці у звітному році в ТОВ Торгова група «Арс-Кераміка»*

№ п/п	Фактори	Фактична економія річних робітників, осіб	Економія трудових затрат, %	Приріст продуктивності праці, %
1.	Зміна структури робіт (видів робіт)	9,3	3,21	3,31
2.	Зміна річного балансу робочого часу	1	0,34	0,34
3.	Скорочення внутрішніх втрат робочого часу	2,4	0,83	0,84
	Всього	12,17	6,07	6,18

**Джерело: розраховано автором за формулами 2.1-2.13.*

Таким чином, за рахунок впровадження організаційних заходів одержано додаткову економію трудових витрат 6,07%, а приріст продуктивності становить 6,18%.

2.2. Аналіз організації оплати праці персоналу

Ринок вносить суттєві зміни в організацію оплати праці. Відповідно до статті 1 Закону України "Про оплату праці" заробітна плата - це винагорода, обчислена як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Оплата праці є основною умовою мотивації до праці, вона є мотивом і стимулом праці. Структура заробітної плати зображена на рис 2.2.

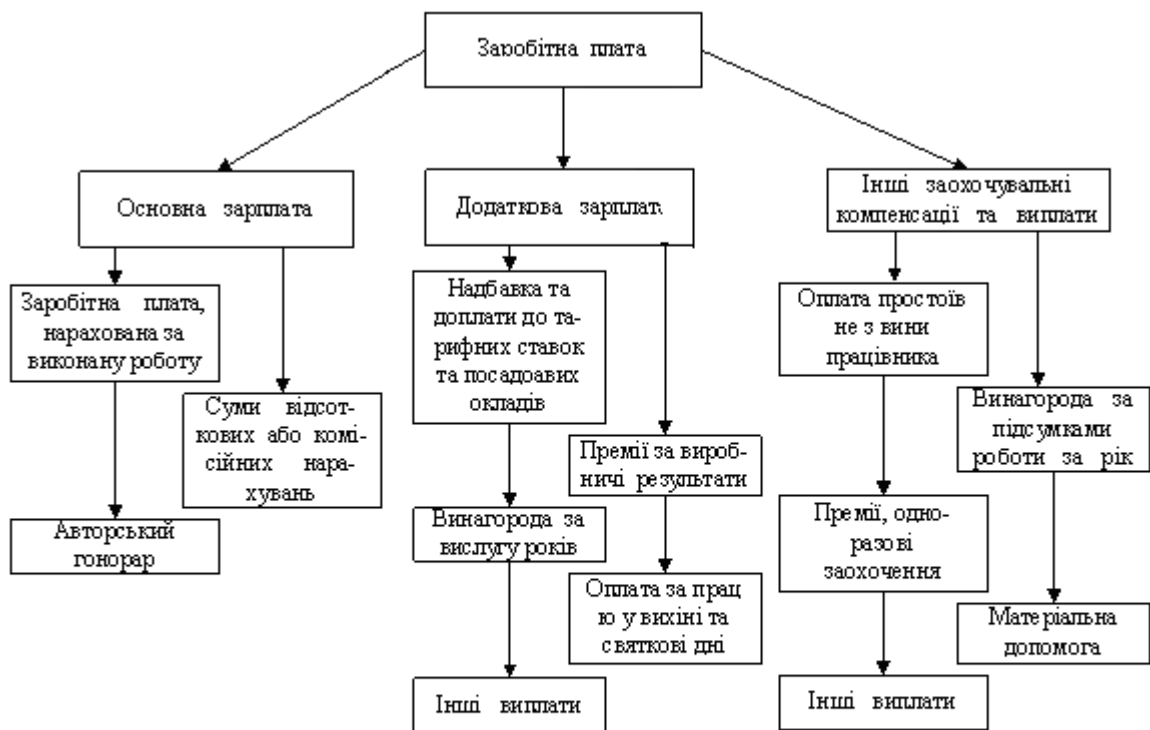


Рис. 2.2. Структура заробітної плати [1]

Існує три моделі оплати: ринкова – на основі договору між організацією і найманим працівником; колективна – на основі договору між адміністрацією і профспілкою; державна – на основі визначеного Урядом мінімального рівня та інших параметрів заробітної плати. Категорія „заробітна плата” є багатоаспектною за своїм економічним змістом і виконує ряд функцій (різні автори зазначають їх від двох до десяти).

А. Колот [45, с.180] до основних функцій заробітної плати відносить: відтворювальну, мотиваційну, регулюючу, соціальну та оптимізаційну. Механізм реалізації функції заробітної плати відображено на рис. 2.3.[45, с.37].

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. До витрат на оплату праці відносять:

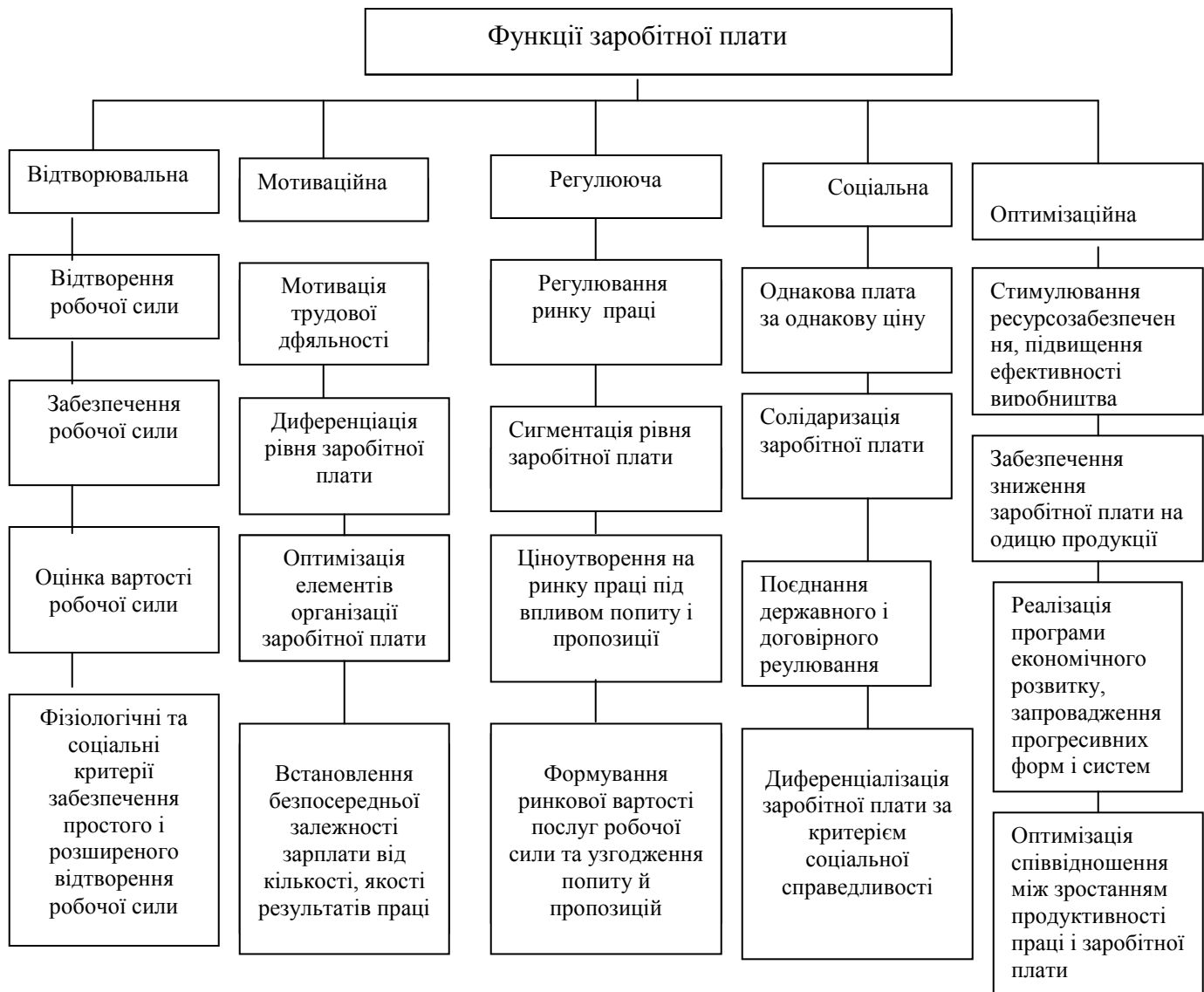


Рис. 2.3. Функції заробітної плати та механізм їх реалізації [45, с.37]

- Основну заробітну плату, яка представляє собою винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.
- Додаткову заробітну плату, яка відображає винагороду за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.
- Інші заохочувальні і компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Організація оплати праці здійснюються на підставі: тарифної системи оплати праці; преміювання працівників; договірного регулювання оплати праці.

Згідно зі статтею 8 Закону України "Про оплату праці" держава здійснює регулювання оплати праці працівників усіх форм власності шляхом [24]:

- ❖ встановлення розміру мінімальної заробітної плати та інших норм і гарантій;
- ❖ визначення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній та комунальній власності;
- ❖ встановлення умов і розмірів оплати праці персоналу підприємств, установ, організацій, що фінансуються та дотуються з бюджету;

- ❖ регулювання фонду оплати праці працівників підприємств-монополістів;
- ❖ оподаткування доходів працівників.

Ринок вносить суттєві зміни в організацію, витрачання фонду оплати праці. Необхідно звернути увагу на рівень обґрунтування абсолютної суми фонду оплати праці та її питому вагу в загальному розмірі фонду споживання.

Важливим етапом аналізу витрачання фонду оплати праці є визначення відхилення (економії, перевитрат) від планово-розрахункового розміру. Сума відхилень фонду оплати праці та причини її утворення повинні розглядатися за категоріями працівників, (робітників, службовців, у тому числі керівників, спеціалістів) та місцями їх призначення .

Для виявлення факторів впливу на економію чи перевитрату коштів на оплату праці рекомендується вивчити їх структуру в аналізованому періоді у зіставленні з попереднім на основі даних ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка структури використання фонду оплати праці працівників ТОВ
Торгової групи «Арс-Кераміка»***

Показники	Структура витрат на оплату праці				Відхилення показника звітнього року від базового		
	2010 рік		2011 рік		тис. грн.	% до виду оплати праці	% до загальної суми відхилення
	тис. грн.	% до підсумку у	тис. грн.	% до підсумку			
1	2	3	4	5	6	7	8
Основна заробітна плата	2708,8	92,2	3565,0	93,6	+856,2	31,6	98,8
Додаткова заробітна плата	230,3	7,8	240,2	6,3	+9,9	4,2	1,1
- премії за місяць	33,3	1,1	34,2	0,9	+0,9	2,7	0,1
- винагороди за стаж роботи	80,7	2,7	82,2	2,2	+1,5	1,9	0,2
- оплати щорічних відпусток	92,4	3,1	98,1	2,6	+5,7	6,2	0,7
- доплати за класність	5,07	0,17	5,4	0,14	+0,33	6,5	0,04
- доплати за роботу у ненормований робочий день	1,22	0,042	1,4	0,036	+0,18	0,2	0,02
- доплати за роботу у вечірній час	12,6	0,43	13,5	0,35	+0,9	7,1	0,1

- доплати за шкідливі умови праці	5,0	0,17	4,9	0,14	-0,1	0,02	0,01
Усього витрат на оплату праці	2939,1	100	3805,2	100	+866,1	29,4	100
Витрати на оплату праці у відсотках до обсягу реалізації продукції	1,94	-	1,89	-	-0,05	2,5	-
Примітка: Обсяг реалізації продукції	151887	-	201305	-	+49418	32,5	-
Чисельність працівників, осіб	273	-	290	-	+17	6,2	

**Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності форма №1 – ПВ*

Отже, витрати на оплату праці у звітному році зросли на 856,1 тис.грн. Найбільшою мірою це спричинено зростанням оплати за посадовими окладами. Частка цього приросту в оплаті становила 98,8 %, а у загальному прирості витрат на оплату праці – 29,4%. Зростання виплат за посадовими окладами не випереджує зростання обсягу реалізації продукції, що при стабільній чисельності працівників вважається позитивним фактором.

Крім того, доцільно зазначити, що в аналізованій групі обсяги реалізації продукції зростають більш високими темпами, ніж витрати на оплату праці. Приріст обсягів проти попереднього року становив – 32,5 %, а витрат на оплату праці – 29,4%. Якщо у попередньому році витрати на оплату праці до обсягу реалізації становили 1,94%, то у звітному – 1,89%.

В Торговій групі «Арс-Кераміка» потрібно продовжити роботу щодо поліпшення умов праці працівників, оскільки доплати за важкі та шкідливі умови праці у звітному році дещо зменшилися, проте ще залишаються (4,9 тис.грн.).

Вивчення та зіставлення фактичної та планово-розрахункової суми оплати праці за кожним її елементом дає змогу з'ясувати за рахунок яких конкретних видів оплати праці допущено перевитрату (економію) та розробити заходи щодо її ліквідації.

Після вивчення структури використаного фонду оплати праці виявляють причини перевитрат. Такими причинами можуть бути: понадпланова чисельність

працівників за категоріями персоналу, виконання робіт у позаурочний час, утримання працівників інших категорій (сторожів, спеціалістів, водіїв легкових автомобілів тощо) за рахунок фонду оплати праці робітників, приписки обсягів реалізації у нарядах, неправильне застосування розцінок тощо[95, с.158].

Суму економії (перевитрати) фонду оплати праці, пов'язану зі зміною середньої заробітної плати і чисельності робітників, можна визначати за такими формулами[47,с.108]:

$$\Delta\Phi_{зп_1} = \Phi_{\phi} - з_{п} \cdot Ч_{\phi}, \quad (2.14)$$

$$\Delta\Phi_{зп_2} = \Phi_{\phi} - Ч_{п} \cdot з_{п}, \quad (2.15)$$

де $\Delta\Phi_{зп_1}$ – економія (перевитрата) фонду оплати праці у зв'язку зі зміною середньої заробітної плати робітників;

$з_n$ і $з_{\phi}$ – відповідно планова та фактична середньорічна заробітна плата одного робітника;

$\Delta\Phi_{зп_2}$ – економія (перевитрата) фонду оплати праці в результаті зміни чисельності робітників;

$Ч_n$ і $Ч_{\phi}$ – відповідно планова та фактична чисельність робітників.

За вищенаведеними формулами та даними табл. 2.5, визначимо вплив зміни середньої заробітної плати і чисельності робітників на зміну використання фонду оплати праці у звітному році по відношенню до попереднього:

а) вплив зростання середньорічної заробітної плати:

$$\Delta\Phi_{зп_1} = \left(\frac{3805,2}{290} - \frac{2939,1}{273} \right) \times 290 = +681,9 \text{ тис.грн.},$$

б) вплив збільшення чисельності робітників:

$$\Delta\Phi_{зп_2} = (290 - 273) \times \frac{2939,1}{273} = +183,02 \text{ тис.грн.},$$

Отже, в результаті підвищення середньої заробітної плати на одного працівника витрати на оплату праці збільшилися на 681,9 тис. грн., а зростання

чисельності працівників на 17 осіб призвело до зростання витрат на оплату праці на 183,02 тис. грн., тобто за рахунок розглянутих факторів витрати на оплату праці працівників у звітному році зросли на 866,1 тис. грн.

Фонд заробітної плати управлінського персоналу також може змінюватися за рахунок його чисельності і середньорічної заробітної плати.

Важливе значення для поглиблення аналізу використання фонду оплати праці має вивчення причин зміни середньої зарплати одного працівника за категоріями і професіями, а також в цілому по управлінню. При цьому необхідно враховувати, що середньорічна зарплата залежить від кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік, тривалості робочої зміни і середньогодинної заробітної плати:

$$P_{з.п.} = D_{з.п.} \cdot t_{з.м.} \cdot \Gamma_{з.п.}, \quad (2.16)$$

де $P_{з.п.}$ - середньорічна заробітна плата одного робітника;

$D_{з.п.}$ - середньоденна заробітна плата одного робітника;

$t_{з.м.}$ - середня тривалість робочого дня, год.;

$\Gamma_{з.п.}$ - середньогодинна зарплата одного робітника.

Розрахунок впливу цих факторів на зміну рівня середньорічної заробітної плати доцільно провести за категоріями робітників використовуючи метод абсолютних різниць.

В основу організації заробітної плати покладена тарифна система. Вона використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації за розрядами тарифної сітки (рис. 2.4.). Тарифна система є сукупністю нормативів, за допомогою яких здійснюється диференціація оплати праці різної складності (кваліфікації).

Ці нормативи визначають умови тарифікації робіт (та робітників), тобто віднесення їх до відповідних груп складності, а також розмірів грошової винагороди за одиницю часу (година, день, зміна, місяць) праці різної складності

та при різних умовах її виконання. Окрім того, тарифна система доповнюється різного роду надбавками і доплатами, які мають стимулюючий або компенсуючий характер. Функції тарифної системи оплати праці:

- визначити мінімальні гарантовані рівні оплати праці робітників;
- забезпечити обґрунтовану диференціацію в межах встановлення мінімальних гарантій розмірів оплати праці в залежності від кваліфікації та складності виконуваних робіт, умов та інтенсивності праці;
- стимулювати підвищення кваліфікації працівників та індивідуальних результатів їх праці.

Всі види робіт, які зустрічаються по галузям у відповідності з вимогами розподіляються на декілька груп тарифних розрядів. Тарифно-кваліфікаційний довідник (ТКД) групує різні роботи щодо зростання їх складності на розряди. У відповідності з цим у тарифно-кваліфікаційному довіднику по кожній професії викладено типовий зміст робіт та вказано тарифний розряд по кожній з них.

За допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників проводиться тарифікація робіт (встановлюється розряд роботи), присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам, формуються програми підготовки і підвищення кваліфікації робітників. Кваліфікаційна характеристика роботи складається з трьох розділів: “Характеристика робіт”, “Повинен знати” і “Приклади робіт”. Кваліфікаційні розряди присвоюються робітникам на основі вимог тарифно-кваліфікаційних довідників кваліфікаційною комісією підприємства або його структурного підрозділу. Діючий ЄТКД вміщує 72 випуски за різними виробництвами і видами робіт. За його допомогою можна проводити тарифікацію понад 5 тисяч робіт і професій робітників.

Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців є нормативним документом, який вміщує загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. В них зазначаються посадові обов'язки, вимоги до знань і стажу роботи за спеціальністю, рівня і профілю професійної підготовки керівників, спеціалістів і службовців.

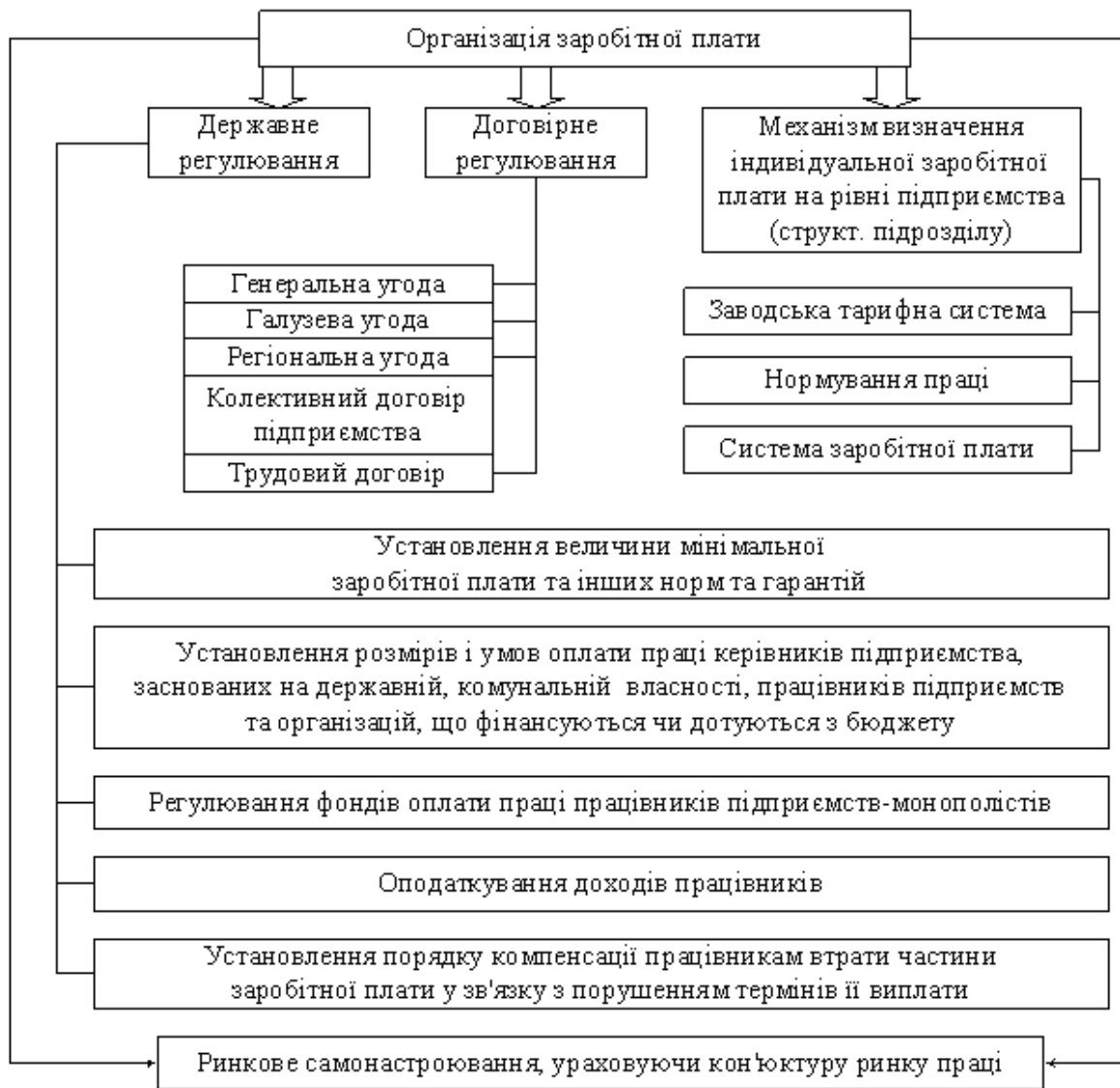


Рис. 2.4. Організація заробітної плати за умов ринкової економіки [41]

Розмір середньомісячної заробітної плати нараховується виходячи з виплат за останні 12 календарних місяців роботи згідно п. 3, р.3, постанови КМУ від 8.02.1995р. № 100. Розрахунок та виведення посадових окладів здійснюється виходячи з коефіцієнтів за професіями та затверджених Торговою групою «Арс-Кераміка». Основні елементи тарифної системи відображені на рис. 2.5.

Приклади нарахування зарплати в Торговій групі «Арс-Кераміка»:

Для розрахунку взято звітний період за березень 2012 року

Менеджер зі збуту відпрацював повний місяць, тобто 21 робочий день, посадовий оклад – 1300 грн.

Податок на доходи фізичних осіб – 187,98 грн.

Єдиний соціальний внесок – 46,80 грн.

Нараховано: $1300 - 187,98 - 46,80 = 1065,22$ грн.

Тарифікація робіт проводиться при нормуванні робіт. Тарифікація робітників проводиться спеціальними комісіями, які на основі вимог тарифно-кваліфікаційного довідника проводять перевірку знань та практичних навичок і оформляють відповідний протокол.



Рис. 2.5. Схематичне зображення основних складових тарифної сітки[74]

Тарифна сітка визначає кількість тарифних розрядів і регулює їх співвідношенням тарифних коефіцієнтів. Тарифний коефіцієнт як елемент тарифної сітки характеризує співвідношення між тарифною ставкою першого розряду і наступним.

Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, які виконуються. Абсолютне і відносне зростання тарифних коефіцієнтів є основою диференціації заробітної плати працівників.

Тарифні сітки (схема посадових окладів) формуються на основі тарифної ставки робітника першого розряду, яка визначається колективним договором, прийнятим на підприємстві, і міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок наступних розрядів до першого. За допомогою тарифної сітки регулюється рівень заробітної плати.

Отже, домінантою мотиваційного механізму залишається оплата праці.

Проведений нами аналіз мотиваційної діяльності досліджуваного підприємства дозволив сформулювати такі існуючі загальні принципи мотивації

через оплату праці: диференціація доходів за категоріями працівників, кваліфікацією, результатами та умовами праці; наявність структурних складових (посадових окладів, доплат, надбавок, премій); різноманітність впливу (через заробітну плату, преміювання, матеріальну допомогу, соціальні пільги тощо); використання матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності (штрафних санкцій); врахування поточних та кінцевих результатів господарської діяльності.

Організація оплати праці на підприємствах базується на врахуванні: державного регулювання; колективно-договірного регулювання; регулювання в межах підприємства. Кожен вид регулювання здійснюється в межах певних повноважень, конкретних законодавчих актів, а також з урахуванням практичних результатів.

Як бачимо, у вирішенні питань мотивації, зокрема умов оплати праці, беруть участь дві протилежно зацікавлені сторони – роботодавець і працівник під контролем відповідного чинного законодавства. Однією з функцій державного регулювання в Україні є встановлення мінімальної заробітної плати.

Діючі системи оплати праці відповідають вимогам дотримання встановленого державою мінімального розміру заробітної плати. Однак, існує і практика самостійного визначення мінімальної заробітної плати за згодою адміністрації та колективу підприємства. Так, для працівників Торгової групи «Арс-Кераміка» в Колективному договорі встановлено, що мінімальний розмір оплати праці на підприємстві становить 650 грн/міс.

Місячні тарифні ставки (посадові оклади) встановлюються диференційовано залежно від професії і кваліфікації працівника, складності та умов роботи, яку він виконує (табл. 2.6.). Посадові оклади керівників, професіоналів, фахівців, і технічних службовців Торгової групи «Арс-Кераміка» встановлюються в колективному договорі.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти співвідношень для оплати праці професійно – кваліфікаційних груп працівників ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка»

Професійно – кваліфікаційні групи робітників	Коефіцієнти співвідношень
1 група	1,48
2 група	1,39
3 група	1,00

Згідно із законодавством України кожне підприємство самостійно обирає форми і системи оплати праці, підшуковуючи найбільш прийнятні з урахуванням специфіки виробництва. В досліджуваному управлінні організація оплати праці інженерно-технічного персоналу відбувається за традиційною тарифною моделлю, основними елементами якої є посадові оклади.

Структура фонду оплати праці на підприємствах є різною. В Торговій групі «Арс-Кераміка» в Колективному договорі зазначено, що гарантованою грошовою винагородою є постійна частина в розмірі 70% місячного посадового окладу. Преміальна частина складає 30% окладу і є змінною і негарантованою частиною. Коефіцієнтні співвідношення посадових окладів по 1-3 групах в складають: керівники 8,83-2,93, професіонали 4,01-1,59, фахівці 4,59-1,49, технічні службовці 2,50-1,62. Діючі співвідношення в посадових окладах більшості працівників вважають цілком прийнятними і переконані, що різниця в оплаті праці має визначатися насамперед через відмінності в змінній частині заробітної плати, яка враховує доплати, надбавки, премії.

Рівень оплати праці відображає формальну оцінку трудового внеску працівника, його професіоналізму та кваліфікації, і зрозуміло, він повинен зростати разом з ними. Однак, більш дієвим стимулюючим засобом він стає за умов доповнення його іншою важливою формою матеріальної мотивації – системою преміювання. Дослідження засвідчило різноманітність підходів до

організації додаткової оплати праці та преміювання персоналу. Насамперед, варто відмітити недостатню увагу до розробки положень, які документально регулюють виплату надбавок, доплат, премій.

За критерій ефективності будь-якої системи преміювання необхідно брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога кращих індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної зацікавленості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо[48].

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати;
- перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню;
- визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

Зазвичай працівників преміюють за підсумками досягнення одного-двох показників; службовців і фахівців — двох-трьох показників. Підставою для преміювання є економія ресурсів, збільшення прибутків, перш за все у сфері діяльності, що не має прямого відношення до конкретного співробітника, різні наукові досягнення, раціоналізаторські пропозиції, успішне проведення заходів щодо попередження проблем, виняткові заслуги. Щоб премії відігравали роль дієвого стимулюючого чинника, вони повинні складати не менше 30 % основного заробітку.

Передумовами успішного преміювання можна вважати:

- правильний вибір системи показників, відповідно до конкретних завдань, які стоять перед підприємством;

- диференціацію показників залежно від ролі і характеру підрозділів, рівня посад;
- орієнтацію показників преміювання на реальний внесок в кінцеві результати, ефективність і якість роботи, облік загальновиробничих досягнень;
- конкретність, зрозумілість, гнучкість, справедливість критеріїв оцінки досягнень.

Загальний принцип преміювання — винагорода за будь-які, навіть незначні успіхи, а також потенційна необмеженість його розміру і своєчасність виплати.

Критерії і нормативи, за якими здійснюється преміювання, необхідно регулярно переглядати з урахуванням зміни умов діяльності фірми, її цілей, економічного стану і т.п. [21].

Окрім премій і заробітної плати існує ще один вид грошових винагород, що має певний мотиваційний ефект, — участь в розподілі прибутків. Перш за все це відноситься до додаткового прибутку. Здійснюють такі виплати зазвичай щомісячно, щоб працівники бачили їх зв'язок з результатами своєї роботи. Для керівників же регулярно практикуються бонуси — крупні одноразові виплати з прибутку один-два рази на рік.

Індивідуальне преміювання (заохочення безпосередньо окремих робітників) доцільно використовувати лише тоді, коли організація виробництва передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших, за наявності обліку індивідуальних результатів праці або тоді, коли виконуються роботи, що потребують особливих навичок. У цьому разі всі показники та умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату кожного окремого працівника залежно від досягнутих ним індивідуальних результатів.

Колективне преміювання може використовуватися як за колективної, так і за індивідуальної організації праці. Його мета — зацікавити працівників у загальних результатах роботи підприємства. Колективну премію нараховують (залежно від виконання колективних показників діяльності) на основну заробітну

плату і розподіляють її між працівниками з урахуванням їхнього особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу.

Вибір показників і умов преміювання залежить від завдань, які поставлено перед об'єктом стимулювання.

Для працівників показниками преміювання можуть бути (табл. 2.7., 2.8):

а) у разі стимулювання поліпшення якості продукції — скорочення випадків повернення неякісної продукції; поліпшення ґатунку (сортності) продукції; зниження браку чи кількості претензій до продукції (робіт, послуг) з боку служби технічного контролю, споживачів і т. ін.;

б) у разі стимулювання освоєння нової техніки і прогресивної технології — скорочення термінів освоєння прогресивної технології; підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання; підвищення коефіцієнта його завантаження, зниження експлуатаційних витрат і т. ін.;

в) у разі стимулювання зниження матеріальних витрат — зменшення технологічних витрат проти планового (нормативного) рівня, зменшення відходів на одиницю продукції проти фактично досягнутого рівня; економія сировини, матеріалів, інструменту, паливно-енергетичних ресурсів, запасних частин тощо;

г) у разі стимулювання зростання продуктивності праці - збільшення виробітку; виконання тих самих обсягів робіт з меншою кількістю працівників і т. ін.

Таблиця 2.7

**Зростання продуктивності праці працівників ТОВ Торгова група
«АРС-Кераміка» за допомогою показників преміювання**

Стимулювання зростання продуктивності праці	
Показник преміювання: зростання продуктивності праці, %	Умови преміювання: а) виконання плану номенклатури;

	б) виконання планового завдання з якості продукції.
Стимулювання зростання об'ємів продажу	
Показник преміювання: зростання об'ємів виробництва(продажу), %	Умови преміювання: а) виконання плану з номенклатури; б) виконання планового завдання з якості продукції.

Важливе значення під час визначення розміру премії має оцінювання «напруженості» показників преміювання, яке дає змогу диференціювати розміри премій за підрозділами й робочими місцями, забезпечуючи вищу винагороду за інтенсивнішу працю. Приклад побудови шкал диференціації розмірів премій працівникам в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Шкала диференціації розміру премій працівникам ТОВ Торгової групи «АРС-Кераміка»

Фактичний виробіток на одного робітника в день по віднош. до нормативного рівня 100	Обсяг браку до всього обсягу продажу продукції, %				
	0-0,5	0,51-0,6	0,61-0,7	0,71-0,8	0,81-0,9
	Розмір премії (сума премії до нормативного завдання-1)				
110	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
100	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6
90	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
80	0,8	0,7	0,6	0,5	-

Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дієвість організації заробітної плати. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й

розвивати в працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість підприємства, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо) [20].

В Торговій групі „АРС-Кераміка” заробітна плата складається з гарантованого окладу та преміальних доплат. Премії виплачуються:

- за поточні результати роботи в цілому, розмір доплати залежить від займаної посади і може становити від 10 до 150% окладу;
- за індивідуальні досягнення або індивідуальне виконання завдання (розмір премії встановлюється керівником);
- новорічна премія від 10% до 100% окладу, залежно від стажу роботи;
- бонусна доплата за безпервний стаж роботи в торговій групі у розмірі від 4% до 12%- виплачується 1 раз в рік;
- працівник місяця.

Доплати та надбавки - це самостійний елемент заробітної плати з погляду її структури. Водночас вони є складовою тарифної системи. Остання в класичному розумінні є інструментом диференціації та регулювання рівня заробітної плати різних груп категорій працівників залежно від кваліфікаційного рівня, складності виконуваних робіт, їх відповідальності, а також умов та інтенсивності праці, специфічних особливостей підприємства[48].

Розглядаючи сутність доплат, зазначимо, що вони пов'язані з якістю роботи конкретного працівника, мають чітко виражений стимулювальний характер, і перелік їх, що склався на практиці, достатньо обмежений. Найсуттєвішими серед них є доплати :

- за високу професійну майстерність робітників;
- за високі досягнення в праці службовців
- за вислугу років;
- за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи;
- за знання й використання в роботі іноземних мов.

В складі додаткової оплати праці найбільш розповсюдженими є доплати і надбавки за суміщення професій і посад, за розширення зони обслуговування та збільшення обсягів реалізації продукції, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Умовами преміювання є: неперевищення планових адміністративних витрат, відсутність рекламаций від покупців.

На досліджуваному підприємстві розроблені системи покарань і санкцій, які виявляються насамперед у позбавленні працівників премій або їх зменшенні. Так, працівники позбавляються винагороди за поточні результати діяльності у таких випадках: за прогул, за появу на робочому місці у нетверезому стані, за хуліганські дії, за недостачу матеріальних цінностей, через претензії керівництва. Умовами депреміювання керівників та спеціалістів підприємств є: наявність претензій керівників підприємства та керівників структурних підрозділів, наявність неякісної продукції з вини відповідального спеціаліста, наявність фактів приписок і помилок у звітах, дисциплінарні та трудові порушення, догани.

Автором дипломної роботи проведено аналіз діючих систем преміювання та додаткового матеріального винагородження персоналу на досліджуваному підприємстві, на основі якого зроблено такі висновки: винагородження відбувається за досягнення прийнятних, а не видатних результатів, надто вузьким є перелік умов та показників преміювання, відсутня диференціація розміру премій в межах структурних підрозділів. 79% працівників вказали на уніфікацію у виплаті премій, оскільки згідно з діючим в Торговій Групі «АРС-Кераміка» Положенням про преміювання, відсоток премії нараховується незалежно від кількості та якості затраченої праці. Разом з тим, 12% опитаних вважають, що преміювання здійснюється диференційовано з урахуванням трудового внеску працівника. Як бачимо, система мотивації не сприяє повному розвитку творчого та трудового потенціалу персоналу. Основні недоліки діючих в досліджуваному управлінні систем матеріального

стимулювання за оцінкою персоналу наведено в таблиці 2.9.

Серед недоліків діючих систем матеріального стимулювання респонденти виділили зрівнялівку у розподілі премій та неврахування індивідуального трудового внеску працівника в загальні результати діяльності як структурного підрозділу, так і підприємства в цілому. Насамперед це свідчить про недосконалість систем оцінки трудового внеску працівника в сукупні результати діяльності, відсутність чітких критеріїв та показників оцінки, суб'єктивізм в оцінюванні. Причиною цього, на нашу думку, є формальне ставлення в до організації процедури оцінювання потенціалу та трудової діяльності працівників. Недостатньою є увага до атестації робочих місць та атестації персоналу. На нашу думку, змістовна частина відповідей респондентів, наведена в таблиці 2.9, не потребує детального аналізу і встановлення значимості (рангу) конкретного недоліку, оскільки кожен з них і всі разом зводять нанівець ефективність системи стимулювання.

Таблиця 2.9

**Недоліки діючих систем матеріального стимулювання персоналу ТОВ
Торгової групи «Арс-Кераміка»***

Показник	Частка відповідей респондентів (%)
1. Відсутність зв'язку із стажем роботи за спеціальністю	8,1
2. Зрівнялівка в розподілі премій	34,2
3. Здійснення виплат пропорційно основній заробітній платі	18,5
4. Неврахування результатів діяльності структурного підрозділу	4,6
5. Неврахування трудового внеску структурного підрозділу у загальні результати діяльності управління	10,0
6. Неврахування індивідуального трудового внеску працівника у загальні результати діяльності структурного підрозділу та підприємства	13,2
8. Інші моменти	0,8

*Джерело: розраховано автором на основі даних соціологічного дослідження

Що стосується вдосконалення матеріального стимулювання, то воно повинно, як вважають респонденти, здійснюватися на багатосторонній основі, про що свідчать дані, наведені в таблиці 2.10.

Будь-яка мотиваційна система повинна забезпечувати достатньо високий рівень оплати праці і достатньо високий рівень життя працівника та членів його родини.

Систему мотивації можна вважати дієвою, якщо кожен працівник підприємства відчуває пряму залежність своєї зарплати від кінцевих результатів індивідуальної чи колективної трудової діяльності. Питання організації оплати праці (форми і системи оплати праці, преміювання, різного виду доплати) в цьому займають важливе місце

Таблиця 2.10

Пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка»*

Показник	Частка відповідей респондентів (%)
1.Посилити диференціацію преміювання в межах структурного підрозділу на основі впровадження формалізованої оцінки індивідуального трудового внеску	36,1
2.Посилити диференціацію преміювання залежно від значимості структурного підрозділу та результатів його роботи	27,0
3.Розширити перелік умов та показників преміювання	8,9
4.Розширити перелік показників преміювання, які визначають результати діяльності всього підприємства	9,1
5.Ширше використовувати доплати за високу кваліфікацію	9,7
6.Ширше використовувати доплати за суміщення посад	9,2

**Джерело: розраховано автором на основі даних соціологічного дослідження*

Завдання полягає в тому, щоб при розробці нових моделей мотивації

визначені недоліки були максимально враховані і за можливості усунені. На думку респондентів, знешкодження негативних моментів в системі оплати праці та матеріального стимулювання значно підвищить їх ефективність та соціально-творчу активність інженерно-технічних працівників, а також сприятиме раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності і якості праці, зниженню плинності кадрів тощо.

2.3. Професійний розвиток і навчання персоналу

Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 років. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 — вищої. Домогтися високих результатів на підприємстві можливо тільки тоді, коли персонал володіє знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Професійний розвиток - це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу[37].

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- ❖ відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- ❖ умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- ❖ можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- ❖ первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- ❖ навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- ❖ навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- ❖ навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- ❖ навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток — на майбутнє і є більш фундаментальним.

В даний час професійне навчання являє собою комплексний, неперервний процес і включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, щойно прийнятих на роботу.

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 2.5.) [37,с.94].

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління професійним навчанням.



Рис. 2.5. Процес організації професійного навчання [37,с.95]

Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості особистості і потреб організації. Ці вимоги зводяться до наступного:

1. Мотивація. Для навчання потрібна мотивація (тобто, що я отримаю в результаті навчання в майбутньому).
2. Умови навчання. Необхідно створити сприятливий для навчання клімат.
3. Етапність навчання. Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простого до складного).

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

- ✓ підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;
- ✓ перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- ✓ підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників — це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коачінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також інструктаж — роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес. З метою розширення сфери знань і набуття різних навичок роботи організовується ротація — цілеспрямований рух персоналу по підрозділах.

Перепідготовка (перенавчання) організовується з метою освоєння нових професій працівниками, що вивільняються, але не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками затрати на перепідготовку інженера в три рази нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність звільнення якого, вища.

Зокрема, в досліджуваній нами Торговій групі «Арс-Кераміка» проводиться оплачуване навчання основам професії. Орієнтовно через 1-2 місяці у разі успішної здачі атестації стажист стає менеджером табл. 2.11. Через 10-12 місяців, здавши перед цим відповідну профільну атестацію та зарекомендувавши себе здатним до адміністрування в межах відділу менеджер може стати старшим менеджером табл.2.12.

Таблиця 2.11

Загальні вимоги до претендента на посаду ТОВ Торгова група «АРС-Кераміка» за перший тиждень стажування

Критерії оцінки	Не спостерігається	Необхідно розвивати	Необхідний додатковий розвиток	Відповідає вимогам	Сильно виражено
Комунікабельність			√		
Робота в команді				√	
Ініціативність				√	
Виконавчість					√
Трудова дисципліна		√			
Здатність до навчання				√	
Вихованість		√			

Загальний висновок обґрунтовує спеціаліст з оцінки персоналу (відділ навчання).

Таблиця 2.12

Атестаційний лист на посаду старшого менеджера ТОВ Торгова група «АРС Кераміка»

Перелік основних груп товарів	Оцінка рівня знань асортименту				
	Відмінні знання	Дуже добрі	Добрі знання	Задовільні знання	Незадовільні

		знання			знання
Керамічна плитка	√				
Будівельні суміші Фарби			√		
Сантехніка	√				
Ламінат			√		
Вагонка			√		
Лінолеум			√		
Гіпсокартон				√	
Підвісна стеля				√	
Загальна орієнтація в асортименті		√			
Внутрішній режим групи		√			
Аргументація продаж		√			
Творче мислення	√				

Взявши участь у конкурсних відборах можна зайняти вищі посади у внутрішніх відділах торгової групи (збут, постачання та ін.). З метою проведення атестації – оптимізації, створені так звані групи розвитку, стабільні, ризику. Відбуваються заміри знань один раз в рік залежно від плинності кадрів, зокрема здійснюється оцінка професійних та особистих якостей працівника табл.2.13. Проводяться атестації щодо підвищення на посаді менеджер, завідувач відділом, адміністратор, директор.

Таблиця 2.13

**Оцінка професійних та особистих якостей працівника Торгова група
«АРС- Кераміка»**

Професійна компетентність	Дуже високий рівень	Вище середнього	Середній рівень	Ниже середнього	Низький рівень
Рівень знань про товар	√				
Робота над підвищенням рівня знань про товар			√		

Відповідальність		√			
Самостійність виконання поставлених задач		√			
Своєчасність виконання завдань		√			
Складність завдань, які виконує		√			
Якість виконаних робіт		√			
Трудова дисципліна	√				
Вміння відстояти свою точку зору		√			
Готовність брати на себе відповідальність		√			
Оперативність прийняття рішень		√			
Ініціативність		√			

В ТОВ Торгова група «АРС Кераміка» проводиться акція «таємний покупець» на перевірку якості роботи, мета якої – відповідність корпоративному стандарту. Зокрема відбуваються демонстраційні семінари представників торгових марок по продукції. Проводиться есемент при наборі на новий підрозділ – профпридатність на посаду менеджера, розроблені довідки про товар для самонавчання.

Підвищення кваліфікації — це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- ❖ забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- ❖ підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- ❖ просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;

- ❖ освоєння нових професій;
- ❖ підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреб у навчанні, етапами якого є:

- ❖ визначення основних вимог до виконавців (наданий момент і на перспективу);
- ❖ аналіз існуючих навиків, знань та вмінь;
- ❖ моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їх задоволення.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів - в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах і за кордоном [37].

Як бачимо, навчання і підвищення кваліфікації, спрямування коштів на розвиток інженерно-технічного персоналу не є в даний час одним з пріоритетних напрямів діяльності підприємств. Найбільш поширеними формами удосконалення професіоналізму працівників є самоосвіта, спеціальні курси, семінари. Однак, навіть використання цих форм підвищення кваліфікації має випадковий, а не систематичний характер. Інші, такі як бізнес-школи, спеціальні тренінги, стажування в інших організаціях та за кордоном, отримання другої вищої освіти, мають випадковий характер. Якщо ж припустити, що самоосвіта не є декларативною формою підвищення кваліфікації, то можна стверджувати, що максимальний акцент робиться власне на активності самих фахівців. Крім того, більшість фактів підвищення кваліфікації мають цілеспрямований характер і,

швидше за все, це пов'язане з необхідністю вирішення конкретних виробничих завдань і проблем, а не з розвитком персоналу загалом. Більшість керівників не пов'язують професійне зростання з успішністю та ефективністю всієї організації. Тому, на жаль, частота і різноманітність форм підвищення кваліфікації не є досконалыми, а методи роботи, знання, вміння і навички, які сформувалися у багатьох спеціалістів у попередніх умовах управління і господарювання, є недостатніми для виконання тих функцій, потреба в яких є в сучасний період.

Рівень оплати праці відображає формальну оцінку трудового внеску працівника, його професіоналізму та кваліфікації, і зрозуміло, він повинен зростати разом з ним. Однак, більш дієвим стимулюючим засобом він стає за умов доповнення цього іншою важливою формою матеріальної мотивації - системою преміювання. Дослідження засвідчило різноманітність підходів до організації додаткової оплати праці та преміювання персоналу. Насамперед, варто відмітити недостатню увагу до розробки положень, які документально регулюють виплату надбавок, доплат, премій.

До факторів, які формують мотиваційне поле для працівника на мікрорівні і пов'язані з організацією трудового процесу, на нашу думку, доцільно віднести організаційно-правове забезпечення трудових відносин, що охоплює засоби пошуку, форми найму, способи відбору працівників; форми організації праці; умови праці; інформативно-комунікаційне забезпечення; способи організації служб управління персоналом.

На досліджуваному підприємстві сформований трудовий колектив. Для поповнення робочої сили підприємство використовує різноманітні джерела. ТОВ Торгова група «АРС-Кераміка» в якості зовнішніх джерел пошуку працівників використовує державну службу зайнятості, оголошення в пресі, співпрацює з кадровими агенціями. Для управлінських та інженерно-технічних посад оголошується конкурс. Перевагу мають молоді спеціалісти з високим потенціалом росту, здатністю працювати з високою інтенсивністю, оволодівати

новими спеціальностями як в межах професії, так і поза ними, виявляти ініціативу і підприємливість.

Формами найму в досліджуваному управлінні є: безстрокова індивідуальна трудова угода, строкова угода, сумісництво. Контрактна форма найму застосовується обмежено, як правило, для керівників вищої ланки управління. 95% працівників переконані, що безстрокова індивідуальна угода є найпридатнішою формою найму. При опитуванні не виявлено противників випробувального терміну. Працівники вважають, що максимальною межею випробувального терміну є 3 місяці, впродовж яких є достатньо можливостей як для виявлення професійних, ділових і особистих якостей, так і ознайомлення працівника з підприємством.

Поповнення персоналу відбувається за рахунок зовнішніх джерел, а також в результаті ротації та переміщення в межах групи. Ротація кадрів, переміщення працівників по підрозділах широко застосовується.

Іншим фактором впливу на задоволеність працею є стосунки між працівниками і керівництвом підприємства. На роботі людина проводить близько третини загального фонду часу, який припадає на її трудове життя, і стосунки з керівництвом нерідко мають суттєве значення. Вони виявляються через довіру до керівника з боку підлеглих, дотримання прав людини, відсутність дискримінації за статевою чи віковою ознакою, стабільну кадрову політику, повагу до підлеглих з боку керівництва, відданість підприємству. О.Єгоршин [22, с.232], зокрема, зазначає, що подвійна мораль керівництва, значна диференціація в оплаті праці вищих керівників та рядових співробітників, нестабільність в роботі з персоналом, порушення прав працівників, різний доступ до соціальних благ – це фактори, що ведуть до руйнації трудового колективу підприємства. А проблему "відданості персоналу" низка науковців [21, с.44] визначають як одну з актуальних кадрових проблем вітчизняних компаній. Дуже часто виникає ситуація, коли після набуття досвіду працівник переходить до конкуруючої

фірми. З собою він забирає інформацію, власні зв'язки і клієнтуру, що суттєво негативно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Як показало дослідження, проведене автором дипломної роботи, в ТОВ Торгова група «АРС-Кераміка» розроблені положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, які мають надто типовий, узагальнений характер. Загалом лише 30-40% працівників ознайомлені з Колективним договором, статутам підприємства. З посадовими інструкціями і обов'язками працівники ознайомлені, однак, не використовують їх, вважаючи формальними документами. Працівники висловили переконання, що існуюча посадова інструкція є документом, який стосується насамперед посади, а на думку працівників, має бути розроблений документ, що міститиме інформацію, яка стосується як конкретної посади, так і конкретного працівника. Зокрема, в цьому документі мають бути вписані стандартні і персональні вимоги до працівника, а також визначені перспективи і напрямки його професійного росту і вдосконалення.

Проблема розробки посадових інструкцій існує і на вітчизняних і на закордонних підприємствах. О.Зозульов, А.Длігач, Н.Писаренко [30, с.41-46], досліджуючи сучасні проблеми менеджменту українських підприємств, виокремлюють необхідність удосконалення посадових інструкцій, що зумовлюється такими проблемами, як, по-перше, дотримання дисципліни, без якої не може ефективно функціонувати підприємство; по-друге, вимога до спеціалізації та формалізації внутрішніх процесів в організації, що розвивається; по-третє, необхідність підвищення професіоналізму працівників з метою утримання конкурентних позицій; по-четверте; вирішення юридичних проблем із звільненням працівників. Нові підходи до розробки документів, які регламентують посадові обов'язки та функції, на переконання науковців, дозволять:

- виокремити коло питань, за які працівник несе особисту відповідальність;

- чітко сформулювати вимоги до знань і вмінь працівників, визначити критерії оцінки їх роботи, що дозволить сформувати нову стратегію добору кадрів, юридично чітко розв'язати проблему відносин між найманим працівником і роботодавцем;
- сформувати у керівника уявлення про фактичну організаційну структуру підприємства, виявити так-звані "вузькі місця".

Відсутність чітко розроблених посадових документів не дає можливості роботодавцеві визначити оптимальну чисельність працівників. Невизначеність посадових обов'язків не дозволяє об'єктивно розв'язувати конфлікти із розміром заробітної платні, що періодично виникають. Прийом на роботу без чітко виписаних посадових функцій, повноважень, обов'язків, відповідальності проводиться не на основі об'єктивного аналізу відповідності людини певній посаді, а на основі міркувань менеджерів різних ланок. А.Гриненко, Т.Сікачина [15,с.50-51], досліджуючи основні причини конфліктних протиріч на підприємствах, зауважують, що статистичні дані свідчать про збільшення звернень з боку працівників до суду з позовом щодо дій адміністрацій, і зазначають, що більшість вимог найманих працівників у зареєстрованих трудових спорах стосувалась не виплати заробітної плати, а невиконання вимог законодавства про працю, умов колективних договорів і угод, незаконного, на їх думку, звільнення КЗпП України [34] передбачає звільнення працівника у трьох основних випадках: через порушення дисципліни, скорочення штату і службову некомпетентність. Проте довести останню без чітко виписаних у відповідних документах вимог до знань, переліку виконуваних робіт, функцій, обов'язків, критеріїв оцінки та способів її визначення досить проблематично.

Висновки до розділу 2

1. За результатами аналізу трудового потенціалу підприємства рекомендується розробити заходи, спрямовані на скорочення витрат робочого часу,

впровадження високопродуктивної техніки, новітніх технологій будівельного виробництва, скорочення частки ручної праці шляхом механізації основних видів робіт, широкого впровадження прогресивних форм організації праці, підвищення рівня виконавчої та трудової дисципліни.

2. Проведений аналіз мотиваційної діяльності досліджуваного підприємства дозволив сформулювати такі існуючі загальні принципи мотивації через оплату праці: диференціація доходів за категоріями працівників, кваліфікацією, результатами та умовами праці; наявність структурних складових (тарифу, доплат, надбавок, премій); різноманітність впливу (через заробітну плату, преміювання, матеріальну доплату, соціальні пільги тощо); використання матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності (штрафних санкцій); врахування поточних та кінцевих результатів господарської діяльності.

3. Рівень оплати праці відображає формальну оцінку трудового внеску працівника, його професіоналізму та кваліфікації, і зрозуміло, він повинен зростати разом з ними. Дослідження засвідчило різноманітність підходів до організації додаткової оплати праці та преміювання персоналу. Насамперед, варто відмітити недостатню увагу до розробки положень, які документально регулюють виплату надбавок, доплат, премій.

4. Як показало дослідження, проведене автором дипломної роботи, в ТОВ Торгова група «АРС-Кераміка» розроблені положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, які мають надто типовий, узагальнений характер. Загалом лише 30-40% працівників ознайомлені з Колективним договором, статутам підприємства. З посадовими інструкціями і обов'язками працівники ознайомлені, однак, не використовують їх, вважаючи формальними документами. Працівники висловили переконання, що існуюча посадова інструкція є документом, який стосується насамперед посади, а на думку працівників, має бути розроблений документ, що міститиме інформацію, яка стосується як конкретної посади, так і конкретного працівника. Зокрема, в цьому документі мають бути вписані

стандартні і персональні вимоги до працівника, а також визначені перспективи і напрямки його професійного росту і вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розвиток аналітичних методів дослідження ефективності використання робочого часу

Універсальною мірою кількості праці є робочий час. Робочий час - встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, впродовж якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки. Тривалість робочого дня, тижня в різних країнах неоднакова і відрізняється за галузями, умовами роботи, віком працівників та регулюється національним законодавством, яке визначає його граничну величину. Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу - 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях із шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів) встановлюється скорочена тривалість робочого часу згідно із статтею 51 Кодексу законів про працю України [34].

Законодавством України встановлено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними. Тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіка змінності, затвердженого адміністрацією спільно із профспілковою організацією, з врахуванням специфіки роботи і побажань колективу із статтею 52 Кодексу законів про працю України [34].

Напередодні святкових і неробочих днів тривалість робочого часу працівників, крім зазначених в статті 51, скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижнях.

Якщо характер виробництва дозволяє, то робочий час може бути неповним, гнучким і ковзаючим.

Час, затрачений впродовж робочого дня, залежно від цілей дослідження, поділяється на: час роботи і перерви, нормований і ненормований. До фактично

витраченого часу можуть входити простої з різних причин, необов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників.

Таким чином, за міру праці можна вважати лише ту кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов. Оптимальне співвідношення між мірою праці і мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, отже, є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Нормований час — це час виконання обов'язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу відноситься час основної роботи, впродовж якого виконується сама робота.

Час перерви — це час, впродовж якого працівник не займається трудовою діяльністю; час перерви включає час регламентованих і час нерегламентованих перерв.

Допоміжний час, що затрачений виконавцями для забезпечення основної роботи разом з основним, складає оперативний час. Характерною особливістю оперативного часу є циклічне повторення його елементів у певній послідовності з кожною одиницею продукції або обсягу роботи.

Сукупність різних елементів затрат робочого часу складає баланс часу зміни, а їх співвідношення - структуру робочого дня (зміни).

Існує фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається заданими спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих по елементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

Використання робочого часу в трудових колективах оцінюють на основі наступних розрахункових показників: середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником за звітний період (визначається діленням загальної кількості відпрацьованих людино-днів на середньооблікову кількість працівників),

середньої тривалості робочого дня (розраховується шляхом відношення кількості відпрацьованих людино-годин до кількості відпрацьованих людино-днів за цей же період); середньої кількості людино-годин, відпрацьованих одним працівником, за відповідний період (визначається діленням кількості відпрацьованих годин на середньооблікову чисельність робітників). Вказані показники дозволяють проаналізувати внутрішньозмінні і цілоденні втрати робочого часу, і відповідно, вплив цих факторів на зміну продуктивності праці[35].

Резерви економії робочого часу можна розділити на резерви фонду робочого часу і резерви робочого часу в трудових процесах, тобто, резерви зниження трудомісткості і підвищення якості продукції. За оцінками вчених, питома вага резервів фонду робочого часу складає 20-30 %, а резервів зниження трудомісткості - 70-80 % в їх загальній сукупності. Ці дані відносяться до періоду стабільної економіки, коли дисципліна праці і виробництва були значно вищі, чим в період підготовки і переходу до ринкових відносин.

Традиційні методи обліку і контролю за використанням робочого часу неефективні. Відсутність комплексного контролю і належного попиту, розрізнені форми і канали обліку звітності створюють умови для неефективного використання і навіть для марнотратства робочого часу. І дійсно, якщо, наприклад, неефективне використання матеріально-технічних, грошових ресурсів, їх витрати або перерозхід неминуче несуть матеріальні і дисциплінарні санкції, то втрати робочого часу, які вони б не були великі ніяким способом не виявляються на матеріальній зацікавленості трудових колективів, підрозділів та їх керівників [14].

Підвищення продуктивності праці можливе за рахунок інтенсивних факторів - прискорення науково-технічного прогресу, вдосконалення техніки, технології, застосування прогресивних матеріалів, механізації, автоматизації.

Так як інтенсивність праці в нашому суспільстві суцільно обмежена, а втрати робочого часу на підприємствах значні, інтенсивність праці можлива за

рахунок раціонального використання робочого часу, максимального ущільнення робочого часу.

Суттєвим резервом збільшення робочого часу є скорочення втрат на хвороби, величина яких в значній мірі залежить від умов праці і побуту, медичного обслуговування, дотримання умов по техніці безпеки, ряду інших причин. Однак впродовж останніх років вони залишаються майже на незмінному рівні. Щоб покращити умови праці, попередити виробничий травматизм, захворюваність - необхідно покращити профілактичну роботу на будівництвах, постійно контролювати хід реалізації планів щодо покращення роботи, охороні праці, впровадженню системи державних стандартів по безпеці праці.

Особливу зацікавленість викликають втрати робочого часу за причинами, які дозволені законом. З правової точки зору ці неявки не можна відносити до втрат робочого часу, так як вони дозволені законодавством. Але з точки зору використання фонду цілоденного робочого часу, неявки необхідно вважати втратами і не включати в фактично відпрацьований фонд робочого часу.

Внутрішньозмінні втрати робочого часу також дуже великі. Виявлення реальних внутрішньозмінних втрат робочого часу, важлива умова розробки відповідних заходів щодо їх усунення. В статистичній звітності їх фактична величина занижена в десятки разів. Це відбувається тому, що в статистичній звітності найчастіше відображаються лише втрати робочого часу, які оплачуються робітникам. Внутрішньозмінні втрати з вини робітника оплаті не підлягають, тому не документуються. Як правило, не зазначаються в звітності і короточасні (до 30 хвилин) втрати робочого часу по організаційно-технічних причинах.

Крім прямих втрат робочого часу існують ще й скриті (нераціональне використання робочого часу і невиробничих затрат праці), які також знижують ефективність його використання. В статистичній звітності додаткові затрати за виконання непередбачених технологічним процесом робіт враховуються через суму доплат в зв'язку із зміною умов праці.

Отже, в результаті оцінки втрат робочого часу виявляються шляхи підвищення ефективності використання робочого часу:

- ❖ організація на підприємствах об'єктивного повного і оперативного обліку робочого часу з використанням ЕОМ;
- ❖ забезпечення виявлення факторів, вплив на які найбільш ефективно буде сприяти повному використанню робочого часу;
- ❖ розробка системи показників і заходів щодо покращення втрат робочого часу;
- ❖ організація матеріального стимулювання за скорочення втрат робочого часу.

Вказані вище проблеми підвищення ефективності робочого часу можуть бути вирішені в рамках створення комплексної системи управління робочим часом.

Ефективність використання робочого часу нерозривно пов'язана з науково-технічним прогресом, що забезпечує використання високоскладних технічних комплексів, застосування нових і традиційних матеріалів з поліпшеними якостями, створення керуючих обладнань, різке зростання нормативів технічних систем і т.д.

Ми вважаємо, що показником, який об'єктивно відображає зміни в організації праці, є сукупний потенційний фонд робочого часу трудового колективу. Система показників, яка ґрунтується на єдиному критерію раціонального використання робочого часу, дозволяє більш об'єктивно оцінити зміни в організації праці на кожній виробничій дільниці незалежно від її технічної оснащеності і особливостей організації виробничих процесів. Оцінка в даному випадку зводиться до порівняння показників, які характеризують стан організації праці за різні періоди часу. Динаміка показників покаже, які зміни мали місце в періоді, що досліджується. Окрім цього, така система показників забезпечує взаємозв'язок між організаційним рівнем праці та іншими економічними показниками, зокрема, з продуктивністю праці.

Однак треба мати на увазі, що через дану систему показників аналізу неможливо повністю врахувати всі соціальні зрушення, які мають місце в трудових колективах за рахунок впровадження заходів з наукової організації праці. Це, перш за все, підвищення стабільності колективів, поліпшення в них психологічного клімату, підвищення загальноосвітнього, культурно-технічного рівня робітників та ін. Соціальні фактори суттєво впливають на результативність праці працівників, але дати їх однозначну кількісну оцінку не завжди можливо.

Виходячи із викладеного, нами рекомендується аналізувати рівень організації праці за допомогою балансу робочого часу, складеного в людино-днях (людино-годинах), який є основою для наступних напрямків аналізу використання робочого часу на підприємствах.

Автор розділяє думку тих економістів, які вважають за доцільне в якості узагальнюючого показника потенційних можливостей трудового колективу використовувати сукупний фонд календарного часу [47]. Для визначення величини робочого часу трудового колективу визначається сукупний фонд робочого часу. На основі визначення його величини розраховується календарний фонд часу даного трудового колективу за формулою:

$$\Phi_{p.k.} = Ч \cdot D_p \cdot t_3, \quad (3.1)$$

де Ч - загальна чисельність працівників;

D_p - кількість календарних днів у плановому періоді (рік, квартал, місяць);

t_3 - прийнята тривалість робочого дня, год.

На основі розрахованого таким чином показника рекомендується обчислювати коефіцієнт використання календарного часу [47]:

$$K_{v..k.ch.} = \Phi_{ф.в.} : \Phi_{p.k.}, \quad (3.2)$$

де $\Phi_{ф.в.}$ - фактично відпрацьовано працівниками людино-днів (людино-годин) за аналізований період.

Після цього пропонується провести аналіз використання активної частини фонду часу (тобто календарний фонд часу зменшений на кількість святкових та вихідних днів і людино-днів чергових відпусток). Величина даного показника

при визначенні рівня організації праці приймається за одиницю. Фактично це може бути, досягнуто за умови, якщо всі втрати робочого часу будуть повністю усунені і відповідно збільшиться час продуктивної роботи. Оскільки при сучасному рівні організації виробництва, розвитку науки і техніки не можливо повністю усунути втрати часу через хвороби, неявки з інших причин, фактичний фонд робочого часу завжди менший одиниці, тобто активної частини фонду робочого часу

$$K_{в.а.ф.} = \frac{\Phi_{ф.в.}}{\Phi_{а.в.}} < 1, \quad (3.3)$$

де $\Phi_{а.в.}$ - активний фонд робочого часу.

Отже, активний фонд робочого часу - це максимально можлива величина робочого часу даного колективу. Вона включає в себе раціональні затрати часу і резервоутворювальні елементи, які потенційно є приростом прілої частини цього фонду. При інших рівних умовах чим більша питома раціональних затрат в загальних затратах праці, тим вища ефективність.

Таким чином, критерієм ефективності заходів щодо вдосконалення наукової організації праці необхідно вважати раціональність використання робочого часу. Нами дана оцінка використання робочого часу ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка» (табл. 3.1) на основі державної статистичної звітності форма №1 – ПВ.

Таблиця 3.1

**Оцінка використання робочого часу ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка»
(людино-годин)**

№ п/п	Показники	2010 рік	2011 рік
1	2	3	4
1	Фонд робочого часу, всього	498045	552890
2	Фактично відпрацьовано	450277	520842
3	Неявки об'єктивного характеру, в тому числі	47768	32048
	- щорічні відпустки;	32568	32048
	- тимчасова непрацездатність	-	-
	- навчальні відпустки та інші неявки передбачені законодавством	15200	-
4	Втрати робочого часу, в тому числі	-	

	- неявки з дозволу адміністрації	-	-
	- простої	-	-
	- неявки у зв'язку із переведенням на скорочений робочий тиждень	-	-
5	Невідпрацьовано, всього	47768	32048
6	Календарний фонд робочого часу	797160	846800

**Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності форма №1 – ПВ*

На основі даних таблиці 3.1 проведемо наступні розрахунки:

Визначаємо неявки об'єктивного характеру на одного працівника [43]

$$2010 \text{ рік } \frac{47768}{8 \times 273} = 22 \text{ дні}$$

$$2011 \text{ рік } \frac{32048}{8 \times 290} = 14 \text{ днів}$$

У зв'язку із зменшенням неявок об'єктивного характеру, неявки на одного працівника в 2011 році порівняно з 2010 роком зменшилися на 8 днів.

Розраховуємо такі показники як:

- використання календарного фонду робочого часу

$$2010 \text{ рік } \frac{450277}{797160} = 0,565 \text{ або } 56,5\%$$

$$2011 \text{ рік } \frac{520842}{846800} = 0,615 \text{ або } 61,5\%$$

Отже, використання календарного фонду робочого часу в 2011 році зросло на 5% порівняно з 2010 роком.

- використання табельного фонду робочого часу

$$2010 \text{ рік } \frac{450277}{797160 - 244608} = 0,815 \text{ або } 81,5\%$$

$$2011 \text{ рік } \frac{520842}{846800 - 257520} = 0,884 \text{ або } 88,4\%$$

Отже, використання табельного фонду робочого часу в 2011 році зросло на 6,9% порівняно з 2010 роком.

- використання максимально-можливого фонду робочого часу

$$2010 \text{ рік } \frac{450277}{552552 - 32568} = 0,866 \text{ або } 86,6\%$$

$$2011 \text{ рік } \frac{520842}{589280-32048} = 0,935 \text{ або } 93,5\%$$

Отже, використання максимально можливого фонду робочого часу в 2011 році знизилось на 6,9% внаслідок зменшення витрат на щорічні відпустки в порівнянні з 2010 роком.

Різниця між чисельником і знаменником останнього показника характеризує резерв часу, який може бути використаний для збільшення обсягу реалізації продукції. За даними ТОВ Торгової групи «Арс-Кераміка», цей резерв становить 36390 люд-годин. Отже, в 2011 році у зв'язку із зростанням обсягу реалізації продукції поліпшилося використання робочого часу.

Великі можливості ефективного використання робочого часу пов'язані з вдосконаленням технології. Але вдосконалення технології має значення лише тоді, коли створені відповідні організаційні умови, трудова діяльність людей об'єднана у відповідну систему. До останнього часу менше уваги приділялось соціально-економічним факторам, які також обумовлюють раціональне використання робочого часу. Сучасний рівень розвитку виробництва і ріст культурно-освітнього і технічного рівня працюючих не дозволяє обмежуватись тільки матеріально-технічними і організаційними факторами.

Особливо наглядно соціальні наслідки виявляються при впровадженні станків з цифровим програмним управлінням, гнучких виробничих систем, які докорінно змінюють умови праці і організацію виробництва. Раціональне використання робочого часу залежить від множини факторів, які можна об'єднати в чотири групи:

- 1) організаційно-технічні;
- 2) економічні;
- 3) соціальні;
- 4) оздоровчо-профілактичні.

За своєю сутністю, оздоровчо-профілактичні фактори відносяться до соціальних, про те вони виділені в самостійну групу через свій винятковий вплив

на здоров'я людей, і як наслідок на втрати робочого часу, що досягають через захворюваність в загальній структурі втрат до 90 %.

Механізм дії всіх факторів на ефективність використання робочого часу різний. Якщо фактори, які пов'язані з розвитком техніки і технології, організації виробництва і праці діють через безпосередній вплив, то соціальні, економічні - в основному через відношення людини до праці, через її вміння, навички, знання і т. д.

Так, наприклад, ріст освітнього рівня не чинить безпосереднього впливу на ефективність використання робочого часу, але впливає на людину, формуючи і примножуючи її можливості, вміння виконувати складні операції високої якості з мінімальними втратами робочого часу. Всі фактори, які впливають на ефективне використання робочого часу перебувають в тісній взаємодії тому, що виробничий процес, як сполучення різноманітних елементів виробництва, не може проходити нормально, якщо відсутній хоча б один з елементів.

Для вивчення впливу кожного фактору на ефективність використання робочого часу необхідно провести їх визначену кваліфікацію, виходячи із специфіки дії можливостей впливу на затрати робочого часу.

Скорочення втрат робочого часу залежить від зовнішніх умов, що знаходяться за межами впливу підприємства, і від внутрішніх, які залежать від самого підприємства. Раціональне використання робочого часу залежить і від того, як воно планується, здійснюється облік, організований контроль за його витрачанням.

На підприємствах потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу, кількість невиходів за всіма причинами. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах. Резерви робочого часу є досить обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою

за допомогою різних методів проводять спостереження і вимірювання затрат робочого часу, на здійснення окремих операцій (хронометраж), всіх без винятку витрат впродовж робочого часу (фотографія), проведення опитувань.

На основі даних фотографії у хвиликах, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу.

Облік відпрацьованого часу кожним працівником ведеться в таблиці, який заповнюють за 2-3 дні до початку розрахункового періоду на основі таблиця за минулий місяць і заповнюється тільки на основі відповідних документів. Контроль за використанням робочого часу здійснює керівник підрозділу.

Виявлення резервів скорочення затрат часу повинно ґрунтуватись на ліквідації його втрат, які є значними при виконанні багатьох технологічних процесів. Причинами втрат робочого часу є:

- ❖ технічна несправність машин і обладнання, викликаних недотриманням правил експлуатації;

- ❖ нечітке узгодження взаємозв'язків між працівниками, які виконують різні технологічно - послідовні процеси;

- ❖ недисциплінованість окремих працівників, які не виконують операцій, навіть при наявності потрібних умов;

- ❖ виконання декількох операцій одним виконавцем і неповного завантаження інших при виконанні робіт загального технологічного циклу;

- ❖ недостатнє врахування змінних норм виробітку в умовах виробництва.

Отже, основними шляхами скорочення втрат робочого часу є:

- ❖ удосконалення організації трудових процесів;

❖ зниження трудомісткості виробництва за рахунок усунення названих причин і умов, які їм сприяють.

3.2. Удосконалення управління плинністю кадрів

Використання персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників [47].

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю. Рациональне використання персоналу має забезпечити:

❖ оптимальну зайнятість працівників, стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);

❖ відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;

❖ періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;

❖ максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини.

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників.

Розміщення персоналу — це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи.

При розміщенні персоналу потрібно дотримуватись таких принципів:

❖ відповідності;

- ❖ перспективності;
- ❖ змінності.

Принцип відповідності — це відповідність моральних і ділових якостей персоналу вимогам робочих місць, посад.

Принцип перспективності вимагає врахування таких умов:

- ❖ встановлення вікового цензу для різних категорій посад;
- ❖ визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному і тому самому робочому місці;
- ❖ можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації;
- ❖ стан здоров'я.

В конкретній організації можуть бути розроблені й інші умови, але дуже важливо, щоб вони сприяли змінності, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для організації.

Внутрішньоорганізаційні трудові переміщення викликані потребами організації, при частій зміні системи робочих місць під впливом НТП і зовнішніх факторів, тому організація повинна мати можливості встановлення відповідності між вимогами робочого місця і якістю робочої сили та задоволення потреб працівників. Трудове переміщення повинно сприяти:

- ❖ освоєнню суміжних спеціальностей, щоб забезпечувати взаємозамінність працівників;
- ❖ задоволенню працівників своєю роботою;
- ❖ нагромадженню досвіду з метою професійного чи службового росту.

Переміщення можуть бути міжпрофесійними, міжпосадовими, із однієї категорії в іншу (робітника в службовці).

Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності (ротації) кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі [50, с.71].

Плинність кадрів — це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку. Висока плинність знижує ефективність роботи підприємства, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності (K_p), коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів (K_{ip}), коефіцієнтом обороту по прийманню (K_p), коефіцієнтом обороту по звільненню (K_z), коефіцієнтом стабільності кадрів ($K_{ст}$) [47, с.148].

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому по підприємству і в окремих підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення чисельності працівників, що звільнились за різними причинами (за власним бажанням і з ініціативи адміністрації), до середньооблікової чисельності працівників.

$$K_{пл} = \frac{Ч_{в.б.} + Ч_{н.м.}}{Ч_c} \quad (3.4)$$

Коефіцієнт обороту по звільненню кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статевовіковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення чисельності звільнених до середньооблікової чисельності працівників.

$$K_z = \frac{Ч_z}{Ч_c} \cdot 100 \quad (3.5)$$

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів (K_{ip}) — це відношення коефіцієнта обороту по звільненню до коефіцієнта плинності. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності більший або менший.

Так, $\frac{K_z}{K_{п}} = 1$ свідчить про середній рівень плинності ;

$K_{ip} < 1$ — інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто колектив є стабільним;

$K_{in} > 1$ — зростання плинності. Значення K_{in} дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийманню:

$$K_{np} = \frac{Ч_n}{Ч_c} \cdot 100 \quad (3.6)$$

Коефіцієнт стабільності робітничих кадрів:

$$K_{const} = \frac{Ч_{const}}{Ч_c}, \quad (3.7)$$

де $Ч_n$ — чисельність прийнятих працівників за звітний період;

$Ч_c$ — середньооблікова чисельність працівників за звітний період;

$Ч_e$ — чисельність працівників, які вибули за звітний період;

$Ч_{в.б}$ — чисельність працівників звільнених за власним бажанням;

$Ч_{п.м.}$ — чисельність працівників звільнених за порушення трудової дисципліни;

$Ч_{const}$ — чисельність працівників, які перебували у списках підприємства впродовж року.

В процесі аналізу рекомендується звернути увагу на причини плинності кадрів. Такими причинами можуть бути: недоліки в організації виробництва, праці, управління і заробітної плати; віддаленість від місця роботи, незабезпеченість житлом, переміна місця проживання; відсутність умов для підвищення кваліфікації робітників, низька дисципліна, використання робітників не за спеціальністю та інші організаційні недоліки.

Використовуючи дані показники дамо оцінку плинності працівників в ТОВ Торговій групі «Арс-Кераміка» за 2010-2011 роки, на їх основі розрахувавши

тільки коефіцієнт обороту по звільненню, оскільки в даному управлінні звільнився тільки один робітник.

Коефіцієнт обороту по прийманню:

$$2010 \text{ рік } \frac{43}{273} \times 100 = 15,8 \%$$

$$2011 \text{ рік } \frac{82}{290} \times 100 = 28,3 \%$$

Коефіцієнт в 2011 році зріс на 12,5 пункти, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт обороту по звільненню:

$$2010 \text{ рік } \frac{88}{273} \times 100 = 32,2 \%$$

$$2011 \text{ рік } \frac{75}{290} \times 100 = 25,9 \%$$

Даний коефіцієнт в 2011 році знизився на 6,3 пункта, що є позитивним явищем (кількість звільнених працівників за власним бажанням в 2011р. зменшилася порівняно з 2010 роком на 13 осіб).

Причинами плинності називають найбільш поширені на підприємстві звільнення працівників. За походженням їх можна згрупувати в три групи: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами; з незадоволеністю умовами праці і побуту; з порушенням трудової дисципліни.

Причини звільнення пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаємовідносини в колективі; систему професійного просування.

Основними причинами і мотивами плинності кадрів є:

- ❖ низький рівень зарплати окремих працівників у зв'язку з неправильною організацією праці;
- ❖ відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понаднормовані години і в вихідні;

- ❖ невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту;
- ❖ важкі та шкідливі умови праці, непартнерські взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;
- ❖ незадоволеність професією;
- ❖ недоліки в організації виробництва, праці, управління і заробітної плати;
- ❖ віддаленість від місця роботи, незабезпеченість житлом, переміна місця проживання;
- ❖ відсутність умов для підвищення кваліфікації робітників, низька дисципліна, використання робітників не за спеціальністю та інші організаційні недоліки.

Виявлення мотивів, факторів і причини плинності кадрів проводиться при допомозі спеціальних процедур: вивчення анкетних даних; бесіди із працівником, який звільняється, а також з його колегами і начальниками, результати записують в журналі з обліку звільнень [37,с.150].

Управління плинністю кадрів на підприємстві — спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють заходи різного спрямування, а саме:

- ❖ техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці);
- ❖ організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання);
- ❖ соціально-психологічні - удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- ❖ культурно-кадрові - покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи і т.д.

При управлінні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників підприємства та працівників служб управління персоналом, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у колективі. Тобто - це інформація, необхідна для розробки і прийняття відповідних рішень.

Питання про звільнення персоналу виникає тоді, коли організація перебудовує свою діяльність, або введення НТП скорочує потребу в ньому. Працівників, яких звільняють, можна поділити на дві групи: ті, які не пройшли атестацію, систематично порушують трудову дисципліну або „не вписуються в організацію”, тому що функції, які вони виконують, вже не потрібні, і ті, яких організація хоче залишити, але в іншій спеціальності.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні. Звільнення персоналу – це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників [37,с.154].

Вивільнення робочої сили має об'єктивний характер – це обумовлено впровадженням інновацій, реорганізацією підприємств, ліквідацією нерентабельних виробництв. Вивільнення може бути абсолютне і відносне.

При абсолютному персонал звільняється, а при відносному – зменшується потреба в персоналі, з позицій підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції.

Планування роботи з питань звільнення працівників ґрунтується на складанні класифікацій випадків звільнення, а саме:

- ❖ звільнення за ініціативою працівника (в нашій термінології — за власним бажанням);
- ❖ звільнення з ініціативи адміністрації;
- ❖ вихід на пенсію.

Відносно безпроблемним, з точки зору організації, є звільнення за власним бажанням, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно, і підтримки зі сторони адміністрації не вимагає.

Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації може відбуватися з таких причин:

- ❖ ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників;
- ❖ невідповідність працівника робочому місцю, посаді;
- ❖ невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин;
- ❖ прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою;
- ❖ поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння;
- ❖ розкрадання майна;
- ❖ порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків;
- ❖ аморальні вчинки.

В загальному вигляді система заходів щодо звільнення включає три етапи:

- ❖ підготовка;
- ❖ доведення до відома працівників про їх скорочення;
- ❖ консультації.

Згідно першого етапу звільнення повинно бути всебічно обґрунтованим, з оформленням всіх потрібних документів, відповідно до їх змісту роблять тактовне, однозначне повідомлення про звільнення.

Відповідно до другого етапу працівникові і всьому колективу повідомляють тільки одну, офіційну причину звільнення. Згідно з трудовим законодавством України при звільненні в умовах скорочення певної кількості працівників право залишитися в організації мають працівники з більш високим рівнем кваліфікації та продуктивності праці. У випадку однакової кваліфікації персоналу віддають

перевагу сімейним та тим, які мають на утриманні двох або більше утриманців; працівникам з великим трудовим стажем у даній організації; тим хто одержав професійне захворювання чи інвалідність; тим, хто навчається заочно. На етапі консультації формуються концепції пошуку нового робочого місця.

Третій вид звільнення - це вихід на пенсію. Це звільнення може бути заздалегідь заплановане з великою точністю в часі. Робота з такими працівниками проводиться за напрямками: курси з підготовки виходу на пенсію, де вивчають правові норми і положення, пов'язані з виходом на пенсію, економічні аспекти подальшого життя і медичні проблеми [37,с.154]. В США такі курси відвідують 94 % працівників, які виходять на пенсію. У західних фірмах практикується „ковзаюче пенсіонування” — це поступовий перехід від повноцінної трудової діяльності до виходу на пенсію. Як правило, це триває 5-6 років з поступовим зменшенням навантаження.

3.3. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів у системі управління персоналом

Українське суспільство перебуває на складному етапі формування нової системи соціальних відносин. Це буде досить тривалий процес з певним елементом невизначеності. Нині країна зустрічається з проблемами підвищення результативності соціального діалогу, активізації позицій всіх учасників переговорного процесу.

Динамічна ситуація в економіці створює сприятливі умови для розвитку демократичного устрою в усіх ланках і на всіх рівнях соціально-економічних відносин.

З встановленням ринкових відносин виникла й розвивається нова форма життєдіяльності суспільства - "соціальне партнерство", що являє собою організаційну структуру, в межах якої відбувається взаємодія організацій роботодавців, найманих працівників і держави. У загальному визначенні

соціальне партнерство - це система регулювання соціально-трудова відносин, яка дозволяє ефективно поєднувати інтереси різних сторін - працівників, роботодавців і держави з метою запобігання конфліктам у трудовій сфері.

В Україні дістали законодавче закріплення принципи і механізми соціального партнерства, які певною мірою врахували світову практику і досвід Міжнародної організації праці, конвенції та рекомендації якої визначають загальну спрямованість правового регулювання трудових відносин і соціального діалогу.

Основоположний принцип соціального партнерства - рівність сторін. Відповідно до нього сторони соціального партнерства мають рівні права для вступу в колективні переговори та обговорення питань регулювання соціально-трудова відносин. Будь-яка із сторін може ініціювати переговорний процес, запропонувати перелік питань для колективних переговорів, вимагати надання необхідної інформації для ведення конструктивного діалогу.

Один з особливих моментів процедури соціального діалогу - збалансованість вимог і врахування інтересів партнерів. В іншому разі переговорний процес втрачає ефективність і основу для компромісу. Дотримання принципу рівноправності для учасників діалогу є стимулом для розвитку системи соціального партнерства.

У реальному житті у трансформаційній економіці України актуальними є закріплення цього принципу і його реалізація. Соціальна практика свідчить, що нині соціальне партнерство переживає складний період реформування та адаптації до нових умов господарювання. Наймані працівники не висловлюють свого невдоволення діями адміністрації, оскільки бояться звільнення. Інтереси працівників у переговорному процесі відстоюють профспілки або представники трудового колективу. За традицією, а також з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних обставин, саме профспілки найчастіше беруть на себе функції сторони у соціальному діалозі. Проте вони ще не повною мірою стали соціальним

інститутом, на який переважно покладаються громадяни у пошуках захисту своїх прав та інтересів.

Соціологічні опитування доводять, що 48% працівників вважають неформованим свій захист з боку профспілок. На відсутність механізмів дійового соціально-економічного характеру вказують 50%, на вплив роботодавця на позицію профспілок і безвідповідальність їх лідерів і функціонерів - відповідно, 36% і 20%, на функціональне об'єднання (неформальне і формальне) профспілкових органів і роботодавців, у тому числі адміністративне, - 20%. Таким чином, профспілки часто перетворюються у, придаток роботодавця.

Кризовий стан профспілок об'єктивно пов'язаний з прискореною приватизацією галузей економіки, їх структурною перебудовою, виникненням нових видів діяльності, скороченням промислового та аграрного секторів, що призводить до зменшення традиційної бази профспілкового руху.

Склад профспілок, який включає найманих працівників, адміністрацію і власників підприємств, розмиває незалежне ставлення профорганізацій до відстоювання безпосередніх інтересів трудящих, їх соціальна неоднорідність заважає їм плідно працювати для підвищення рівня свідомості членів профспілок. Вже тривалий час розвиток профспілок в Україні постійно перебуває у динаміці змін і пошуку взаємоприйнятних організаційних форм. Особливо це стало відчутним з появою новостворених альтернативних профспілкових організацій.

Спостерігається інертність з боку профспілок щодо використання існуючих механізмів соціального партнерства і соціально-економічного захисту працівників через низьку правову грамотність профспілкових керівників [49].

Отже, найближчою перспективою у справі здійснення принципу рівності сторін соціального партнерства мають стати консолідація профспілкового руху за однорідними цілями та інтересами, об'єднання їх у постійно діючому органі для розробки узгодженої стратегії й солідарної тактики.

На сьогоднішній день найвпливовішою цивільною профспілковою організацією залишається Федерація профспілок України (ФПУ). Проте її потенціал недостатній для формування позицій профспілок у загальних питаннях захисту працівників - таких, як встановлення адекватної ринковим умовам ціни робочої сили, активізація профспілкового руху на національному ринку праці та у відносинах з роботодавцями.

Узгоджена позиція профспілок може ефективно виявитися, наприклад, у поліпшенні забезпеченості населення, незайнятого роботою, через прийняття соціальними партнерами нового комплексного підходу до оцінки безробіття, який ґрунтуватиметься на використанні рівнів зайнятості (повної, неповної, неформальної (нерегламентованої)) і безробіття (за методологією Міжнародної організації праці (МОП), і за даними центрів зайнятості).

Найменш функціональною ланкою в системі соціального партнерства є організації роботодавців. Водночас потенціальна роль роботодавців як власників найвагоміша в регулюванні соціально-трудових відносин. Вплив роботодавців на найманих працівників і профспілки становить, відповідно, 65 і 77%. Незалежний підхід до вирішення соціальних і виробничих проблем, очевидно, на виробництві поширений більше, ніж соціальний діалог на основі трипартизму. Невипадково, що тільки незначна частина роботодавців укладає галузеві угоди і здійснює роботу з територіальними радами соціального партнерства. Мінімальними є контакти об'єднань роботодавців і об'єднань профспілок.

Партнерські відносини між роботодавцями і профспілками практикуються частіше на рівні підприємств. На вищих щаблях соціального управління вони є пасивними. Низька соціальна активність спостерігається також між владою та об'єднаннями роботодавців. Серед причин неефективної роботи організацій роботодавців - правові, організаційні, економічні, соціальні та інформативні.

Дослідники констатують низьку обізнаність роботодавців із законодавством та іншими нормативними актами у сфері праці та соціально-трудових відносин. Близько 45% підприємців не обізнані з Конвенціями МОП № 87 "Про свободу

асоціацій та захист права на організацію" і № 98 "Про право на організацію та ведення колективних переговорів", 25% знайомі з ними частково.

Для підвищення рівня конструктивної співпраці роботодавців з профспілками і державою необхідно забезпечити стабільні умови для реалізації підприємцями та організаціями роботодавців своїх функцій. До них належать досконалі механізми ринкового саморегулювання: перегляд системи оподаткування, зниження податкового тиску, зменшення тіньової діяльності та корупції.

Певною перешкодою на шляху розвитку соціального партнерства є концентрація уваги партнерів на класичних методах організації системи тристоронніх відносин. Тим часом у Європейській системі (ЄС) традиційна модель соціального партнерства набуває диверсифікованого характеру. Соціальний діалог поширюється на всі рівні соціально-економічних відносин. Консультації та діалог зміщуються по вертикалі вниз на рівень підприємств і фірм, розширюється горизонтальний переговорний процес, охоплюючи території та галузі. Поглиблюється предмет переговорів, порушуються питання не тільки соціальної, але й економічної проблематики.

В Україні процес диверсифікації потребує подальшої інституціалізації форм соціального партнерства, які мають бути пристосовані до економічних, технологічних і соціальних змін, що відбуваються в суспільстві. Потрібне подальше поглиблення переговорів на галузевому рівні з включенням широкого кола проблем, які охоплюють якість людського потенціалу, конкурентоспроможність фірм, продуктивність праці та професійну етику. Ініціювання розширених меж соціального партнерства в першу чергу має належати організаціям роботодавців, які за своєю специфікою найбільш заінтересовані у динамічному та безконфліктному виробничому процесі.

Процес самоорганізації роботодавців стимулює законодавче і нормативне поле, яке чітко визначає статус і функції підприємців та їх організацій як рівноправних учасників переговорів.

У сучасному українському суспільстві правова ситуація з приватним сектором економіки у питаннях його інституціоналізації призводить до серйозних суперечностей. Закон України "Про організації роботодавців" [34] має певні неузгодження з практикою формування об'єднань роботодавців. Наприклад, дії цього закону не поширюються на об'єднання громадян, що створені та діють у порядку, визначеному іншими законами України. Як наслідок, майже тисяча громадських об'єднань підприємців, роботодавців різного статусу не можуть бути визначеними як організації роботодавців. У законі відсутні положення про галузеві організації роботодавців і можливість регіональних об'єднань роботодавців (місцевих і обласних) брати участь в організації та діяльності аналогічних об'єднань вищого рівня. Є також інші неузгодження з реальним процесом формування організацій роботодавців у країні. Все це актуалізує питання дотримання тих прав і принципів, які існують на сьогоднішній день у Конституції України та практиці європейських країн і відповідно до яких необхідно вдосконалювати закони про систему соціального партнерства.

В Україні розвивається тристороння модель соціального партнерства, де крім найманих працівників, їх представників в управлінні та захисті соціальних інтересів провідна роль належить державі. У регулюванні соціально-трудових відносин і соціального діалогу держава, по-перше, виконує функції публічної влади, по-друге, виступає як соціальний партнер. Як законодавець держава приймає закони, правові акти, встановлює правила і процедури соціального партнерства, а також визначає правовий статус учасників переговорного процесу, виступає як посередник при вирішенні конфліктних ситуацій між партнерами та представник і гарант інтересів держави у системі соціального партнерства. Державні органи визначають форми та методи представництва інтересів, створюють сприятливі умови для переговорів тощо. Як власник засобів виробництва держава перебирає на себе функції роботодавця і сама стає стороною угод певного рівня.

Необхідно зазначити, що традиційно держава мала надмірне значення в соціальній політиці. При проведенні соціального діалогу і регулюванні соціально-трудовак відносин вона і тепер зберігає авторитетні позиції в підході до своїх соціальних партнерів з переговорів.

Підвищення ролі держави як гаранта рівноправної участі всіх сторін системи соціального партнерства у переговорах має виходити з концептуальних положень соціально орієнтованої економіки і соціального державного устрою. Останні проголошують економічну свободу і право на тарифну автономію роботодавців, найманих працівників, профспілок і підприємців; економічну відповідальність трудящих і роботодавців за добробут і соціальну спрямованість бізнесу; солідарну участь членів суспільства у вирішенні питань регулювання соціальної політики і недопущення неправомірних розривів у доходах різних категорій населення; економічну демократію та участь працівників у виробленні та реалізації соціальної політики.

Найважливішу роль у розвитку соціально-трудовак відносин відіграє інфраструктурна система соціального партнерства. Однією з дієздатних її ланок впродовж останніх років виявилася створена у 1998 р. Національна служба посередництва і примирення (НСПП). Впродовж 1998-2009 рр. у результаті застосування примирних процедур було вирішено 1342 колективних трудових спори, що становить 78% від зареєстрованих. Кількість страйків зменшилася з 687 у 1998 р. до 13 у 2009 р. У 2009 р. кількість колективних трудових спорів (конфліктів), вирішенню яких сприяла НСПП, становила 244, у тому числі безпосередньо на виробничих об'єктах - 215. Вирішено було 85 колективних трудових спорів, у тому числі 80 (94%) - у ході проведення примирно-переговорних процедур (примирних комісій, трудових арбітражів) і за сприяння НСПП.

Національна служба посередництва і примирення також брала участь у своєчасному розв'язанні 1415 розбіжностей між сторонами соціально-трудовак відносин і запобіганні виникненню колективних трудових спорів на 6203

підприємствах, в організаціях та установах, де зайнято понад 676 тис. чол. На доконфліктній стадії вирішено 37% (522) розбіжностей, попереджено виникнення 411 колективних трудових спорів на 4852 підприємствах.

У 2010 р. найпоширенішими причинами виникнення колективних трудових спорів, як і в попередні роки, залишається заборгованість із заробітної плати, несвоєчасна виплата поточної заробітної плати. Тому зусилля НСПП у минулому році було зосереджено на найбільш небезпечних, з цієї точки зору, об'єктах, зокрема в колективах підприємств галузей, де допущено найбільші обсяги несплаченої заробітної плати, та їх виплатах, а також на підприємствах, де неплатоспроможність відновлюється чи, навпаки, у разі їх банкрутства порушуються трудові права найманих працівників.

У результаті тенденції до позитивних змін в економіці дія цих конфліктогенних факторів зменшується. Водночас досить вагомими факторами загострення конфліктів залишаються низький рівень оплати праці, який не забезпечує життєво важливих потреб, ігнорування адміністрацією підприємств інтересів працюючих, порушення умов колективного договору, неритмічність роботи підприємств і вимушені неоплачувані відпустки, протистояння роботодавців і трудового колективу внаслідок приховування керівниками підприємств прибутків, зміна форми власності, у тому числі на соціальні об'єкти, без урахування інтересів трудящих, несприятливий соціально-психологічний клімат, незадовільна безпека праці тощо.

Поширеність таких явищ - наслідок нерозвинутості громадянського суспільства і слабкої правової захищеності населення. Низький рівень соціальної відповідальності бізнесу, якому поки що не властиве державне мислення і не знайомі поширені у розвинутих країнах принципи гуманізації соціально-трудова відносин, призводить до розшарування населення.

Одним з визначальних напрямів зміцнення системи соціального партнерства є підвищення ролі та значення колективних договорів і угод у соціальній політиці

держави і підприємств. За українським законодавством колективний договір є локально-правовим актом, який встановлює певні права та обов'язки сторін [34].

За структурою договори поділяються на три групи: нормативні зобов'язувані, інформаційні. Така структурованість колективних договорів дає можливість встановлювати локальні норми права сторонами переговорного процесу в межах їх компетенції та підводити ґрунтовні підвалини під регулювання соціально-трудова відносин. Колективний договір має укладатися на всіх підприємствах, причому на новостворених - у тримісячний термін після його реєстрації. Останнє є нормою Закону України "Про колективні договори і угоди" [26].

Проте така законодавча вимога не покликана передбачати всі можливі умови, які впливають на реалізацію працівниками своїх інтересів. У цьому випадку нормативні положення мають право розв'язувати проблемні питання соціально-трудова відносин, якщо законодавство прямо передбачило колективно-договірний порядок їх розв'язання; коли існує можливість неоднозначного тлумачення деяких статей законів, але розв'язання проблеми договірним шляхом не суперечить принципам права і законодавства, а також у разі уточнення та конкретизації загальних положень законодавства через урахування особливостей підприємства.

Інформаційні положення включаються до колективних договорів з чинного законодавства, а також галузевих і регіональних угод, які є актами соціального партнерства вищого рівня з питань регулювання соціально-економічних і професійних відносин, що відображають умови конкретного підприємства.

Таким чином, Закон України "Про колективні договори і угоди" [26] встановлює співвідношення законодавства і нормативних положень колективних договорів, дає можливість враховувати широке коло інтересів трудящих і є обов'язковий як для власника, так і для працівників підприємства. Це потенціально наочно поліпшує соціально-трудова відносини й попереджує виникнення трудових конфліктів.

Механізм укладання колективних договорів містить регулюючі норми, прийнятні як для законодавства на державному рівні, так і для підприємств у межах їх компетенції. Однак механізм реалізації колективних договорів має певні ускладнення, які вносять суперечності в систему соціального партнерства.

Однією з причин, яка унеможливорює узгодженість механізмів і вирішення поточних трудових спорів, є недостатня увага до виявлення підприємств, неспроможних виконати взяті зобов'язання. У зв'язку з цим необхідні нові форми співпраці НСПП і профспілок, які б забезпечували паралельне прогнозування стану соціально-трудова відносин з метою запобігання виникненню колективних трудових спорів. Особливо це стосується забезпечення побутових та економічних прав найманих працівників через зміну власника, зміну організаційної структури приватизованих підприємств та їх банкрутство.

Розбіжності між сторонами соціально-трудова відносин вже 5 років регламентуються Законом України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)"[25]. П'ятирічний досвід застосування цього закону доводить, що у багатьох випадках причинами конфліктів є недостатність інституціональної та правової баз щодо їх вирішення. Назріла необхідність в удосконаленні організаційного механізму не тільки вирішення спорів, але й реалізації рішень.

Примирні процедури здійснюються, як вже згадувалося, НСПП, а також трудовим арбітражем. Для вдосконалення діяльності НСПП необхідно розширити об'єкти сприяння вирішенню колективних спорів, удосконалити порядок проведення примирних процедур тощо. Це, зокрема, стосується питання вдосконалення Закону "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)"[25]. Необхідно поширити дію закону на державні органи та органи місцевого самоврядування, а не тільки на сторони соціально-трудова відносин; ввести додатковий рівень колективно-трудова спорів, зокрема територіально-галузевий; удосконалити порядок формування і затвердження вимог найманих працівників шляхом збору підписів, забезпечити надійні гарантії для

представників інтересів трудящих і контроль за виконанням рішень примирних органів (примирної комісії, комісії за участю незалежного посередника, трудового арбітражу).

Недоліком механізму вирішення конфліктної ситуації є нерівноправне становище суб'єктів трудових спорів. На протипагу профспілковим організаціям, уповноважені представники найманих працівників, на яких законодавцем покладене головне право вирішення питання про вступ до колективного трудового спору, не мають міцних гарантій. Уповноважені представники трудового колективу найменш захищені від тиску роботодавців, і тому їх можливості як повноцінних суб'єктів трудових спорів обмежені. Отже, представницькі органи найманих працівників як учасники примирних процедур щодо вирішення трудових колективних спорів потребують більш чіткого визначення і законодавчого закріплення правоохоронних гарантій.

Особливу роль в ефективному врегулюванні й конструктивному вирішенні конфліктів відіграють обґрунтованість і компетентність експертного аналізу, чітке та адекватне кваліфікування трудового спору і причин його виникнення. З цією метою створюється спеціальний орган - трудовий арбітраж. Він складається із залучених сторонами колективного трудового спору фахівців, експертів та інших осіб, які приймають рішення щодо суті конфлікту між сторонами.

Рішення трудового арбітражу мають обов'язково-рекомендований характер. Обов'язковість виконання рішень можлива лише у випадку попередньої домовленості про це сторін колективного трудового спору. Проте зазвичай рішення трудового арбітражу є рекомендаційними. Вони допомагають прийняттю судових висновків. Отже, остаточно рішення про поновлення порушених прав громадян або трудових колективів приймаються судом. Привласнення функцій судів трудовим арбітражем не допускається. Таким чином, трудовий арбітраж виступає як дорадчий орган при розгляді трудових конфліктів. Однак навіть при арбітражних процедурах працівники та роботодавці перебувають у нерівноправному становищі. Однією з проблем для вирішення

конфліктів є платність послуг трудового арбітражу, другою - різна вагомість позицій учасників трудового спору.

Навіть коли справа передається до суду, працівники не сприймаються як суб'єкти права. Конфлікти на роботі не схвалювались раніше, не схвалюються і тепер. Така ситуація триватиме, поки у трудових спорах не зрівняються працівники й роботодавці. Треба розробити особливі правила і створити спеціалізовані суди, які б орієнтувалися виключно на трудові відносини. Нині конфліктна ситуація розглядається у судах загальної юрисдикції, де трудове право поглинається іншими галузями права, від чого зменшується його соціально-економічне значення. Трудові спори та конфлікти необхідно вирішувати у межах трудового процесуального кодексу. Така практика існує в розвинутих країнах, де система соціального партнерства досягла високого рівня розвитку. Основна перевага спеціалізованих трудових судів - швидкість і компетентність розгляду спорів.[13, с.40]

Соціальне партнерство ефективніше функціонує в умовах тісного співробітництва з місцевими органами влади. Правові аспекти взаємодії НСПП визначені у Законах України "Про місцеві державні адміністрації", "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про колективні договори і угоди", "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" [25,26,27] тощо.

Повноваження місцевих органів влади у питаннях соціально-трудова відносин можна поділити на три групи.

Перша. Здійснення повноважень щодо функцій соціально-економічного розвитку відповідної території (управління майном, що є в комунальній власності; виконання державних і регіональних програм соціально-економічного й культурного розвитку; затвердження і виконання відповідних бюджетів; утворення, реорганізація та ліквідація комунальних підприємств тощо). Участь у соціально-трудова відносинах у ролі власника або уповноваженого ним органу.

Друга. Виконання функцій власника підприємств, установ і організацій, які належать комунальній власності відповідної територіальної громади, функцій

управління об'єктами державної власності, переданих їм в установленому порядку, і об'єктами спільної власності територіальних громад у разі делегування районними чи обласними радами місцевим державним адміністраціям зазначених функцій. Через наявність такої групи повноважень органів місцевої влади вони виступають у ролі сторони колективного трудового спору або уповноважують на виконання цих функцій відповідні господарські органи.

Третя. Місцеві органи як органи влади на відповідній території виконують функції та повноваження щодо забезпечення законності, прав і свобод людини. При реалізації владних функцій місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування беруть участь у веденні колективних переговорів і укладанні тарифних угод, вирішенні колективних трудових спорів.

Завдання, що випливають з функціональної ролі місцевих органів влади у вирішенні соціально-трудова відносин, полягають у необхідності налагодження тісної їх взаємодії з НСПП, об'єднаннями роботодавців і профспілок. Окремим питанням стабілізації соціально-трудова відносин є відносини різних рівнів органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій і держави у межах повноважень, визначених Конституцією У країни.

Практика свідчить, що при вирішенні розбіжностей між сторонами соціально-трудова відносин з використанням потенціальних можливостей взаємовідносин недостатньо застосовуються економічні та фінансові механізми, зокрема формування місцевих бюджетів, об'єднання на договірних засадах об'єктів комунальної власності, спільне фінансування. Тому однією з головних проблем соціального партнерства є розвиток фінансово-економічних відносин між сторонами соціального партнерства на територіальному рівні.

Висновки до розділу 3

1. В результаті оцінки втрат робочого часу виявляються шляхи підвищення ефективності його використання: організація на підприємствах

об'єктивного повного і оперативного обліку робочого часу з використанням ЕОМ; забезпечення виявлення факторів, вплив на які найбільш ефективно буде сприяти повному використанню робочого часу; розробка системи показників і заходів щодо покращення втрат робочого часу; організація матеріального стимулювання за скорочення втрат робочого часу.

2. Рекомендується аналізувати рівень організації праці за допомогою балансу робочого часу, складеного в людино-днях (людино-годинах), який є основою для наступних напрямків аналізу використання робочого часу на підприємствах.

3. Основними причинами і мотивами плинності кадрів є: низький рівень зарплати окремих працівників у зв'язку з низькою організацією праці; відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понаднормовані години і в вихідні; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту; важкі та шкідливі умови праці, непартнерські взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією; недоліки в організації виробництва, праці, управління і заробітної плати; віддаленість від місця роботи, незабезпеченість житлом, переміна місця проживання; відсутність умов для підвищення кваліфікації робітників, низька дисципліна, використання робітників не за спеціальністю та інші організаційні недоліки.

4. З метою підвищення рівня конструктивної співпраці роботодавців з профспілками і державою необхідно забезпечити стабільні умови для реалізації підприємцями та організаціями роботодавців своїх функцій. До них належать досконалі механізми ринкового саморегулювання: перегляд системи оподаткування, зниження податкового тиску, зменшення тіньової діяльності та корупції.

5. Найпоширенішими причинами виникнення колективних трудових спорів залишається заборгованість із заробітної плати, несвоєчасна виплата поточної заробітної плати. Тому зусилля Національної служби посередництва і

примирення (НСПП) було зосереджено на найбільш небезпечних, з цієї точки зору, об'єктах, зокрема в колективах підприємств галузей, де допущено найбільші обсяги невиплаченої заробітної плати, та їх виплатах, а також на підприємствах, де неплатоспроможність відновлюється чи, навпаки, у разі їх банкрутства порушуються трудові права найманих працівників.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати теоретичної та практичної роботи щодо ефективності системи управління персоналом автором зроблені наступні висновки:

1. Реорганізація традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки, повинна привести до створення нових служб управління персоналом. Завданнями цих служб є реалізація кадрової політики і координація діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони повинні мати розширене коло своїх функцій від чисто кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, вивчення ринку трудових ресурсів.

2. Оцінка персоналу є процедурою, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистих якостей працівників, кількісних і якісних результатів їх діяльності встановленим вимогам. Потреба в оцінюванні ґрунтується на оціночній діяльності людини і природних потребах людини у визнанні, самоутвердженні і досягненні успіху та існуючій паралельно потребі уникнення фізичної і соціальної небезпеки. Зв'язок мотивації і оцінки виявляється в тому, що оцінка визначає залежність матеріальних і моральних винагород, заохочення і покарання від результатів праці; виявляє ступінь участі персоналу в реалізації завдань організації; надає можливість отримати інформацію про індивідуальні досягнення кожного працівника. Оцінка персоналу передбачає активну взаємодію з функціями планування, організації і контролю та є основою прийняття управлінських рішень стосовно персоналу.

3. Оцінка персоналу є специфічною функцією системи управління персоналом, метою здійснення якої є сприяння: задоволенню суспільного попиту на продукцію; забезпеченню економічних інтересів власників; вирішенню виробничих цілей і завдань; задоволенню потреб, інтересів, запитів, очікувань

персоналу. Процес управління і оцінка як його складова повинні пристосовуватись до ринкового попиту, запитів власників та до потреб працівників як носіїв праці.

4. Щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. Ряд авторів вважають є чотири системи управління персоналом (підбір персоналу, навчання і розвиток, оцінка і винагорода персоналу). Проте ми згодні з думкою А. Я. Кібанова, що склад функціональних підсистем управління персоналом охоплює до 9 елементів.

5. Достовірність факторного техніко – економічного аналізу визначається повнотою і правильністю зіставлення показників за методами їх вимірювання, відповідністю виконуваних робіт базовій, плановій і фактичній структурам. Для аналізу необхідно весь досягнутий приріст продуктивності праці диференціювати за факторами впливу, включаючи й ті, які діяли негативно.

Для цього рекомендується визначити чисельність умовно – вивільнених працівників за категоріями персоналу за рахунок реалізації організаційних заходів;

Економію трудових витрат доцільно визначати по кожному фактору шляхом порівняння трудомісткості на одиницю тих чи інших видів (комплексів) робіт до і після впровадження заходу, виходячи із об'єму протранспортованого газу. Трудові витрати на одиницю робіт доцільно визначити на основі виробничих калькуляцій витрат праці і заробітної плати, розробленими у відповідності з діючими нормами.

6. Проведений нами аналіз мотиваційної діяльності досліджуваного підприємства дозволив сформулювати такі існуючі загальні принципи мотивації через оплату праці: диференціація доходів за категоріями працівників, кваліфікацією, результатами та умовами праці; наявність структурних складових

(тарифу, доплат, надбавок, премій); різноманітність впливу (через заробітну плату, преміювання, матеріальну допомогу, соціальні пільги тощо); використання матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності (штрафних санкцій); врахування поточних та кінцевих результатів господарської діяльності.

7. В досліджуваному управлінні організація оплати праці інженерно-технічного персоналу відбувається за традиційною тарифною моделлю, основними елементами якої є тарифно-кваліфікаційний довідник, тарифна сітка, диференційовані тарифні ставки першого розряду. Параметри тарифної системи є достатньо розробленими, однак, на нашу думку, потребують періодичного перегляду з метою підтримки її дієвості щодо мотивації продуктивної праці. Насамперед це стосується інженерно-технічного персоналу, специфіка праці якого, особливості її нормування з відокремленням частин часу на виконання основних функціональних обов'язків, динамічність умов праці та її технічного оснащення призводить до необхідності регулярної зміни кваліфікаційних вимог, тобто тарифно-кваліфікаційного довідника.

6. Проведений аналіз діючих на підприємствах систем оплати праці привів до таких висновків: основна недосконалість системи винагород виявляється в переважанні постійної складової оплати праці, а змінна складова у порівнянні з постійною є надто малою і слабо виконує функції стимулювання; винагородження відбувається за досягнення прийнятних, а не вищих чи видатних результатів, чим порушується головний постулат стимулювання продуктивності; надто вузьким є перелік умов та показників преміювання; відсутня диференціація розміру премій в межах структурних підрозділів.

7. Наочним є недостатньо чіткий підхід до вибору критеріїв оцінки результатів праці, що є однією з причин недостатньої диференціації преміювання. Під час такого стимулювання майже не проявляється активного зв'язку винагород з особистими трудовими досягненнями. Такий варіант винагородження дає працівникам деяку впевненість і почуття матеріальної безпеки, але з іншого боку він одночасно послаблює їх почуття активної відповідальності за результати своєї

роботи і роботи всього колективу. Недостатня диференціація винагород негативно впливає на ефективність праці, не мобілізує до підвищення кваліфікації, поліпшення якості праці, відбиває бажання прикладати додаткові зусилля під час виконання службових обов'язків.

8. Навчання, підвищення кваліфікації, спрямування коштів на розвиток персоналу не є в даний час одним з пріоритетних напрямів діяльності підприємств. Максимальний акцент робиться на активності самих фахівців. Більшість фактів підвищення кваліфікації мають цілеспрямований характер, що пов'язане з необхідністю вирішення конкретних виробничих завдань і проблем, а не з розвитком персоналу загалом. Більшість керівників не пов'язують професійне зростання з успішністю та ефективністю всієї організації. Тому частота і різноманітність форм підвищення кваліфікації не є досконалими.

9. Проводячи оцінку втрат робочого часу ми виявили шляхи підвищення ефективності використання робочого часу:

- ❖ організація на підприємствах об'єктивного повного і оперативного обліку робочого часу з використанням ЕОМ;
- ❖ забезпечення виявлення факторів, вплив на які найбільш ефективно буде сприяти повному використанню робочого часу;
- ❖ розробка системи показників і заходів щодо покращення втрат робочого часу;
- ❖ організація стимулювання за скорочення втрат робочого часу.

10. Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреб у навчанні, етапами якого є:

- ❖ визначення основних вимог до виконавців (наданий момент і на перспективу);

- ❖ аналіз існуючих навиків, знань та вмінь;
- ❖ моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їх задоволення.

11. Досить вагомими факторами загострення конфліктів залишаються низький рівень оплати праці, який не забезпечує життєво важливих потреб, ігнорування адміністрацією підприємств інтересів працюючих, порушення умов колективного договору, неритмічність роботи підприємств і вимушені неоплачувані відпустки, протистояння роботодавців і трудового колективу внаслідок приховування керівниками підприємств прибутків, зміна форми власності, у тому числі на соціальні об'єкти, без урахування інтересів трудящих, несприятливий соціально-психологічний клімат, незадовільна безпека праці тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антронов Б.М. Пиличев А.В. Современные проблемы управления персоналом предприятий. – Екатеринбург: Институт экономики Ур О РАН, 2001. – 47с.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие – Мн: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352с.
3. Борисова Э.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003.–288 с.
4. Батурина О. Аттестация и управление рабочим поведением// Кадровый менеджмент.- 2004.- №1.- С.13-15.
5. Богиня Д.П. Ринкові аспекти удосконалення підготовки управлінських кадрів в умовах інтеграції вищої освіти України до ЄС. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С. 18-23.
6. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці: Навч. Посібник - 2-ге видання - К.: Знання - Прес, 2002. –313 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Высш. школа, 1994. – 224 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 528 с.
9. Вовканыч С.И. Информационный потенциал и ускорение научно-технического прогресса / АН УССР Львов. отд. ин-та экономики. Отв. ред. А.А. Коренной. – К.: Наукова думка, 1990 – 176 с.
10. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ).- М.: Дело, 1992. – 299 с.
11. Воронков О.Г., Чепелев А.Т. Оценка уровня качества работы на промышленном предприятии. – К.: Техника, 1987. – 152 с.
12. Выготский Л.С. Психология развития человека. – М.: Смысл, 2005. – 1135

13. Вестин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе, - М.: Юрист, 1998. – 496с.
14. Герасимчук В.Г. Критерії оцінки управлінської діяльності // Управління організацією: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. 8-9 квітня 1999р. – Київ-Трускавець: КНЕУ, НТУУ, КПІ, ДДПУ.- 1999. – Ч.1. – С. 374-378.
15. Гриненко А.М., Сікачина Т.М. Основні причини конфліктних протиріч на підприємствах. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С. 49-52.
16. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент. – К., 1998.
17. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управління персоналом. – М, 1998.
18. Друкер П.Ф. Практика менеджмента/ Пер. с. англ. – М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 397 с.
19. Друкер П. Новые реальности. – М.: Бук Челыбер Интернешнл, 1994. – 380с.
20. Данюк В.М., Колот А.М. Заробітна плата в нових умовах господарювання – К.: Знання, 1993. – 42 с.
21. Долішній М.І., Козоріз М.А., Мікловда В.П., Даниленко А.С. Підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку. – Ужгород: Карпати - 1997.- 363 с.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 1997.
23. Журавльова І.В. Комплексна оцінка якості системи управління інтелектуальним капіталом підприємства. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.53-57.
24. Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.95. – К., 1995. - 10с.
25. Закон України “Про порядок вирішення трудових спорів (конфліктів)” [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.jobs.ua/ukr/pravo/labours_sporoges.

26. Закон України «Про колективні договори та угоди» [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.jobs.ua/ukr/pravo/law_agreement/part-all.
27. Законодавство України про працю: Збірник законодавчих та нормативних актів: Кодекс законів про працю. Трудовий договір. Оплата праці. Охорона праці. Трудові спори (конфлікти) / М.І.Камлик (упоряд.). – К.: Атіка, 2003. – 944 с.
28. Збірник законів України про працю / Упоряд. Н.Б. Болотіна. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2009. – 352с.
29. Захаров В.А., Назаренко В.В. Корпоративная система ранжирования персонала. - Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2005. - №3. – С. 202-207.
30. Зозульов О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств// Економіка України, 2002, №6. - С. 41-46.
31. Іванова І.В. Категорія "компетентність" у дослідженні управлінського потенціалу. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.61-68.
32. Інструкція по визначенню вартості робочої сили від 14.07.97р. №258/2062.
33. Інструкція зі статистики чисельності працівників, зайнятих у народному господарстві України 07.08.1995р. за №287/823.
34. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.Jobs.Ua/ukr/kzot.
35. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К., 1998.
36. Кузниченко О. Трудові суди: бути чи ні? «Бюлетень Національної служби посередництва і примирення», №10, 2003, с.40-42.
37. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., - Кондор. – 2003. – 296с.
38. Казмерчук-Паласина Н.Г. Організаційно-економічні аспекти мотивації праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Дисертація на

- здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – КДТЕУ, Київ, 2000.
39. Казмерчук-Палашина Н.Г. Організаційно-економічна структура моделі мотивації праці та її характеристика // Регіональні перспективи. - 2000. - №4. - С. 99-104.
40. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навч.-метод. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224 с.
41. Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності // Україна: Аспекти праці. – 2000. - №6. – С. 8-14.
42. Кір'ян В. Методичні підходи до підбору працівників –інноваторів на підприємствах. – – Україна: аспекти праці. – 2005. - №7. – С.44-47.
43. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом.- М.: ГАУ, 1993. – 296 с.
44. Коваліско Н.В., Дудок К.С. Ієрархічна теорія потреб Абрахама Маслоу та метамодель потреб Вільяма Теллі. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. – С. 32-36.
45. Колот А. М. Проблеми становлення й розвитку соціально-трудоких відносин в Україні // Україна: Аспекти праці. – 2000. - №3. – С. 23-27.
46. Литвин Б.М. Аналіз господарської діяльності: Львів, 1992.
47. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність організації: Підручник. – Тернопіль: економічна думка, – 2008. – 496с.
48. Лукянихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. –Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592с.
49. Левченко Г.І. Оцінка результатів діяльності як елемент мотивації. // Регіональні перспективи. - 2002.- №3-4.- С. 275-276.
50. Ленд.Л. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995.
51. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – Нижний Новгород, 2001.

- 52.Мастенбрут У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М., 1996.
- 53.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. – К.: „Знання”, 2002.
- 54.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во « Знання », КОО, 2008. – 435с.
- 55.Маньков В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве. Оценочные центры США.- Саратов, 1983. - 132 с.
- 56.Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория./ Пер. с англ. –СПб.: Питер, 2003.–413с.
- 57.Міокова Г.І. Оцінка результативності праці і форми активізації її забезпечення. Дисертація на здобуття нак. ступ. канд. екон. наук. за спец. 08.06.01. – Кіровоградський державний технічний університет. – Кіровоград. - 2002.
- 58.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. а англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.
- 59.Нагорський Ю.А. Розвиток механізму економічної мотивації трудової діяльності// Економіка розвитку.- 2006.- №1.- С.39-41.
- 60.Невалов А.Г. Комплексна оцінка трудової діяльності персоналу управління промислових підприємств. Дисертація на здоб. наук. ступ.
- 61.Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996.
- 62.Основы менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Е. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995.
- 63.Основы ринкової економіки / За ред. В.М. Летюха. – К: Урожай, 1995.
- 64.Осипова Е. Критерии оценки персонала в компаниях с различными организационными структурами // Образование и бизнес. – 2000. - №14.
- 65.Петюх В.М. Ринок праці: Посібник – К.: КНЕУ, 1999. – 288 с.
- 66.Поляков В.А. Технологии карьеры, практическое руководство. – М.: Дело ЛТД, 1995.

- 67.Продіус І.П., Владімірова Т.П., Запорожан Д.В., Продіус Ю.І. Керування персоналом. – Одеса: ОНУ, 2001.
- 68.Петюх В.М. Ринок праці. – К.: КНЕУ. – 1999. – с.187.
- 69.Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К., 2000.
- 70.Павленко Н. Трудові відносини: запитання та відповіді. – Х.: «Фактор», 2001.
- 71.Потьомкін Л. Сучасні тенденції організації заробітної плати в промисловості України // Україна: аспекти праці. – 2003. -№ 7.
- 72.Практика менеджера / Питер Ф. Друкер. – М. – СПб. – К., 2000.
- 73.Пушкар Р.М. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 3-тє вид. перероб. І доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486с.
- 74.Пушкарь А.И., Жеманюк А.П. Методологические аспекты формирования механизма стратегического развития организации //Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Вип. 178. – С. 58-67.
- 75.Петрова І.Л. Оцінка персоналу в системі мотивації праці. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал.-2002.- №3-4.- С. 261-263.
- 76.Попова Л. Кадровый аудит как система оценки человеческого потенциала компании // Кадровый вестник. – 2002. - №2.
- 77.Ратніков Д. До питання про соціально-економічну сутність категорії „конкурентоспроможність робочої сили” // Україна: аспекти праці. – 2003. - № 3. – с. 39-43.
- 78.Решетнікова А. Нетрадиційна форма лізингу: лізинг персоналу / Актуальні проблеми економіки. – 2002. - № 10. – с. 45-48.
- 79.Руденко В. Звіт про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2003 рік „Бюлетень Національної служби посередництва і примирення” № 1, 2004. – с.51-58.
- 80.Степанов И.С. Менеджмент в строительстве. – М.: Юрайт, 1998. – 470с.

81. Старостинский Э.К. Как управлять персоналом. – М.: АО Бизнес-школа, «Интел-синтез», 1995.
82. Смерчевська С.В. Сутність механізму діючої мотивації робітників підприємств в умовах ринкової економіки їх діяльності // Проблеми праці, економіки та моделювання: Зб. наук. праць. – Ч.2.
83. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб., 2000.
84. Стефан П. Робінс, Девід А. Деченцьо. Основи менеджменту. – К.: Основи, 2002.
85. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб, 2000.
86. Сисоліна Н.П. Оцінка та стимулювання діяльності інженерно-технічних працівників промислового сектора економіки України. Дисертація на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.09.01. – Кіровоград. – Кіровоградський державний технічний університет. – 2002.
87. Стец І.І. До питання про управління людськими ресурсами на підприємстві. Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до ринку. Тези доповідей міжвузівської науково-практичної конференції. Тернопіль, 1996. – С. 41-42.
88. Стец І.І. Застосування професіограм та внутрішніх професійних стандартів підприємства для визначення критеріїв та методів оцінки персоналу. Стратегія розвитку вітчизняних підприємств. Матеріали науково-практичної конференції. 23-24 жовтня 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 175-179с.
89. Стец І.І. Теоретичні та прикладні аспекти оцінки персоналу. “Формування економічних відносин в умовах становлення ринку”. Збірник наукових праць ТАНГ: Випуск 6. – Тернопіль: Економічна думка. – 2002. – С. 150-161.
90. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: - Карт-Бланш, 1997.

- 91.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебн.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2000. – 272с.
- 92.Управление персоналом организации. / Под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997.
- 93.Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
- 94.Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 2001 – 669с.
- 95.Хміль Ф.І. « Управління персоналом » підручник Київ Академвидавн. – 2006.
- 96.Цимбалюк С.О. Застосування методу парних порівнянь при оцінюванні працівників підрозділу.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал.-2002.- №3-4.- С. 278-280.
- 97.Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДИАНА, 2001. – 446с.
- 98.Череп А.В. Стимулювання праці - необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва// Економіка. Фінанси. Право.- 2005.- №2.- С.7-10.
- 99.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998.
100. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - Норма – Инфра-М., 1998.
101. Шелешкова С., Спасенко Ю. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості. – Україна: аспекти праці. – 2006. - №2. – С.9-16.
102. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.–метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.