

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



*До 50-річчя Тернопільського
національного економічного
університету*

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

**За загальною редакцією доктора економічних наук,
професора В. Я. Брича**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для самостійного вивчення дисциплін
студентами вищих навчальних закладів денної та заочної форм
навчання всіх економічних спеціальностей
(лист № 1/11-10 від 04. 01. 2011 р.)*

**Тернопіль
ТНЕУ
2012**

УДК 65.012.32
ББК 65.050.9 (4 Укр.) я 73
М 50

Автори:

Л. М. Алексеєнко (т. 15), В. Я. Брич (т. 1), В. І. Возьний (т. 6), О. П. Дяків (т. 3), О. Я. Гугул (Термінологічний словник), Л. П. Кондрацька (т. 2), С. П. Крамарчук (т. 14), М. М. Корман (т. 8), Б. А. Камінський (т. 10), В. С. Мазур (т. 13), М. Б. Нагара (т. 4), І. О. Продан (т. 1), Н. М. Слівінська (т. 11), **В. А. Стець** (т. 9, 12), А. М. Тибінь (т. 5), М. С. Феш (т. 7), А. А. Шевченко (т. 9, 12).

Рецензенти:

Л. Ф. Кожушко, докт. техн. наук., професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування;

Г. М. Козлова, професор, завідувач кафедри менеджменту Одеського державного економічного університету;

Б. М. Мізюк, докт. екон. наук, професор, декан факультету менеджменту Львівської комерційної академії.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для самостійного вивчення дисциплін студентами вищих
навчальних закладів денної та заочної форм навчання
всіх економічних спеціальностей
(лист № 1/11-10 від 04.01.2011 р.)*

*Затверджено на засіданні вченої ради
Тернопільського національного економічного університету
(протокол № 7 від 25 листопада 2009 р.)*

М 50 **Менеджмент персоналу:** Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н.,
проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
ISBN 978-966-654-329-8

УДК 65.012.32
ББК 65.050.9 (4 Укр.) я 73

ISBN 978-966-654-329-8

© Колектив авторів
©ТНЕУ, 2012

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Сутність менеджменту персоналу	9
1.2. Принципи менеджменту персоналу	17
1.3. Формування стратегії менеджменту персоналу	26
ТЕМА 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	37
2.1. Місце соціально-психологічних аспектів управління в системі менеджменту персоналу. Керівна і виховна роль керівника	37
2.2. Соціально-психологічні особливості трудового колективу як об'єкта управління. Потреби і ціннісні орієнтації працівників	46
2.3. Психологія комунікацій і комунікативний процес	51
2.4. Конфлікти і стреси. Управління конфліктною ситуацією	56
2.5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі	64
ТЕМА 3. КАДРОВА СЛУЖБА І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	73
3.1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції і завдання кадрової служби підприємства	73
3.2. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби. Основні вимоги до керівника кадрової служби	80
3.3. Кадрові служби у зарубіжних фірмах	83
3.4. Номенклатура справ із кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів	88
3.5. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників. Документи особового складу	93
3.6. Комп'ютеризація кадрового діловодства	102

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	109
4.1. Сутність, завдання та принципи формування персоналу.....	109
4.2. Планування персоналу як первинний процес формування людських ресурсів підприємства.....	112
4.3. Види планування персоналу. Особливості стратегічного управління персоналом.....	117
4.4. Методи планування потреб у персоналі.....	123
ТЕМА 5. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	137
5.1. Необхідність розвитку персоналу.....	137
5.2. Професійне навчання персоналу.....	143
5.3. Розвиток кар'єри в організаціях.....	155
5.4. Управління кар'єрою.....	158
ТЕМА 6. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	167
6.1. Законодавство про працю.....	167
6.2. Трудовий договір за законодавством України.....	176
6.3. Робочий час і час відпочинку.....	183
6.4. Індивідуальні трудові спори.....	189
6.5. Праця жінок і молоді.....	191
6.6. Юридична відповідальність сторін трудового договору.....	193
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПЕРСОНАЛУ	207
7.1. Робочий час як важливий елемент праці.....	207
7.2. Система показників аналізу використання робочого часу.....	208
7.3. Діагностика ефективності використання робочого часу.....	211
7.4. Тайм-менеджмент персоналу.....	220

ТЕМА 8. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	229
8.1. Суть та значення етики ділового спілкування.	
Види ділового спілкування.	229
8.2. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія.	233
8.3. Етика ділових комунікаційних процесів в організації.	240
8.4. Етика ділового спілкування з іноземними партнерами.	249
ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	267
9.1. Оцінювання персоналу як фактор ефективного управління підприємством.	267
9.2. Формування та функціонування ефективного механізму оцінювання персоналу.	272
9.3. Організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу підприємства.	278
9.4. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства.	291
ТЕМА 10. РОЛЬ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	305
10.1. Характеристика поняття «мотивація».	305
10.2. Взаємозв'язок мотивації та конфлікту в системі менеджменту персоналу.	308
10.3. Застосування теорій мотивації в менеджменті персоналу.	3010
10.4. Матеріальна мотивація праці персоналу.	315
ТЕМА 11. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО	323
11.1. Об'єктивні передумови та умови виникнення соціального партнерства.	323
11.2. Сутність соціального партнерства та його роль.	327
11.3. Принципи укладання колективних договорів та угод.	330
11.4. Нормативно-правові та організаційні проблеми становлення системи соціального партнерства в Україні.	333
11.5. Соціальне партнерство як спосіб досягнення злагоди при вирішенні трудових конфліктів на підприємстві.	340

ТЕМА 12. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	347
12.1. Суть і критерії економічної ефективності та чинники, що впливають на її рівень.....	347
12.2. Витрати на управління персоналом, їхня характеристика та окупність.....	359
12.3. Ефект від управління персоналом.....	369
12.4. Методики оцінювання ефективності роботи персоналу.....	375
ТЕМА 13. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ В СУЧАСНОМУ ГОСПОДАРЮВАННІ.....	387
13.1. Вступ.....	387
13.2. Характеристика впливу чинників на організацію сприятливих умов праці.....	390
13.3. Колектив як важливий елемент впливу на удосконалення сприятливих умов праці.....	393
13.4. Робоче місце як основний елемент на шляху до вдосконалення сприятливих умов праці.....	397
13.5. Організація та управління сприятливими умовами праці на підприємстві.....	403
13.6. Висновки.....	409
ТЕМА 14. ОПЛАТА ПРАЦІ ПРЦІВНИКІВ.....	419
14.1. Економічна сутність заробітної плати.....	419
14.2. Регулювання заробітної плати в Україні.....	422
14.3. Тарифна система оплати праці.....	428
14.4. Система і форми заробітної плати.....	432
14.5. Доплати, надбавки та преміювання працівників.....	445
ТЕМА 15. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	459
15.1. Соціальна відповідальність менеджменту.....	459
15.2. Види відповідальності менеджера з персоналу.....	465
15.3. Соціальна відповідальність менеджера з персоналу під час прийняття рішень.....	469
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»	479

ВСТУП

Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу», підготовлений відповідно до державного освітнього стандарту навчальної дисципліни обсягом 5 кредитів для студентів усіх економічних спеціальностей, затвердженого МОН України.

До кожної теми розроблено питання для обговорення, ситуаційні завдання та глосарій термінів. Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу», розрахований для студентів всіх економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів та фахівців, які займаються питаннями управління персоналом.

Основною метою курсу «Менеджмент персоналу» є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації для виконання робіт вищого рівня, підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих і управлінських працівників; вироблення, реалізація політики підбору та розміщення персоналу; розроблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Головним завданням курсу «Менеджмент персоналу» є вивчення студентами класичних і сучасних концепцій менеджменту персоналу як науки, основних психологічних підходів до розуміння суті поведінки людини в організації.

Після опанування дисципліни «Менеджмент персоналу» студенти повинні знати: сутність, принципи, стратегію управління персоналом; соціально-психологічні особливості трудового колективу як об'єкта управління; потреби і ціннісні орієнтації працівників; психологію комунікацій; основи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; функції та завдання

кадрової служби підприємства; права, обов'язки і відповідальність керівника кадрової служби; основні вимоги до керівника кадрової служби; склад кадрової документації та її призначення; призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників; методи прогнозування та планування потреб у персоналі; розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації; юридичну відповідальність сторін трудового договору; порядок прийняття на роботу; систему показників аналізу використання робочого часу; організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу підприємства; принципи укладання колективних договорів та угод; методики оцінки ефективності роботи персоналу; види соціальної відповідальності менеджера з персоналу.

В результаті вивчення дисципліни “Менеджмент персоналу” студенти повинні вміти: застосовувати на практиці принципи управління персоналом; використовувати кадровий інструментарій; визначати соціально-психологічні особливості трудового колективу, потреби і ціннісні орієнтації працівників; оформляти, вести та використовувати особові справи працівників.

Менеджер з персоналу здійснює весь цикл робіт з персоналом – від вивчення ринку праці й наймання персоналу до його звільнення. Він розробляє стратегію управління персоналом і кадрову політику, планує кадрову роботу, забезпечує організацію кадрами робітників і спеціалістів необхідної кваліфікації, потрібного рівня й напрямку підготовки, аналізує кадровий потенціал, визначає потребу в робітниках і спеціалістах, здійснює маркетинг персоналу, підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості тощо.

Посібник відповідає новій концепції економічного навчання за кредитно-модульною системою. Велика увага приділена різним формам організації самостійної роботи студентів, що поділяються на обов'язкові та вибіркові, з встановленням термінів виконання завдань.

Тема 1

МЕТОДОЛОГІЯ

МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

План

- 1.1. Сутність менеджменту персоналу.*
- 1.2. Принципи менеджменту персоналу.*
- 1.3. Формування стратегії менеджменту персоналу.*

1.1. Сутність менеджменту персоналу

Нашій державі на сучасному етапі розвитку необхідна тверда опора, якою є найбільш активна виробнича частина суспільства. Бізнес має за мету отримання прибутку, а в сучасному світі комерційний розрахунок окреслюється через виробництво конкурентоздатного, високоякісного новаторського продукту. Керівник підприємства концентрує увагу на питаннях проектної розробки відповідних виробів, технологічного процесу їхнього випуску, впровадженні потрібної техніки, аналізує і прогнозує вартість продукції та наданих послуг, налагоджує надійну систему постачання комплектуючих та контролю якості. Усе! Виробничий механізм налагоджений. Але чи так насправді?

Підприємство – це не тільки техніка і технологія. Основа будь-якої господарської структури – його трудовий колектив. Бо тільки людина змушує механізми працювати, і від того, як виконує вона свої обов'язки на дорученому їй робочому місці, часто залежить безперервність і результативність всього виробничого процесу. А людина – це ще певні здібності, бажання, характери, життєві орієнтири, лінія поведінки, проблеми і, навіть, конфлікти.

Працівниками треба вміти управляти. Древня, як світ, істина. Бо в різні історичні часи, за різних суспільно-політичних устроїв діяв своєрідний налагоджувальний механізм взаємодії між монархом і підданими, між керівником і підлеглою йому групою людей – через вертикаль виконавців-управлінців. Промислова революція в Європі, що охопила часовий проміжок кінця XVIII – початку XIX ст., заклала підвалини того, що нині називаємо професійним управлінням. Експерименти, нові розробки в нормуванні праці, її оцінюванні через винагороду, контроль за виробничим процесом задумувалися і втілювалися практично, але вже тоді робилися й перші спроби викласти цілісні ідеї на полях нотатників. Наприклад, винахіднику прядильної машини Р. Аркрайту належить новаторська на ті часи ідеологія повного текстильного виробничого циклу під дахом однієї фабрики із поділом праці за спеціалізацією.

Відомому англійському економісту Р. Оуену, котрому довелося майже три десятиліття управляти ткацьким виробництвом, спала на думку ідея поекспериментувати з поліпшенням умов праці робітників та впорядкуванням їхньої життєдіяльності через створення мережі доступних для робітничої кишені магазинів. Ним керувало прагматичне прагнення підвищити продуктивність праці. Економічні дослідження Р. Оуена визначили шлях для майбутнього: через півтора століття схожа ідеологія поведінки бізнесу в соціальній сфері отримала назву «соціальне партнерство».

Класик економічної думки А. Сміт подарував світу теорію поділу, спеціалізації і кооперації праці для вагомого кінцевого результату: суттєвого підвищення продуктивності праці. Бажання людини поліпшити свій матеріальний статус, досягти процвітання – активний рушій її зусиль у праці. Так, в ті далекі віки практично започатковувалися основи менеджменту – майбутньої науки і майбутньої професійної діяльності в управлінській сфері, яка охоплює та поєднує техніко-технологічну організацію з ефективним використанням можливостей персоналу, які нині, в умовах глобалізації, є вагомими там, де економічний результат значною мірою залежить від людського фактора.

Літератор Б. Шоу зазначив: «У цьому світі досягає успіху тільки той, хто шукає потрібних йому умів, і якщо не знаходить, то створює їх сам». Загальнофілософська теза не позбавлена глибокої економічної логіки: управління людськими ресурсами завжди спрямоване на активізацію якісної їхньої складової для більш ефективного результату праці. Підприємству потрібна робоча сила (загальне абстрактне поняття), але наймати на роботу доводиться індивідуумів (конкретних людей, наділених почуттями, певним світобаченням). Вони вливаються в єдиний складний механізм взаємодії у виробничій діяльності, стають персоналом (штатом працівників).

В історичній ретроспективі індустріалізації матеріального виробництва можна виділити кілька фаз розвитку системи управління персоналом. Американець Ф.-В. Тейлор на початку ХХ ст. ввів жорсткий авторитарний стиль, вважаючи, що людина – лише елемент системи. Вона виконує одну з низки елементарних операцій, яку легко засвоює. Оплата праці здійснюється залежно від виконання норми плюс постійний контроль. Пізніше таку організацію роботи назвали «науковою системою витискання поту». У 1920-ті рр. француз А. Файоль, британець Л. Урвік, німець М. Вебер, американці Г. Емерсон та Л. Г'юлік запропонували систему регламентованих взаємозв'язків між особистістю, групою і адміністративною вертикаллю. Цей принцип дещо нагадував пірамідальну побудову військового підрозділу, а наукова концепція «економічної людини» вилася в менш жорстко авторитарний адміністративний стиль управління.

В 30–50-х рр. ХХ ст. елементи орієнтації на людину, принципи колективізму висунули психологи М.-П. Фолетт, Е. Мейо і Г. Мюнстерберг. Вони обстоювали тип «людських відносин» або «психологічної людини», що давало змогу усувати конфлікти, виховувало в працівникові почуття лояльності до адміністрації. Інакше кажучи, на глибокому психологічному рівні враховувались внутрішні мотиваційні задатки кожного індивідуума.

В середині ХХ ст. Р. Лайкерт на основі численних досліджень вивів правило взаємозалежності економічного результату

суб'єкта господарювання від атмосфери в колективі працівників, спрямувавши управлінські важелі у бік кооперативної, групової роботи, перекваліфікації і перепідготовки персоналу і спеціалізації функцій менеджменту. Відтоді започатковано соціалізацію управління персоналом, наукова концепція якого отримала назву «професіональна людина». А ще через 20 років менеджери почали орієнтуватися на мінливі формати зовнішнього світу. Інвестиції в людський капітал додавали темпу розвитку економіки.

Розвиток цивілізації вивів на передній план людину, значення її трудової діяльності. Адекватно економічні, організаційно-розпорядчі управлінські методи підкріпилися соціально-психологічними, які значно збагатили мотиваційний арсенал. Практика нового часу довела, що через задоволення соціальних потреб працівників вдається досягти вищого рівня гармонізації внутрішньоколективних відносин, а врахування особливостей психотипу індивідуума, його характеру, звичок на лінії керівник-працівник дає змогу оперативно реагувати на конфліктні ситуації, запобігати їм, нормалізуючи мікроклімат, та відкривати простір для високопродуктивної самореалізації особи.

Сучасний менеджмент невіддільний від орієнтації на людський чинник, спрямований впливати на трудову діяльність людини і колективу з метою підвищення ефективності. Він задає тон у формуванні таких ринкових взаємовідносин у колективі, за яких гармонійно поєднуються індивідуальний дух лідерства і колективна зацікавленість у спільному доробку. А цього вдається досягти, коли управлінська культура перебуває на високому рівні, реалізуючись через чесність, повагу і довіру до людей. Партнерські відносини немислимі без дотримання етичних норм, котрі застосовує на практиці сучасної ринкової економіки сфера управління персоналом.

Новий тип нинішнього успішного менеджера має характерні ознаки: всебічна обізнаність з тонкощами своєї роботи (професійна грамотність) і постійне освоєння нових знань, бачення перспектив подальшого розвитку підприємства і висока якість власної роботи, відповідальність за доручене та толерантне ставлення

до працівників, швидка реакція на зміну внутрішньовиробничої ситуації чи кон'юнктури на ринках товарів і послуг, уміння слухати співрозмовника і сформуванню навколо себе атмосферу відкритості та довір'я, бажання освоювати ті методи роботи з людьми, які сприяють розкриттю їхнього трудового і творчого потенціалу, безпосередня участь у діяльності колективу як умова злагодженої роботи всіх ланок, бачення ролі комунікацій, котрі вертикально і горизонтально поєднують підприємство, організацію, установу.

Менеджмент персоналу охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямків діяльності, що відображені на рис. 1.1.

Науковий підхід до кожного напрямку роботи, до підбору і професійного навчання виконавців, кооперація з працівниками і чітке регламентування відповідальності за результат між робітником та управлінцем залишаються важливими сегментами. Вони становлять той фундамент, на якому вибудовані всі подальші «поверхи» управлінських систем, співзвучні відповідному часу. Г. Емерсон вивів константу: кожний щабель управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче. Кращих результатів досягають там, де найбільш оптимально співіснують фактори централізованого і децентралізованого управління. Скалярний ланцюг нерозривної передачі команд та комунікацій по управлінській вертикалі доповнився усвідомленням справедливого виконання обумовлених правил взаємодії на всіх його рівнях. Наукові розробки в галузі менеджменту акцентували увагу на стабільності колективу, оскільки практика засвідчила, що висока плинність кадрів негативно відображається на ефективності роботи. Було започатковано крен на орієнтацію працівників на довготермінову роботу, прищеплення їм почуття лояльності до місця праці – гарантії зайнятості. Стимулювалися ініціативність працівників у межах їхніх функціональних обов'язків, висловлення думок з приводу незалежних оцінних суджень.

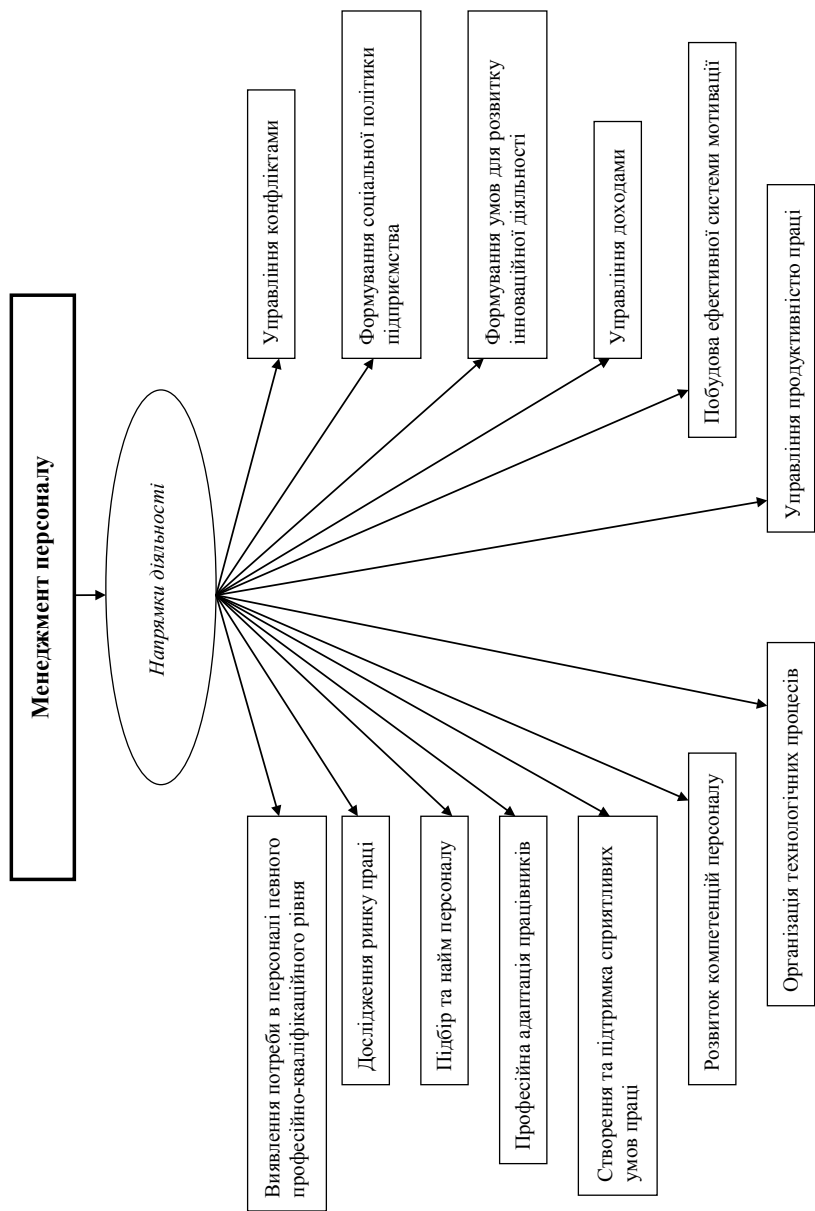


Рис. 1.1. Комплекс взаємопов'язаних напрямків діяльності менеджменту персоналу

Працівників почали більш активно залучати до прийняття рішень. Ставка на демократичний стиль, гнучкі організаційні структури, впровадження маркетингу та лізингу персоналу, системного кадрового регулювання для мобілізації особистісних резервів кожного співробітника та можливостей техніки групової роботи – суть концепції «людина, котра розвивається». Інноваційні технології останнього часу, підприємницька орієнтація управлінців на стратегічний розвиток кадрового потенціалу розвинули так званий солідарний стиль.

Більшість сучасних дослідників вибудовують управлінські парадигми на теоріях управління людьми відповідно до позицій людського капіталу. Людський капітал відображає якості, які можуть стати джерелами доходів для людини, підприємства і держави.

Основними компонентами людського капіталу є:

- здоров'я;
- моральність;
- творчий потенціал;
- освіта;
- професіоналізм.

З багатьох характеристик, які становлять потенціал людини, теорія людського капіталу досліджує ті, які істотно впливають на зміну доходів. Досвід розвинених країн показує, що при інших рівних умовах доходи людей зростають із збільшенням витрат на загальну і спеціальну освіту. Це означає, що інвестиції в людський капітал забезпечують зростання продуктивності.

Роль менеджменту – сконцентрувати всі продуктивні сили свого підприємства на виконанні тих чи інших завдань. При цьому оцінюється ефективність того, що вже робиться, визначаються перспективні і «вузькі» місця для того, щоб виконати необхідний управлінський маневр. Другий спектр зусиль менеджерів – своєчасна адаптація до тих змін, які відбуваються, часто зненацька, і задають динаміку прийняття рішень. Управлінська праця постійно має за мету створення умов для досягнення цілей, визначених своїм підприємством, фірмою, корпорацією, і здійснюється через координацію та налагодження узгодженої колективної праці персоналу.

Щодо самого терміна «менеджер», то тривалий час у наукових колах не було повної єдності. Одні вважали за доцільне так називати керівника чи управляючого, котрий має повноваження приймати рішення. Інші наполягали, що менеджером треба вважати кожного, хто має підлеглих, організовує певні види робіт чи виконання певних програм.

Насправді усе залежить не тільки від професійно-кваліфікаційного статусу, а й від здійснення певних функцій, їхнього обсягу. Менеджер-керівник господарської структури має широке коло обов'язків, менеджер-організатор окремого підрозділу сконцентрованої навколо стану справ свого цеху, бригади тощо. Управлінські зв'язки на виробництві побудовані за лінійним принципом, в якому відчувається ієрархічна кадрова вертикаль (керівники вищої, середньої і нижчої ланок), та функціональним, де визначальним є не підпорядкування, а потреба виробничого процесу. Найвні горизонтальні зв'язки між окремими виробничими підрозділами одного рівня – між цехами, відділами, службами, дільницями і т. ін.

Отже, від масштабності виробництва і його завдань залежить побудова складнішої чи простішої управлінської системи, функції якої взагалі і кожної її ланки зокрема продиктовані господарським розрахунком та прямо чи опосередковано зосереджені навколо трудових ресурсів.

Як працівники (працівник) виконують свою роботу? Яка трудова віддача кожного, уречевлена в кінцевому продукті? Чи потрібні маневри в кадрових питаннях, у розташуванні персоналу на відповідних робочих місцях, переорієнтація працівників на інші завдання? Це коло обов'язків менеджерів. І ці обов'язки залежно від цільових призначень можна поділити на оперативні, тактичні та стратегічні. Перші зосереджені на рівні безпосереднього впливу управлінців на персонал, другі поєднують індивідуальну роботу з персоналом, із загальними потребами чи вимогами, а треті дають змогу оцінювати перспективу в конкурентній боротьбі і на основі всебічної інформації прогнозувати ситуаційність зовнішнього ринку робочої сили крізь призму ділової потреби своєї компанії.

1.2. Принципи менеджменту персоналу

Стратегічною метою формування системи управління персоналом є забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом. Керівництву слід докласти багато зусиль для того, щоб створити професійний колектив, в якому запанують довіра, взаєморозуміння, наполегливість та бажання кожного працівника робити внесок у загальний успіх організації. Для досягнення такого результату в основу управління персоналом мають бути закладені чіткі принципи, що покликані спрямувати його у правильне русло. Так, сформульований на початку ХХ ст. принцип поваги до людини є фундаментом в ефективній діяльності відомих компаній світу і запорукою їхнього успіху протягом десятиліть. Тому принципи менеджменту персоналу мають бути науково розроблені та обґрунтовані, а також апробовані в практичній діяльності.

Принципами менеджменту персоналу сьогодні прийнято вважати об'єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, що відповідають вимогам економічних законів. В арсеналі наукової літератури існують різні типи класифікації цих принципів. Проте найбільш прийнятним є поділ принципів управління персоналом на такі групи:

- загальні;
- функціональні;
- морально-етичні;
- соціальні (рис.1.2).

Детальніше охарактеризуємо кожен із вищезазваних груп та проаналізуємо основні принципи, що їх формують.

Загальні:

1. Принцип системності. Цей принцип полягає у застосуванні системного підходу до управління персоналом, що сприяє забезпеченню єдиного порядку в організації. Система менеджменту персоналу має розглядатись як єдине ціле, що вміщає сукупність взаємозалежних, взаємодоповнюючих елементів. Як результат, ефективна взаємодія усіх складових має створювати ефект синергії.

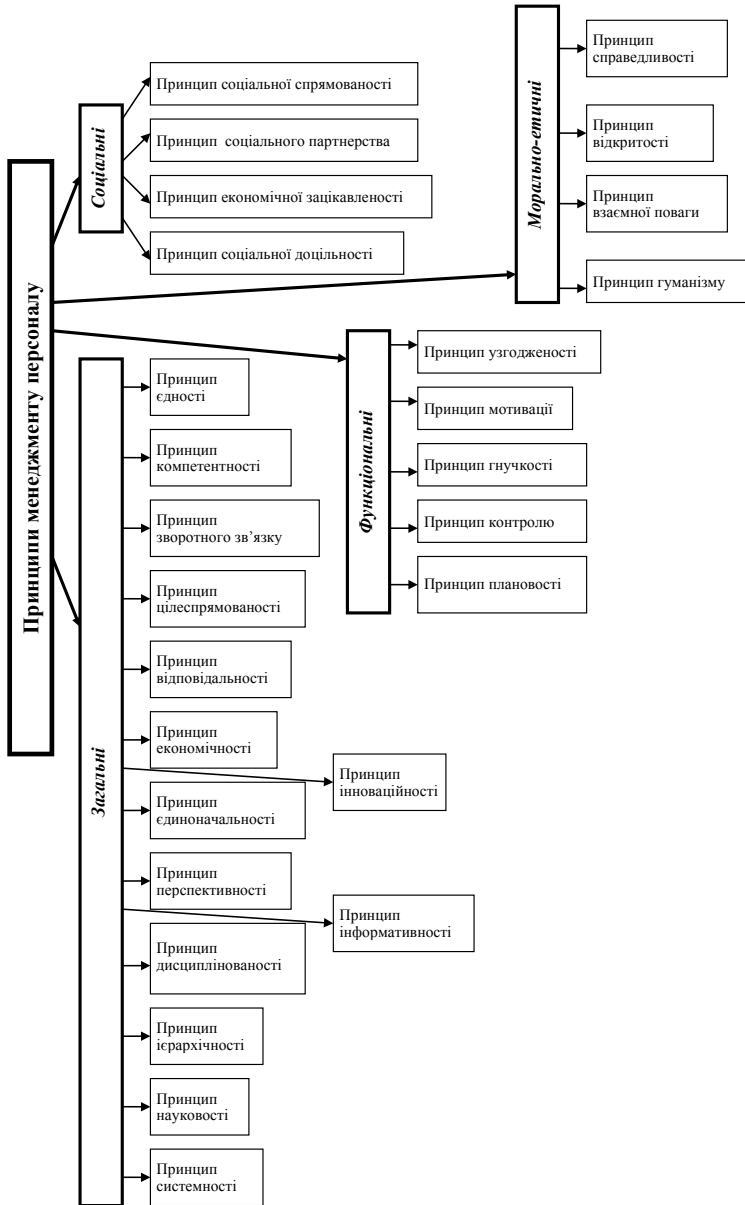


Рис. 1.2. Класифікація принципів менеджменту персоналу

2. Принцип науковості. Система управління персоналом завжди має ґрунтуватись на науковій основі, оскільки механізм менеджменту персоналу має відповідати новітнім теоретичним засадам та забезпечуватись останніми розробками у сфері управління. Разом із цим, принцип науковості супроводжується певними суперечностями. По-перше, це наявність прагнення до об'єктивності та уникнення суб'єктивного прийняття управлінських рішень. По-друге, це суперечності теорії та практики. Тоді як теорія потребує застосування передових наукових ідей, на практиці вони часто не відповідають дійсності. Тому дотримання принципу науковості в управлінні персоналом потребує ретельного аналізу та синтезу сучасних знань.

3. Принцип ієрархічності передбачає врегулювання в доцільних межах питання централізації та децентралізації, повноважень і відповідальності (на всіх етапах менеджменту людських ресурсів). У кожного суб'єкта управління має бути достатньо повноважень, щоб нести матеріальну, моральну, організаційну, правову відповідальність за доручену справу і принести організації бажаний соціальний та економічний ефект. Отже, принцип ієрархічності віддзеркалює характер відносин, що виникають між суб'єктами на різних рівнях управлінського процесу.

4. Принцип дисциплінованості. Наявність порядку в організації напряму залежить від чіткого дотримання персоналом встановлених норм та правил поведінки. Тому керівництву слід забезпечити чітку регламентацію усієї діяльності та розробити внутрішню організаційну дисципліну. Все це має бути відображено у певному документі або в спеціальних неписаних правилах. У разі порушення дисципліни або невиконання працівниками своїх обов'язків керівництву слід застосовувати до них справедливі санкції.

5. Принцип перспективності. Система управління персоналом має бути побудована таким чином, щоб усі зусилля працівників спрямовувались на діяльність у довгостроковій перспективі. Тому наявність сприятливого внутрішнього клімату слід забезпечити шляхом постійного підвищення стандартів роботи та пошуку

нових методів стимулювання працівників до нововведень. Це приведе до покращення системи надання послуг чи випуску продукції організації.

6. Принцип єдиноначальності. Ефективна система управління персоналом не передбачає наявності подвійного підпорядкування. Керівник має здійснювати управління в межах чітко окресленої повноти влади, а працівник – нести відповідальність за доручені йому завдання. Дотримання цього принципу зумовлене потребами виробничого процесу, який відповідно потребує єдності усіх працівників. Разом із цим, єдиноначальність передбачає усунення безвідповідальності як з боку керівництва, так і підлеглих.

7. Принцип економічності. Поряд з ефективним поєднанням матеріальних та людських ресурсів у виробничому процесі слід забезпечити якнайбільшу економію затраченого часу та сил, відповідно покращивши продуктивність праці. Розглядаючи менеджмент персоналу як суспільний процес, цей принцип спрямований на те, що будь-який етап управління повинен мати обґрунтований економічний зміст. При цьому варто враховувати, що інколи економічний ефект може відійти на задній план перед суспільно корисним.

8. Принцип відповідальності слід розглядати з двох сторін. По-перше, відповідальність менеджерів за якісне управління персоналом. По-друге, відповідальність працівників за ефективність виконання покладених на них обов'язків. Кожен працівник, займаючи певну посаду, несе конкретно визначену відповідальність за визначену винагороду. Тому на підприємстві обов'язкова наявність певних норм, положень і систем матеріальної та іншої відповідальності.

9. Принцип цілеспрямованості. Сюди варто віднести набір чітко сформульованих і визначених цілей перед організацією та її підрозділами. Усі цілі мають бути зіставлені з наявними та необхідними ресурсами. Також дотримання цього принципу потребує виявлення слабких ланок, які здатні в майбутньому перешкодити досягненню цілей. Відповідно до цього основна мета має бути реальною та такою, яку можна досягнути в якнайкоротші терміни.

10. Принцип єдності полягає в тому, що керівництву слід викликати в працівників відчуття невід’ємності. Кожен має відчутти себе неповторною частиною єдиного цілого. Цей принцип доповнює принцип системності, оскільки цілісність динамічної системи означає злагодженість дій усіх її елементів, що в даному випадку не можливо досягнути за відсутності усвідомлення сутності єдності.

11. Принцип компетентності передбачає наявність як у керівництва, так і в працівників необхідних знань, вмінь, навичок та певного досвіду відповідно до вимог посади. Важливим елементом є використання творчого підходу для виконання визначених завдань. Принцип компетентності потребує від менеджера з персоналу не тільки знання свого об’єкта управління, а й спроможності ефективно використовувати консультації фахівців у процесі прийняття управлінських рішень

12. Принцип зворотного зв’язку. Будь-який процес управління має супроводжуватись інформацією про ефект дії тої чи іншої підсистеми, повідомляючи про досягнення початкової мети. Дотримання принципу дає можливість сформулювати уявлення про дійсний стан справ, а також спрогнозувати місце організації в майбутньому. На основі аналізу отриманої інформації менеджеру слід визначити рівень якості функціонування кожного зі складових елементів системи. Це дасть змогу уникнути непередбачених раніше загроз.

13. Принцип інноваційності. В тій чи іншій організації існує два типи процесів – традиційний та інноваційний. Для досягнення потрібного економічного результату керівництву слід створити таке внутрішнє середовище, в якому працівники будуть націлені на інновації. Тому пріоритетність в організації слід надавати інноваційним процесам, оскільки вони зумовлюють інтенсифікацію праці працівників. Це наділить компанію такими конкурентними перевагами, які мають забезпечити їй належне місце у ринковому середовищі.

14. Принцип інформативності є одним з найважливіших, оскільки на початку ХХІ ст. всі сфери суспільного життя ввійшли в інформаційну еру, де обмін інформацією, її правильне використання відіграють вирішальну роль у бізнес-процесах на всіх рівнях організації. Для ефективного управління персоналом слід

використовувати сучасні методи інформаційної техніки для збору, передачі, обробки, збереження та розповсюдження інформації. Все це здійснюється з метою оперативного прийняття управлінських рішень, що стосуються кадрових питань.

Функціональні:

1. Принцип плановості. Спланованість будь-якої діяльності є запорукою успіху. Складання плану завжди розглядається як початковий процес етапу управління. Він містить усі варіанти розвитку подій, зводячи при цьому до мінімуму ризик недосягнення кінцевого результату. Цей принцип дає можливість забезпечити послідовність прийняття та виконання управлінських рішень. Відповідно до загальної стратегії компанії дотримання принципу плановості також передбачає здійснення контролю за правильним виконанням працівниками усіх завдань.

2. Принцип узгодженості дій персоналу передбачає відповідність виконання усіх завдань цілям організації. Кожен працівник має бути компетентним у своїх правах, обов'язках і покладеній на нього відповідальності. Для ефективного стратегічного розвитку компанії керівництву слід створити відповідне мікросередовище, в якому все має сприяти дотриманню принципу. Разом із цим, бажаний результат досягається шляхом періодичного звітування працівників керівництву.

3. Принцип мотивації. Будь-яка діяльність має базуватись на процесах заохочення людини. Мотивацію слід розглядати як динамічний процес, що забезпечує приведення системи в дію через організований, спрямований вплив на людину для досягнення цілей організації. Застосування цього принципу ґрунтується на використанні моральних та матеріальних видів стимулювання, оскільки мотивування трудової чи розумової діяльності працівника має підкріплюватись певною винагородою, що охоплює необхідні для людини цінності.

4. Принцип контролю слід розглядати як здійснення неперервної оцінки відповідності виконаної роботи працівників визначеним завданням. Дотримання цього принципу охоплює усі стадії

управлінського процесу. Як правило, це є зв'язна ланка між керуючою й керованою системами. Саме від правильного виконання цього принципу залежить, чи будуть виділятися додаткові ресурси, як матеріальні, так і фінансові, на виконання тих чи інших завдань. Тому цей процес є неперервним, він передбачає постійне регулювання різних видів діяльності підприємства з метою уникнення додаткових витрат.

5. Принцип гнучкості полягає у здатності персоналу адаптуватись до змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Він передбачає можливість мобільно перейти на випуск нової продукції чи надання послуг при періодичній зміні технологій. Завжди потрібно оцінювати останні зміни на ринку праці, технологій, а для кращого результату слід йти на крок попереду. Таким чином, персонал має бути налаштований і готовий до постійних змін, забезпечуючи своїй компанії впевненість у успішній діяльності.

Морально-етичні:

1. Принцип гуманізму. Дотримання цього принципу передбачає визнання і трактування людини як найвищої цінності, як особистості. Керівництво та працівники організації мають бути налаштовані на взаєморозуміння, доброзичливість і взаємодопомогу один одному. Це можливе лише у разі відповідного ставлення керівництва до власного персоналу. Тому керівний склад організації має керуватись гуманістичними засадами, ставитись до кожного працівника із турботою, будучи при цьому прикладом для підлеглих.

2. Принцип відкритості. Важливою передумовою сприятливого мікросередовища у компанії є наявність рівного доступу працівників до інформації та знань кожного із них. Забезпечити виконання цього принципу можна шляхом створення всередині організації загальнодоступної бази даних. Тому одним з основних завдань, що постають перед керівником сьогодні, є стимулювання бажання працівників ділитись своїми знаннями. Це стане можливим, якщо працівники відчують значення внеску кожного з них для досягнення спільного результату.

3. Принцип взаємної поваги ґрунтується на схвальному ставленні до цінностей організації та особистості кожного працівника. Важливу роль для компанії відіграє повага до гідності та розуму працівників. Кожен працівник вартий того, щоб його поважали, але він також має докласти для цього потрібні зусилля. Відповідно керівництву не слід ігнорувати високих якостей своїх працівників, їх потрібно визнавати та цінувати. Це неодмінно буде вагомим стимулюючим фактором для інших підлеглих та зумовить появу прагнення до кращих результатів.

4. Принцип справедливості. В основі цього принципу закладена об'єктивна оцінка виконаної роботи персоналом. Керівництву слід уникати будь-яких виявів суб'єктивізму, щоб не допустити обурення працівників, чії права не мають обмежуватись. Ефективність праці працюючого різко знижується при несправедливому ставленні, приниженні перед іншими для задоволення амбіцій керівника. Зі свого боку підлеглим слід бути відданими своїй компанії. Таким чином, всередині організації слід забезпечити справедливе співвідношення цінностей як компанії загалом, так і кожного працівника зокрема.

Соціальні:

1. Принцип соціальної спрямованості. Дотримання принципу потребує відповідної соціальної орієнтації компанії. Окрім власних інтересів, управлінська діяльність керівника має завжди враховувати інтереси суспільства, конкретної галузі, конкретної організації. Принцип соціальної спрямованості означає не тільки пріоритетність врахування суспільних інтересів, а, й рівність відповідальності керівників та працівників перед законом незалежно від їхнього соціального або майнового статусу.

2. Принцип соціальної доцільності. Кожен працівник має виконувати свою роботу із задоволенням та працювати із повною віддачею творчого потенціалу. Такий ефект забезпечується за рахунок соціально обґрунтованих дій та заходів з боку керівництва компанії. Сприятливий внутрішній клімат організації, бажання працівників внести свою частку в її розвиток гарантують досяг-

нення бажаних економічних результатів та наділяють компанію конкурентними перевагами.

3. Принцип соціального партнерства полягає у створенні таких умов праці, в яких персонал організації працюватиме максимально продуктивно. Для цього між найманими працівниками і роботодавцем слід збалансувати інтереси, досягти соціальної згоди і бажання працювати спільно для досягнення високих кінцевих показників. Окрім матеріального забезпечення працівників підприємства, перед керівництвом стоїть завдання гарантувати їхній соціальний захист. Також важливо підтримувати розвиток соціальної справедливості на підприємстві та забезпечити задоволення більш широкого кола потреб персоналу.

4. Принцип економічної зацікавленості. Цей принцип передбачає виплату винагороди персоналу за своєчасно виконану та добросовісну роботу. Керівний апарат зацікавлений у забезпеченні економічного зростання організації за рахунок інтенсифікації виробничого процесу. Відповідно працівники мотивуються гнучкими системами тарифікації та оплати їхньої праці. Основою принципу є матеріальна зацікавленість працюючого.

Для досягнення успіху у швидкозмінному ринковому середовищі усі принципи менеджменту персоналу мають реалізуватись у взаємодії між собою, оскільки вони є фундаментом організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин, що формуються у процесі управління персоналом. Сам процес управління не є явищем самоплинним, оскільки використання вищезгаданих принципів вводить його у певні рамки, тобто вказує на визначений вектор руху і задає кінцеву ціль. Без дотримання принципів менеджмент персоналу є хаотичним і унеможливорює передбачення будь-яких наслідків прийняття тих чи інших рішень щодо кадрової діяльності. Тому принципи управління персоналом вказують на правильну тактику у процесі формування як загальної стратегії підприємства, так і кадрової стратегії зокрема.

1.3. Формування стратегії менеджменту персоналу

В останні десятиліття відбулись значні зміни у ролі людсько-го чинника, що перенесли його у центр всіх сучасних концепцій. Пошук балансу між технократичним та гуманістичним підходами привів до появи ряду інструментів та методів роботи з персоналом. Всіх їх поєднує важлива потреба довготривалого розвитку як інтелектуального, так і трудового потенціалу працівників. Оскільки персонал сучасної організації здебільшого складається з людей високоосвічених, а в деяких випадках інтелектуальний розрив між керівником і підлеглими може бути незначним, то важливим завданням менеджера сьогодні є можливість визначати та прогнозувати настрої і думки своїх працівників. Це дасть змогу перетворити персонал у свідомого союзника в досягненні визначених цілей і домогтися підтримки вибраного напрямку руху. Отже, науковці та практики дійшли висновку, що в умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу чи не найбільшу увагу підприємств потрібно приділяти розробці високоефективних гнучких механізмів менеджменту персоналу на тривалий період.

В цих умовах значно зросла роль кадрових служб та їхніх керівників, що мають спрямовувати та стимулювати своїх працівників до інноваційної діяльності. Наприклад, у США служби управління персоналом є доволі великими підрозділами. Це свідчить про значну увагу до роботи з персоналом. Крім того, жодне стратегічне рішення в компанії не приймається без погодження з керівником відділу управління персоналом.

Забезпечення міцної конкурентної позиції підприємства на ринку, враховуючи динамізм розвитку економіки, на сьогодні можливе лише за наявності чітко обґрунтованої адекватної стратегії розвитку. Оскільки основним джерелом конкурентних переваг організації є її персонал, то акцент управлінського апарату має здійснюватись на досягненні ефективності управління ним у довгостроковій перспективі. Тому процес розробки стратегії управ-

ління персоналом є важливим для господарювання підприємства в сучасних умовах ринкового середовища.

В основу поняття «стратегія менеджменту персоналу» закладено концептуальні засади стратегічного управління підприємством загалом. У найбільш широкому розумінні стратегією менеджменту персоналу (кадровою стратегією) підприємства прийнято вважати систему основних принципів, правил та цілей управління персоналом, що формуються з урахуванням загальної стратегії розвитку, наявного кадрового потенціалу та типу кадрової політики, що здійснюється в організації. Так, кадрова стратегія – це загальний план дій керівництва у сфері роботи з персоналом, виконання якого необхідне для досягнення довгострокових цілей. Все це дає змогу виділити такі характерні риси стратегії управління персоналом:

- наявність довгострокового характеру;
- залежність цілей кадрової стратегії від загальної стратегії розвитку підприємства;
- вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, які вносять зміни у його загальну стратегію.

Будучи складовою загальної стратегії діяльності підприємства, формування стратегії менеджменту персоналу спрямоване на задоволення як потреб організації в персоналі, так і індивідуальних потреб її працівників. Це сприятиме більш ефективному використанню людських ресурсів та дасть змогу скоротити терміни досягнення підприємством визначених цілей.

Якісне формування кадрової стратегії базується на здійсненні стратегічного аналізу сфери управління персоналом, що передбачає оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, досвіду провідних компаній, аналіз сильних і слабких сторін наявного кадрового потенціалу підприємства. Так, фінансово-економічна криза 2008 р., що також вплинула й на Україну, пригальмувала розвиток товарного виробництва. Згорання обсягів виробництва на території країни призвело до скорочень чисельності персоналу. Це лише один приклад впливу зовнішнього середовища на кадрову політику господарських структур. Тому аналіз усіх можливих

чинників є першим щаблем та гарантією досягнення генеральної (загальної) мети підприємства. Вагомими чинниками є також поведінка конкурентів, яку заздалегідь спланувати неможливо, розвиток науково-технічного прогресу та інші. Схема формування стратегії менеджменту персоналу підприємства наведена на рис. 1.3.

У сучасній науковій думці немає загальноприйнятого алгоритму формування стратегії менеджменту персоналу, який би передбачав певну послідовність кроків. Цей процес скоріше нагадує вибір з ряду альтернатив, враховуючи переваги, недоліки, узгодженість дій. Стратегія менеджменту персоналу охоплює елементи загальної стратегії діяльності підприємства – місію, стратегічні цілі, систему функціональних стратегій за окремими видами діяльності, способи формування і розподілу ресурсів. Проте у кожному конкретному випадку набір цих елементів може бути різним залежно від цілей і стратегії розвитку підприємства та завдань управління персоналом. Отже, існують значні відмінності у виборі стратегій управління людськими ресурсами в новоствореній компанії і тій, котра вже досягла високого рівня розвитку (за життєвими циклами – зрілості) та потребує трансформацій. Перша прагне завоювати ринок, друга – зберегти, зміцнити та розширити на ньому свої позиції. Персонал і першої, і другої має відповідати потребам бізнес-мети організацій. Проте якщо новостворене підприємство орієнтується на залучення досвідченого персоналу, то друге може надати перевагу навчання потрібних фахівців «під себе» та, враховуючи потребу життєвого циклу, перейти із стану «сьогодні» до відтворення «завтра». Новостворена організація має нагоду, узявши старт, одразу оснастити управлінський процес автоматизованими системами. Друга змушена перебудовуватися, ламати звичне, її співробітники – освоювати нові навички безпосередньо під час роботи. Таким чином, конкретна мета визначає відповідну потребу у відповідних кадрах.



Рис. 1.3. Схема формування стратегії менеджменту персоналу

У процесі вибору та розробки стратегії менеджменту персоналу вона обов'язково узгоджується із стратегіями інших рівнів, зокрема є похідною від загальної (генеральної) стратегії. Останні відповідно коригуються або змінюються на кожному наступному етапі розвитку підприємства. Так, до базових загальних стратегій належать такі: стратегія зростання (розвитку); стратегія стабілізації (обмеженого зростання); стратегія виживання (скорочення); стратегія, побудована на комбінаціях перерахованих стратегій [2].

Тому виділяють основні кадрові стратегії, що відповідають кожній із цих загальних стратегій.

На початковому етапі розвитку, коли відбувається вихід на ринок, пошук потрібної ніші, підприємство зазнає високих витрат для забезпечення потрібного якісного та кількісного складу персоналу. Головне завдання компанії полягає в завоюванні певної частки на ринку. Отже, головним моментом є досягнення лідерства за цінами щодо конкурентів, що можливе за рахунок здійснення відносно менших витрат, у тому числі і на персонал. Тому на даному етапі ефективним є застосування стратегії економії витрат виробництва, а, як наслідок, скорочення витрат на персонал. Цей крок вже на старті може забезпечити організації вагому конкурентну перевагу.

При зміцненні позицій підприємства на ринку застосовується стратегія зростання (розвитку). Відповідно до менеджменту персоналу головною стратегічною ціллю є підвищення як внутрішньої, так і зовнішньої конкурентоспроможності працівників. Виправданим на цьому етапі є застосування таких кадрових стратегій: залучення і утримання персоналу високої кваліфікації; удосконалення системи стимулювання праці персоналу; удосконалення системи розвитку персоналу; підтримка морально-психологічного клімату в колективі.

Стратегію стабілізації (обмеженого зростання) підприємство застосовує на етапі повністю сформованої структури управління та корпоративної культури. В цей період підприємство забезпечене кадровим складом із стабільними якісними та кількісними показниками і всі свої зусилля спрямовує на підтримку досягнутої конкурентоспроможності персоналу. Це можливе шляхом використання таких стратегій менеджменту персоналу: підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; ротація кадрів; удосконалення системи розвитку персоналу.

Якщо підприємство перебуває на етапі спаду виробництва, то поряд із скороченням інших витрат доведеться також зменшувати витрати на персонал. Стратегія, що використовується в такій ситуації, має назву виживання або скорочення. В даному разі

існує декілька сценаріїв подальшого розвитку організації, а саме: намагання утримати частку ринку; можлива модернізація бізнесу; поглинання або продаж власного бізнесу. Все це часто супроводжується реструктуризацією підприємства, що призводить до масових звільнень, зміни тривалості робочого дня, затримання або скорочення виплати заробітної плати тощо. Відповідно всі ці заходи є результатом реалізації таких кадрових стратегій: перегляд вимог до персоналу; скорочення персоналу; ділове оцінювання персоналу.

Здійснити вибір оптимальної стратегії з ряду альтернативних варіантів та з'ясувати сутність стратегічного управління персоналом керівництво організації може шляхом відповіді на таких три найважливіші питання: на якому етапі розвитку зараз перебувають підприємство і його персонал; в якому напрямку має рухатись персонал, щоб забезпечити досягнення вибраної підприємством стратегії розвитку; які методи розвитку працівників слід використовувати, щоб персонал був спроможний виконувати визначені завдання в майбутньому.

Коли на всі запитання керівництво знайшло чіткі відповіді та зуміло обрати власну стратегію, то наступним завданням є встановлення пріоритетних напрямів розвитку в управлінні персоналом підприємства. На даному етапі стратегія конкретизується у вигляді стратегічного плану та програм дій за такими напрямками менеджменту персоналу: планування чисельності працівників; пошук і найм персоналу; розвиток персоналу; мотивація працівників; формування кадрового резерву. Отже, у стратегічному плані управління персоналом, що є головним інструментом управління людськими ресурсами, чітко окреслено усі заходи з набору, відбору, адаптації, кар'єрного зростання, оцінювання результатів праці, використання сучасних методів мотивації та організації праці працівників. Він вказує на місце, яке відводиться працівникам в організації, методи управління ними та встановлює напрямок розвитку персоналу.

За наявності конкретних заходів щодо виконання стратегії, термінів їхнього здійснення і відповідальних виконавців щодо

кожного завдання та обсягу необхідних фінансових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів відбувається перехід до етапу реалізації стратегії. Управління та контроль за реалізацією кадрової стратегії передбачають моніторинг виконання всіх завдань та у разі виникнення проблем чи перешкод оперативне їхнє усунення або навіть перехід до альтернативних планів. Далі, щоб визначити ймовірність досягнення визначених цілей, керівництво здійснює оцінку ефективності реалізації стратегії менеджменту персоналу.

Розробка і реалізація кадрової стратегії – складний процес, що проходить у спільному руслі всіх ділових стратегій, інтегруючись з ними і доповнюючи їх. Крім того, він є відповідальним етапом розвитку підприємства, на якому формується якісний кадровий потенціал. Він характеризується можливостями працівників у довгостроковій перспективі, враховуючи при цьому їхні знання, навички, здібності, професійно-кваліфікаційні якості. До таких можливостей належать здатність працівників до творчої праці, наявність інноваційного мислення, спроможність опановувати нові технології тощо. А можливості персоналу є можливостями їхньої організації. Тому всі ці якості формують конкурентні переваги підприємства. Саме вчасне їхнє виявлення та розвиток сприятиме досягненню місії та цілей організації в майбутньому.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Назвіть фази розвитку системи управління персоналом.
2. Що таке «людський капітал», які його особливості?
3. Які основні відмінності між термінами «людський капітал» і «трудова потенціал»?
4. Чому інвестиції в освіту і людський капітал є ефективними?
5. Які основні складові трудового потенціалу?
6. Як змінювались принципи управління трудовими ресурсами?
7. Як поєднати інтереси підприємства і його персоналу?
8. Яка роль стратегії управління персоналом у загальній місії підприємства?

9. Які основні орієнтири кадрового планування?
10. Назвіть базові положення кадрової політики.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Міжрегіональний комерційний банк розвитку зв'язку і інформатики «Інфобанк» заснований у 1992 р. Він має мережу філіалів, розташованих в обласних центрах. Клієнтам банку надана можливість проводити розрахунки зі своїми партнерами, що перебувають в інших містах, протягом одного дня.

Банк-філіал «Зв'язківець» має два офіси. Один працює з юридичними особами, інший – з фізичними особами. Всього в цьому філіалі працює близько 50 чоловік.

Для фізичних осіб надаються такі послуги: кредитування фізичних осіб, валютно-обмінні операції, обслуговування пластикових карт. Банк також надає можливість жителям міста розміщувати грошові засоби в таких внесках: пенсійні внески (безготівковий, накопичувальний, терміновий депозити), пенсійний депозит, банківський депозит, «Капітал» (дитячий накопичувальний депозит), «Стимул» (довгостроковий депозит), «Молода сім'я», «Ветеран» (короткостроковий депозит). Банк пропонує доручити йому оплату комунальних послуг, телефону, міжміських переговорів, послуг стільникового зв'язку.

Загалом діяльність банку в конкурентному середовищі доволі успішна. Поліпшити слід психологічний клімат у колективі, зокрема, відносини між головним керівником і підлеглими. Керівником цього банку є жінка. На думку працівників, вона трудоголік. Ця людина – успішний підприємець, менеджер, що серйозно ставиться до своєї роботи, вимагає такого ж ставлення до справи від своїх співробітників. Одна з вимог – вияв творчої ініціативи. Специфіка банківської роботи ставить ще одну важливу вимогу: необхідність обробки великих масивів інформації і, як правило, в стислі терміни. Все це визначило ненормований графік роботи співробітників, що спричинює їхню невдоволеність. Нормальну діяльність цієї банківської системи ускладнює, ймовірно, професійно-технічна й управлінська відсталість орга-

нізації. Керівник і власник в одній особі, маючи фінансово-економічну освіту, виявився не достатньо досвідченим для організації роботи всієї системи. Це думка підлеглих. При опитуванні працівників, які заходи можуть допомогти у вирішенні ситуації, що склалася, з'ясувалося наступне. Вони вважають, що необхідно: «омолодити» колектив, щоб підвищити його творчий потенціал і активність; забезпечити навчання або стажування за кордоном; ввести до складу колективу людину, яка могла б розпізнавати на ранній стадії кризові ситуації. Відповідно працівники визнають власну нездатність у наявному складі вирішувати зазначені проблеми.

Завдання

1. Проаналізувати представлену ситуацію в організації. Які дії керівника виправдані? Чи справедливі вимоги до підлеглих? Чи виправдана невдоволеність працівників? Як сприймають місію організації працівники? У чому полягає її суть?

2. Уточнити перелік можливих причин проблемної ситуації організації. Згрупувати причини за їхнім змістом. Виділити причини, що стосуються професійно-технічної та управлінської спрямованості.

3. Сформулювати заходи щодо поліпшення ситуації в організації.

Ситуація 2. Основним видом діяльності організації ВАТ «Рудь» є видобування і реалізація піску. Добування піску підприємство здійснює відкритим способом на орендованих землях. Для видобування підприємство ВАТ «Рудь» використовує спеціальне устаткування, яке орендує. Пісок відвантажується автотранспортом по залізниці. Організація має власні під'їзні шляхи.

Окрім цього виду діяльності, підприємство виробляє будівельні матеріали (блоки, цегла), які використовує в процесі будівництва, і реалізує частину споживачам. ВАТ «Рудь» побудувало адміністративну будівлю на кар'єрі.

Організаційна структура управління на підприємстві лінійно-функціональна. Лінійно-функціональні структури відрізня-

ються великим різноманіттям зв'язків. В умовах великих багато-профільних і багатофункціональних організацій такі структури ускладнюють координацію діяльності всіх лінійних і функціональних підрозділів і можуть створювати перевантаження керівників організації, що замикають на собі всі сфери її діяльності.

Проаналізувавши організаційну структуру, виявлено, що таким керівником є заступник директора з комерційних питань. У даний момент він несе відповідальність не тільки за постачання і збут продукції, а й за процес планування виробництва і збуту продукції в організації. В результаті такої ситуації керівник відчуває великі перевантаження в роботі, що позначається і на здоров'ї, і на ефективності управлінських рішень. При великій завантаженості заступник директора з комерційних питань не може приділяти достатньо уваги плануванню виробництва і збуту продукції, що провокує ситуацію конфлікту, недостатньо ефективно виконання робіт і не дає змоги досягти визначеної мети.

Завдання

З метою зменшення частини навантаження заступника директора з комерційних питань і поліпшення процесу планування виробництва і збуту продукції:

1) проаналізувати правомірність і обґрунтувати доцільність (недоцільність) проведення таких організаційних змін:

- створення планово-економічного відділу;
- введення посади заступника директора з економічних питань;

2) розробити заходи щодо оптимізації організаційної структури ВАТ «Рудь».

Список використаних джерел

1. Армстронг М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).

2. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* – СПб.: Питер, 1999. – 432 с.

3. *Організація праці менеджера: Підруч.* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
4. *Беляцкий Н. П. Управление персоналом* / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, 2002. – 352 с.
5. *Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях.* – М.: Вершина, 1991. – 352 с.
6. *Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* – К.: Знання, 2008. – 435 с.

Тема 2

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

План

- 2.1. Місце соціально-психологічних аспектів управління в системі менеджменту персоналу. Керівна і виховна роль керівника.*
- 2.2. Соціально-психологічні особливості трудового колективу як об'єкта управління. Потреби і ціннісні орієнтації працівників.*
- 2.3. Психологія комунікацій і комунікативний процес.*
- 2.4. Конфлікти і стреси. Управління конфліктною ситуацією.*
- 2.5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.*

2.1. Місце соціально-психологічних аспектів управління в системі менеджменту персоналу. Керівна і виховна роль керівника

Менеджмент персоналу як особливий вид управлінської діяльності, що використовує як суб'єкта і об'єкта управління людину як особистість, потребує врахування соціальних і психологічних аспектів формування її поведінки, без чого неможливо реалізувати визначену мету функціонування будь-якої організації. Знання керівниками основ психології менеджменту є необхідною передумовою ефективного управління спільною діяльністю людей.

Система менеджменту персоналу має передбачати й процес засвоєння індивідом соціального досвіду, системи соціальних зв'язків та відносин, тобто так званий процес соціологізації особистості, в результаті якого відбувається перетворення індивіда-

ми соціального досвіду у власні установки, орієнтації, навички, уміння, які характеризують відтворення особистістю набутого соціального досвіду у діяльності та спілкуванні.

Урахування соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу є необхідною умовою прийняття оптимальних управлінських рішень, формування гармонійних відносин між членами колективу, побудови ефективного комунікативного процесу, ведення переговорів, управління організаційними змінами та конфліктними ситуаціями.

Особистість – конкретний індивід із певними розумовими, емоційними, вольовими та фізичними властивостями. Особистість сприймається як соціальна істота, суб'єкт пізнання, активний діяч суспільного розвитку, і її характерними ознаками є наявність свідомості, означені суспільні ролі, суспільно корисна спрямованість діяльності. Зважаючи на важливість врахування цих характеристик об'єкта і суб'єкта управління в системі менеджменту персоналу, необхідно вказати й на не менш важливу вимогу до ефективної системи управління – акцентування уваги на такій специфічній характеристиці особистості, як її індивідуальність.

Індивідуальність – це своєрідне, неповторне поєднання психологічних особливостей людини: характер, темперамент, особливості перебігу психічних процесів (сприйняття інформації, пам'ять, мислення, мовлення, почуття, емоції, воля), а також неповторність її мотивацій і спрямованості.

Саме ці ознаки людини як об'єкта і суб'єкта управління враховуються в системі управління персоналом через реалізацію індивідуального (персоніфікованого) підходу і унеможливають використання шаблонів та копіювання успішних управлінських стратегій.

Особистість найчастіше характеризується такими ознаками:

- рівень інтелектуального розвитку;
- рівень розвитку почуття відповідальності, уміння керувати своєю поведінкою, аналізувати свої вчинки і відповідати за них;
- здатність до автономної діяльності та прийняття самостійних рішень;

- рівень вихованості, самооцінки;
- індивідуальність і несхожість на інших;
- темперамент, риси характеру, здібності.

Структуру особистості можна розглядати під різними кутами зору. Одні фахівці вважають, що в структурі особистості доцільно розглядати лише психологічні компоненти (пізнавальні, емоційні, вольові, спрямованість), інші вказують на необхідність врахування й біологічної складової (типологічні особливості нервової системи, вікові зміни в організмі, стать), яку не можна ігнорувати при управлінні поведінкою особистості. У цій ситуації недоречно протиставляти біологічні і соціальні начала особистості: наукою доведено, що природні риси у структурі особистості – це соціально зумовлені елементи, а біологічне та соціальне існують у своїй єдності при постійній взаємодії.

Побудова системи управління персоналом має передбачати, що у структурі особистості існує типове та індивідуальне. Типове – це те загальне і повторюване, що властиве кожній людині і характеризує особистість взагалі: її свідомість, активність, розумові, емоційні, вольові та деякі інші вияви. Інакше кажучи, це те, чим одна людина подібна на інших людей. Індивідуальне – це те, що характеризує окрему людину: фізичні та психологічні особливості, спрямованість, здібності, риси характеру, а загалом – чим одна людина відрізняється від інших людей.

Особиста визначеність працівника як об'єкта управління формується в межах «Я-концепції» (рис. 2.1). Поданий варіант концепції дає змогу інтегрувати і впорядкувати термінологію, а також продемонструвати ієрархічність «Я-концепції».

Механізм дієвої системи менеджменту персоналу потребує оперування категоріями **потреб, мотивів, переконань, спрямованості особистості, управління конфліктами та опором змінам**. Виявлення потреб і мотивів поведінки – відправний момент у менеджменті персоналу. Процес задоволення потреби сприяє її розвитку, формуванню нових потреб, які неминуче виникають у процесі еволюції суспільного буття людини та її діяльності. Суспільний, економічний і духовний розвиток сприяє формуванню різноманітних потреб людини, що потребує відповідних досліджень

цих процесів з метою врахування їхніх результатів в управлінській діяльності. Внутрішніми спонуканими до дій стають мотиви, що є результатом усвідомлення особистістю своїх потреб і виявляються в конкретних прагненнях до їхнього задоволення.

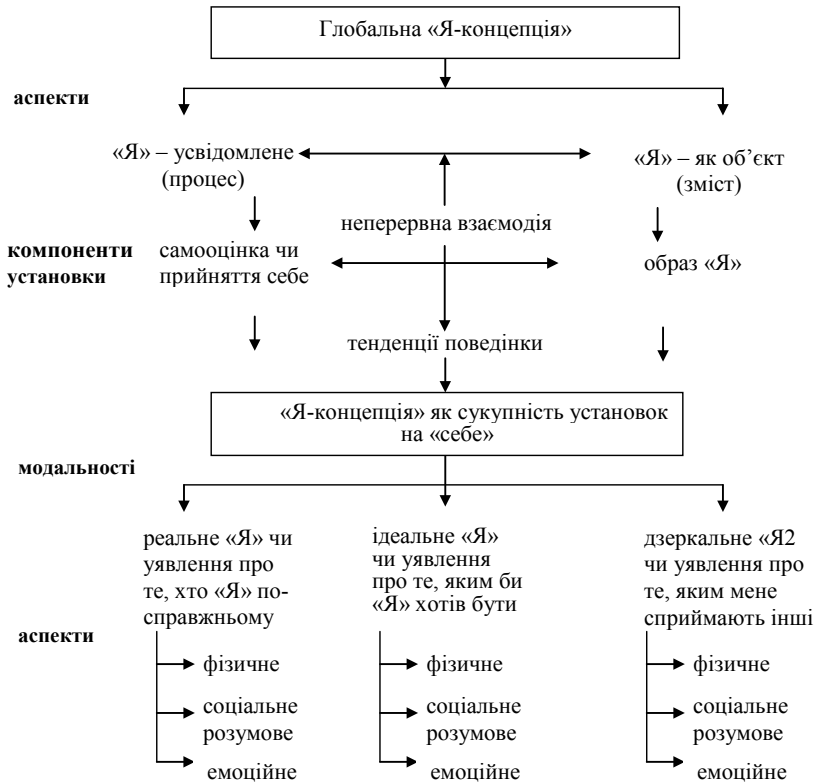


Рис. 2.1. Структура «Я-концепції» (за Р. Бернсом)

Мотив – це внутрішній імпульс, реальне спонукання, яке змушує людину діяти певним чином у конкретній життєвій ситуації, за певних умов. Активність людини пояснюється її інтересами, які тісно пов'язані з мотивацією. Інтерес – це стійке, вибіркове, як правило, емоційно забарвлене прагнення особистості до життєво значущих для неї об'єктів, станів, ситуацій. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Потреби виражають

необхідність, а інтерес завжди пов'язується з особистою зацікавленістю об'єктом, із прагненням його пізнати (оволодіти ним) або отримати певні вигоди. Інтерес може виявлятися в симпатії та прихильності до людини, у захопленні певною діяльністю тощо.

Важливою характеристикою особистості як об'єкта управління є переконання, які необхідно враховувати в системі менеджменту персоналу з метою вибору адекватних методів і важелів впливу на конкретного працівника.

Переконання – це комплекс мотивів особистості, що спонукає її діяти відповідно до сформованих власних поглядів і принципів. Переконання формуються на основі знань, які людина вважає істинними, незаперечними, і їхня особливість полягає в тому, що в них знання постають в єдності з почуттями.

Комплексною характеристикою соціальної цінності орієнтацій особистості є її спрямованість, яка формується з урахуванням ідеалів, переконань, потягів, схильностей, світогляду, бажань та інтересів особистості.

Спрямованість особистості – це комплекс домінуючих цілей і мотивів діяльності людини, які визначають її суспільну значущість і самоцінність.

Виконання переважної більшості завдань менеджменту персоналу неможливе без урахування характеру людини як важливої складової особистості: у процесі набору і добору персоналу необхідно зважати на особисті риси майбутнього працівника та прагнути встановити рівень їхньої відповідності вимогам організації. Риси характеру працівників доцільно враховувати й при плануванні й управлінні кар'єрою, окресленні професійних обов'язків, формуванні виробничих бригад, творчих команд, функціональних підрозділів тощо.

Характер людини – це система стійких психологічних рис, що визначають тип її поведінки, у тому числі ставлення:

- до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність);
- до справи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі);

- до власності (щедрість чи жадібність, ошадливість чи марнотратство, акуратність чи неохайність);
- до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість).

Окреслення характеру людини передбачає стійке виявлення конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, а також міри виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами тощо. Менеджмент персоналу, оперуючи відомими методами психоаналізу, тестування, виявлення ціннісних орієнтирів особистості, оцінювання лідерських засад, здатності працювати в групі (з клієнтами), потенціалу креативності, формує основу для прийняття управлінських рішень про призначення керівників виробничих і управлінських підрозділів, менеджерів з продажів, менеджерів з персоналу, керівників проектних груп з урахуванням особистих характеристик претендентів на конкретні посади.

Сьогодні науковою думкою не вироблено єдиної класифікації характерів, а поділ людей на типи значною мірою є умовним. У табл. 2.1 наведено один з варіантів градації поведінки різних соціальних типів.

Теорія менеджменту, психологія, філософія, соціологія пропонують значну кількість різноманітних класифікацій характерів і темпераментів особистості, а також велику кількість методичних і практичних рекомендацій щодо виявлення певних рис характеру і залучення потенційних і теперішніх працівників організації з певним набором якостей до виконання конкретних виробничих чи управлінських завдань. У наукових і прикладних джерелах описано детальні характеристики таких типів темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

Знання соціально-психологічних аспектів управління особистістю в системі менеджменту персоналу необхідні й при управлінні конфліктними ситуаціями та усуненні опору змінам при реалізації проєктів повної або часткової реорганізації підприємств. Працівники з різними типами характеру та іншими психологічними особливостями можуть по-різному брати участь у виникненні і розвитку конфліктних ситуацій, реагувати на організаційні зміни через несприйняття, непокору, підбурювання до опору інших працівників тощо.

Таблиця 2.1

Зовнішні та суб'єктивні вияви поведінки різних соціальних типів

Зовнішні вияви і суб'єктивні переживання	Розумовий тип («мислитель»)	Емоційно-комунікативний тип («співрозмовник»)	Практичний тип («практик»)
Пізнавальна сфера особистості			
1. Джерело відчуття	Його внутрішній світ	Сфера спілкування	Практичні дії
2. Тип вирішення проблем	Необхідні дані бере з письмових джерел	Дані здобуває в спілкуванні з іншими людьми	Воліє організувати інших людей на розв'язання завдання
3. Особливості мислення	Суворая логіка і доказовість розумових конструкцій	Відсутність суворой логіки в мисленні, опора на думку інших людей	Суворая логіка з орієнтацією на думку інших
4. Особливості ухвалення рішення	Важко переконати змінити вже вироблену думку	Легко змінює свою ідею на користь групи	Будь-яке прийняте рішення обстоює до кінця
Емоційно-потребова сфера особистості			
1. Емоційна потреба	Потреба в усамітненні у важку хвилину	Потреба в людях у важку хвилину	Потреба в діях
2. Прогноз переживань	Нередбачуваність і нерівність емоційних реакцій	Емоційна рівність і передбачуваність	Середній ступінь рівності й передбачуваності
3. Вияв переживання	Потаємність почуттів	Емоційна виразність і відкритість	Емоційна нестриманість
4. Особливості мови	Слабка виразність і сповільненість мови, тихий голос	Легка, м'яка манера спілкування	Різкі й чіткі фрази і голос
Зовнішні вияви поведінки			
1. Хода	Незграбність рухів, млявість ходи	Плавна	Енергійна, упевнена
2. Постава	Незграбність, неприродність постави	Розслабленість постави	Впевненість постави
3. Жестикуляція	Або не виражена, стримується, або незвичайна	Багата, різноманітна	Рішучі заходи
4. Міміка	Невиразність і бідність міміки, високий її самоконтроль	Часто відповідає внутрішнім переживанням	Виразна, артистична

Управління конфліктами – це процес усунення джерел і причин конфлікту на основі гармонізації інтересів сторін та прийняття рішень з урахуванням можливих функціональних і дисфункціональних наслідків конфлікту.

Управління опором змінами – процес упереджуючого впливу на персонал з метою його психологічної підготовки до реалізації спроектованих стратегічних і тактичних змін на підприємстві.

Психологічні риси особистості керівника, які зумовлюють його придатність до ефективного управління персоналом, доцільно сформулювати так:

1. Навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію).

2. Орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику).

3. Соціальна зрілість (наявність сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки).

4. Інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її вирішення).

5. Здатність до складної праці (стійкість до стресових ситуацій, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу).

6. Соціальна пристосованість (уміння працювати з підлеглими, рівними за рангом та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, неформальних норм поведінки).

7. Лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

8. Здатність інтегрувати емоційні оцінки та інтуїтивні уявлення персоналу в процесі прийняття рішень.

9. Емоційна та психологічна стійкість, вміння налагоджувати ефективну комунікацію та делегувати повноваження.

Виховна функція керівника оцінюється за такими критеріями:

1. Бачення в кожному працівникові особистості та ставлення до персоналу як до найбільшої цінності, визнання недоторканності її гідності.

2. Віра в можливості особистості, доброзичливість, визнання індивідуальності кожного працівника.

3. Щире бажання допомогти будь-якому теперішньому і потенційному працівникові організації.

4. Об'єктивне оцінювання керівником особистісно-ділових якостей і результатів діяльності працівників, а також власна самокритичність.

5. Володіння різноманітними психотехнологіями і прийомами взаємодії, оптимістична манера спілкування.

6. Своєчасне подолання труднощів і психологічних бар'єрів у спілкуванні.

7. Уміння вислухати підлеглих, володіння емпатією (здатністю вловлювати настрої людей, визначати їхні очікування, установки, тривогу, співпереживати).

Важливий психологічний аспект менеджменту персоналу – забезпечення сприйняття керівника як лідера, що відбувається за умови його відповідності традиційній уяві персоналу про лідера відповідного рівня. Ця уява складається з комплексу класичних іміджевих характеристик лідера:

1. «Лідер – це один з нас» (людина, не пов'язана з колективом своєю долею, біографією, ідеєю, соціальним походженням, професією, ніколи не буде сприйматися як неформальний лідер).

2. «Лідер – це інший, відмінний від нас» (при всій згаданій у п. 1 подібності лідер має в собі щось особливе, що відсутнє в інших членів колективу).

3. «Лідер – це символ» (лідером може бути лише та людина, яку можна подати через засоби масової інформації або іншим засобом як символ організації; при цьому бажано, щоб цей символ відповідав стандартній уяві в суспільній свідомості про організацію певного типу).

2.2. Соціально-психологічні особливості трудового колективу як об'єкта управління. Потреби і ціннісні орієнтації працівників

Серед потреб людини окрему групу становлять соціальні потреби, тобто прагнення бути належним до певної групи людей. Оскільки людина є соціальною істотою, то її діяльність та розвиток можливі у середовищі інших людей (суспільство, сім'я, партія, трудовий колектив), а психологічне благополуччя особистості визначається її місцем у системі міжособистісних відносин.

Донедавна зарубіжні фахівці не визнавали поняття «колектив» і оперували поняттям «соціальна група». Однак упродовж останніх років і в зарубіжній, і у вітчизняній науці управління і психології визнається правоможність використання термінів «соціальна група» і «трудова колектив» як об'єднань людей за певними критеріями.

Група – це формальне або неформальне об'єднання людей з метою реалізації власних інтересів або для досягнення визначеної мети. Термін «група» ширший від терміна «трудова колектив»: трудова колектив як різновид формальної групи вибудовується за критерієм виконання суспільно значущої діяльності. Відповідно в межах колективу також формуються формальні (передбачені організаційною структурою) і неформальні (створені спонтанно) групи.

Трудова колектив – об'єднання людей, що згуртовані у процесі трудової діяльності для досягнення спільної мети, характеризується спорідненістю інтересів і взаємною відповідальністю за кінцевий результат.

Трудова колектив є одним з вагомих мотиваторів трудової діяльності людини і йому властиві ознаки колективного регулятора відносин між членами колективу (за вертикаллю і горизонталлю), середовища для реалізації виробничих можливостей і творчого потенціалу окремих працівників, соціально-психологічного клімату для відчуття причетності та отримання визнання і статусу.

Функціонування і розвиток особистості і трудового колективу загалом відбуваються у певному соціально-психологічному просторі, який, за В. Казміренком, визначається як простір намірів і цілей, простір відносин і позицій, простір взаємозв'язків і взаємозалежностей. Існують такі **властивості соціально-психологічного простору організації**, які конкретизують розуміння сутності середовища функціонування і розвитку трудового колективу та впливають на побудову системи управління персоналом:

1. Соціально-психологічний простір організації завжди ієрархічно і багатозначно структурований.

2. Соціально-психологічні параметри простору відносно статичні, задаються ззовні і пов'язані з функціональними та соціотехнічними характеристиками організації.

3. Величина, форма і місце в соціально-психологічному просторі завжди суб'єктивно сприймаються і мають різний ступінь суб'єктивної актуальності (кожний член організації на основі своїх статусних і рольових позицій введений у систему взаємодії; насиченість функцій і професійний досвід створюють певний комплекс установок, умов, що опосередковують відмінності у суб'єктивному сприйнятті соціально-психологічного простору).

4. Соціально-психологічний простір може мати різні значення комфортності як для окремої людини, так і для структурної одиниці, групи тощо.

Зазначені положення набувають актуальності у зв'язку, по-перше, з проблемою соціального впливу керівника на інших учасників взаємодії, по-друге, із ситуацією залежності підлеглого, по-третє, з реалізацією тих соціально-психологічних функцій, котрі має виконувати керівник стосовно кожного члена керованої ним організації.

Виходячи із сутності поняття «трудоий колектив», варто звернути увагу на розуміння **соціально-психологічного аспекту взаємодії особистостей** при існуванні певних типів відносин, а саме: «керівництво-підкорення», «керівництво-партнерство». За першого типу відносин керівник сам приймає рішення, намагається показати свою професійну перевагу. За другого типу передбачається наявність певних загальних ознак спільної діяльності: на-

явність спільної мети і загальної мотивації; розподіл діяльності на функціонально пов'язані складові й розподіл їх між учасниками; об'єднання індивідів та видів індивідуальної діяльності.

Основні можливості колективу як особливої формальної групи, створеної для досягнення визначеної мети на базі здійснення суспільно значущої діяльності, можна сформулювати так:

1. Прийняття колективних рішень (у тому числі й на основі консенсусу), пов'язаних з принциповими питаннями діяльності підприємства, що мають стратегічний характер і потребують значних ресурсів. Прийняття колективних рішень забезпечує гласність, можливість широкого обговорення, висловлювання працівниками прогностичних оцінок, відчуття причетності людей до стратегічних питань розвитку підприємства, що позитивно впливає на формування соціально-психологічного клімату в колективі.

2. Регулювання і мотивування трудової діяльності працівників, що ефективно впливає на прагнення підвищувати індивідуальні результати порівняно з іншими членами колективу, розвиває почуття змагальності та здорової конкуренції.

3. Активізація розвитку членів колективу на основі взаємозбагачення і взаємодоповнення, удосконалення трудового, інноваційного і творчого потенціалу працівників, що (за умови функціонування ефективної мотиваційної системи) може значно підвищити здатність підприємства до продукування і використання інновацій.

4. Зростання можливостей у членів колективу реалізувати свою соціальну роль і розширити контакт з суспільними організаціями, виявити і реалізувати лідерські якості, оцінити свої знання, уміння, навички, творчий потенціал порівняно з іншими членами колективу.

5. Підтримування членів колективу та їхній захист від негативних впливів, необ'єктивних звинувачень. В організації діє профспілкова організація, яка представляє інтереси трудового колективу у вирішенні спірних (конфліктних) питань з адміністрацією (власником) підприємства на засадах соціального партнерства.

6. Розвиток колективу через сприйняття і використання ним інноваційних ідей, позитивного досвіду та персональних цінностей харизматичних особистостей.

Зазначені можливості використовуються і реалізуються членами трудового колективу індивідуально, відповідно до ознак кожної особистості. Крім того, колективний (груповий) підхід не можна вважати єдино правильним засобом вирішення проблеми, оскільки ряд управлінських питань, пов'язаних з необхідністю прийняття термінових рішень (наприклад, ухвалення програми виходу підприємства з кризи), потребує використання інших підходів. При цьому ефективність менеджменту персоналу залежить від уміння керівників ситуаційно використовувати згадані підходи при реалізації власного стилю керівництва.

Характерні ознаки трудового колективу подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ознаки трудового колективу

Назва ознаки	Характеристика ознаки
1. Наявність спільної мети	Узгодження індивідуальних цілей на основі визначеної місії підприємства Взаємовплив індивідуальних цілей Спільне прагнення досягти запланованого результату
2. Визначення ролей і статусу членів колективу	Психологічне сприйняття членами колективу один одного Виявлення симпатій і антипатій Порівняння власних ідеалів, життєвих принципів, інтересів з іншими членами колективу Виявлення сфер взаємодії, «точок дотику», можливості взаємодоповнення
3. Особиста взаємодія членів колективу у процесі виконання завдань	Вияв ефекту організованого (об'єднаного) цілого – синергії Можливість краще виконати індивідуальні завдання через взаємозбагачення Мобілізація творчого начала Підвищення ефективності і підтримування належної інтенсивності роботи
4. Забезпечення певного рівня сталості взаємодії членів колективу	Існування усталених (здебільшого) стосунків членів колективу Формування неформальних груп за інтересами

Існує велика кількість класифікацій трудових колективів, які будуються за різними класифікаційними ознаками:

- за механізмом формування (стихійно і свідомо сформовані колективи);
- за тривалістю існування (постійні і тимчасові);
- за спрямованістю (орієнтовані на досягнення мети, орієнтовані на досягнення певного інтересу, орієнтовані на спілкування);
- за розмірами (малі і великі) тощо.

Фахівці наголошують, що основними принципами побудови сприятливих соціально-економічних відносин у трудовому колективі є:

1. Свобода висловлювань й ініціатива. Прагнення людини вільно висловлювати думки є закономірною потребою особистості. Сучасний стан освіченості і розвитку населення потребує створення на підприємствах демократичної атмосфери для вияву ініціативи і висловлювання побажань щодо перспектив розвитку підприємства, вирішення нагальних проблем тощо.

2. Солідарність. Стиль керівництва, що реалізується командою менеджерів, має сприяти розвиткові солідарності працівників, їхній згуртованості та спрямуванню цих процесів на досягнення високих результатів. Форма солідарності має гармонійно поєднувати інтереси керівників і працівників різних категорій, не допускаючи, з одного боку, надмірного тиску з обох сторін, а з іншого – поблажливих стосунків.

3. Поінформованість. Гласність, повнота і об'єктивність інформації є необхідною умовою формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Відсутність інформації спричинює домисли, чутки і необґрунтовані прогнози, що відволікають людей від трудового процесу і призводять до зниження продуктивності організації. Деформована інформація, як правило, відображає події у гіршому вигляді, ніж вони є в дійсності. Отже, повнота, надійність і достатність інформації є необхідною умовою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

4. Справедливість. Відчуття справедливості є позитивним поштовхом до формування майбутніх планів працівника, перегляду

його очікувань у напрямку зростання позитивних сподівань. З іншого боку, несправедливе, на думку персоналу, ставлення керівництва до заслужених, сумлінних і старанних працівників створює напругу і деформує соціально-психологічний клімат у колективі.

5. Взаємоповага. Реалізація потреби у повазі і самовираженні забезпечується схваленням з боку колективу успішного і сумлінного виконання роботи окремими працівниками, підтримуванням і підвищенням статусу осіб, що заслуговують поваги.

Соціальна структура – склад і співвідношення соціальних, вікових, професійних та статевих груп працюючих у складі персоналу підприємства.

Дослідження соціальної структури персоналу дає змогу сформувати блок інформації для розроблення варіантів програм навчання персоналу, обміну досвідом, попередження конфліктних ситуацій, формування творчих колективів та інноваційних груп.

2.3. Психологія комунікацій і комунікативний процес

Ефективність діяльності керівника значною мірою визначається його вмінням ефективно спілкуватися (бути ефективним у комунікаціях) і налагоджувати комунікативний процес в організації. Комунікації розглядаються як сполучний процес в управлінні, причому його дієвість залежить від впливу суб'єктивного чинника.

Всі елементи комунікативного процесу (відправник інформації, повідомлення, засоби передачі інформації, отримувач інформації) взаємодіють між собою на фоні конкретної соціально-психологічної ситуації, яка формує особливості елементів комунікативного процесу і способи їхньої взаємодії, тим самим підвищуючи ефективність комунікацій, або ж, навпаки, деформуючи їх через суттєвий вплив особистісного чинника.

У комунікативному процесі, за твердженням Л. Е. Орбан-Лембрик, розкривається внутрішній світ людини для інших людей, здійснюється їхня своєрідна презентація, що дає змогу виявити певні людські властивості. Індивід, з одного боку, упродовж

процесу спілкування долучається до життя організації, засвоює її досвід, наукові і культурні здобутки, а з іншого – відбувається відособлення індивіда, виокремлення його з групи, формування індивідуальної неповторності та самотності.

Ефективність будь-якого комунікативного процесу визначається психологією комунікацій, і найчастіше в структурі управлінського спілкування виділяють три складові (види взаємодії):

1. Інтерактивне ділове спілкування, яке передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється спілкування, контроль і взаємодопомога у вирішенні спільного завдання. Вважається, що у цій ситуації взаємодія – це аспект спілкування, під час якого відбувається взаєморозуміння (усвідомлення партнерами повідомлень і дій один одного, що відповідає їхньому значенню з точки зору авторів інформації). При цьому взаєморозуміння базується: на подібності та співзвучності поглядів, почуттів у різних ситуаціях; на однозначному сприйманні поглядів іншої людини, навіть якщо її думка видається неправильною; на основі розуміння думок один одного.

Враховуючи основоположне твердження менеджменту персоналу про те, що психологічні функції лідера вирізняються значною схожістю з функціями керівника, а також базуються на значній залежності ефективності комунікацій від вдалого використання і поєднання формальних і неформальних комунікацій, доцільно звернути увагу на існування проблеми взаємодії керівника і неформального лідера, яка, за класифікацією Л. Е. Орбан-Лембрик, може бути трьох типів:

- партнерська взаємодія (передбачає спілкування, при якому керівник визнає авторитет лідера, а лідер – справедливості соціального статусу керівника);

- маніпулятивна взаємодія (виявляється в ситуації спілкування, коли керівник намагається використати лідера для тиску на групу);

- конфліктна взаємодія (виникає у ситуації спілкування, за якої керівник бачить у лідері свого суперника, який зазіхає на його владу та авторитет у підрозділі).

2. Парцептивне спілкування, яке передбачає сприймання людьми одне одного. В управлінській діяльності важливого значення набуває психологічний механізм міжособистісного сприймання. Важливим способом пізнання і розуміння іншої людини є **ідентифікація**, або уподібнення (ототожнення себе з іншим).

При цьому необхідно розрізняти ідентифікацію і емпатію (співпереживання, спосіб розуміння іншої людини за умов, коли домінує не раціональне, а емоційне сприймання її внутрішнього світу). Отже, **емпатія** – це розуміння іншої людини не стільки розумом, скільки емоційно (серцем), через чуттєво-емоційну сферу.

Парцептивне спілкування зумовлюється й таким явищем, як рефлексія (усвідомлення людиною того, як вона насправді сприймається і оцінюється партнером по спілкуванню); таке уявлення є суб'єктивним. Отже, **рефлексія** – це осмислення людиною власних дій, самоаналіз, роздуми над власним душевним станом.

Результат спілкування залежить і від **симпатій та егоцентризму** у відносинах між учасниками взаємодії. Симпатія – стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини, яке спонукає до спілкування, сприяє створенню здорової психологічної атмосфери. **Егоцентризм** – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях і, як наслідок, нездатність зрозуміти іншу людину.

У комунікативному процесі важливо також враховувати **каузальну атрибуцію** (своєрідна інтерпретація та оцінка людиною причин і мотивів поведінки інших на ґрунті буденного досвіду, приписування керівникові незаслуженого ним успіху або відповідальності за невдачу) і **стереотипізацію** (сприймання і оцінка іншої людини шляхом поширення на неї характеристик якої-небудь соціальної групи).

3. Комунікативна складова ділового спілкування (як обмін інформацією), яка передбачає урахування процесів формування, уточнення, розвитку інформації. Серед значної кількості класифікаційних ознак форм і видів передачі інформації в управлінській діяльності, що вивчаються в курсі загального менеджменту, виділимо ті з них, за Л. Е. Орбан-Лембрик, які дають змогу найбільшою мірою врахувати психологічні аспекти комунікативного процесу.

3.1. За організаційним підходом до вироблення ефективного комунікативного впливу виділяють: групові та індивідуальні бесіди, наради, збори трудового колективу, дискусії, роботу з документацією, селекторні наради тощо.

3.2. За кількістю, характером і ступенем залучення учасників спілкування виділяють: монолог, діалог, полілог (кількість учасників – більше двох).

3.3. За особливостями психічного відображення взаємодії індивідів виділяють взаємодію: інтелектуальну; емоційну; образну; асоціативну.

3.4. За статусом комунікантів розрізняють два види спілкування: функціонально-рольове і неформальне спілкування.

3.5. За виявом інтересів сторін виділяють: суперництво; співробітництво; компроміс; уникнення; пристосування.

3.6. За змістовим зв'язком із завданнями спільної діяльності виокремлюють: спілкування, безпосередньо пов'язане з вирішенням завдання; спілкування, не пов'язане з вирішенням завдань.

3.7. За результативністю та досягнутим ефектом розрізняють спілкування: необхідне (міжособистісні контакти та інформація, без якої спільна діяльність практично неможлива); бажане (інформація та контакти, що сприяють успішному вирішенню завдань); нейтральне (контакти та інформація, що не заважають, але й не сприяють вирішенню управлінських завдань); небажане (інформація і контакти, що ускладнюють досягнення завдань спільної діяльності).

3.8. За наявністю чи перевагою комунікативних засобів виділяють спілкування: мовне (вербальне); немовне (невербальне); комбіноване.

Комунікативний процес є сполучним процесом в управлінні, і ефективне виконання управлінських функцій (планування, організування, мотивування, контролювання) забезпечується вдалим урахуванням соціально-психологічної специфіки ділового спілкування, яка виявляється у характері взаємодії індивідів, рівні їхнього сприйняття та налаштованості на сприйняття, розуміння та емоційності тощо.

За Л. Е. Орбан-Лембрик, відносини, що існують між людьми в комунікативному процесі, поділяються на:

- **діалогічні** – відносини, за яких один партнер сприймає цілісний образ іншого як бажаного партнера взаємодії на основі визнання його належності до певної спільноти, до якої він зачисляє і самого себе;

- **антидіалогічні** – відносини, за яких один або два партнери взаємодії сприймають один одного як об'єкт, принципово заперечуючи при цьому наявність будь-якої спільності між ними;

- **індиферентні** – відносини, при яких у партнерів відсутня будь-яка зацікавленість до взаємодії.

Діалогічний підхід до побудови процесу комунікацій передбачає визнання за співрозмовником права на власну думку, на можливість отримання керівником контраргументів на свою позицію, на відстоювання власної думки тощо. Такий підхід, пов'язаний зі спілкуванням-діалогом, формує сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, спонукає до творчого пошуку, характеризується взаємною довірою, відкритістю стосунків, доброзичливістю, повагою до іншої особистості, її позиції (думки). Для діалогічного підходу до побудови процесу комунікацій характерний ефективний зворотний зв'язок, який забезпечує успішне тривале функціонування будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі й системи управління персоналом. При цьому зворотний зв'язок є миттєвим, негайним (що є позитивним явищем), однак при цьому можливі вияви домінування, тиску на співрозмовника тощо.

Монологічний підхід до побудови процесу комунікацій означає використання у ділових стосунках принципу реалізації незаперечної істини, носієм якої є конкретна людина-керівник. Такий підхід, як правило, характерний для авторитарного стилю керівництва.

Комунікативний процес, основою якого є діалектична взаємодія між елементами управлінського процесу, характеризується такими формами управлінського спілкування.

1. Субординаційна форма, яка передбачає спілкування між керівниками і підлеглими на основі адміністративно-правових норм. Ця

форма спілкування виявляється і у вертикальних, і в горизонтальних, і в діагональних зв'язках організаційної структури управління підприємством. При цьому субординація має свої особливості: за вертикальних (лінійних) зв'язків обов'язковою є реалізація принципу єдності розпорядництва, а за функціональних зв'язків (та подвійного підпорядкування конкретних виконавців кільком функціональним керівникам) питання підзвітності фіксуються в посадових інструкціях.

2. Службово-товариська форма спілкування, яка передбачає спілкування між колегами, основою якого є адміністративні і моральні норми.

3. Дружня форма спілкування, при якій основою комунікацій, незалежно від статусу учасників комунікативного процесу, є моральні і психологічні норми.

2.4. Конфлікти і стреси. Управління конфліктною ситуацією

Конфлікт – це зіткнення двох протилежних ідей, думок, яке передбачає наявність протилежних начал. Тема «бінарності», або «полярності» достатньо розвинута у філософії, а для дослідження управлінського аспекту важливо акцентувати увагу на твердженні, що ці «полюси» взаємно передбачають один одного. Однак суперечність не може існувати сама собою, поза своїми конкретними носіями, і у контексті конфліктології ця властивість може бути позначена як біполярність, яка означає і взаємозв'язок, і взаємну протилежність водночас. Навіть якщо у конфлікті бере участь кілька груп, між ними утворюються коаліції, і конфлікт знову набуває біполярної природи. Однак сама собою біполярність ще не означає зіткнення двох різних начал, їхня протилежність виявляється не лише в їхньому зіткненні чи протистоянні.

Конфлікт виявляється в «боротьбі» його різних сторін, що завершується вирішенням або ж зняттям цієї суперечності. Таким чином, поряд із біполярністю, що є носієм суперечності, обов'язковим атрибутом конфлікту є активність, яка спрямована на подолання суперечності. На рис. 2.2 подано відомі трактування конфліктів.

Сучасна теорія управління має ґрунтовні докази того, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажаними. Конфлікт – це не завжди погано чи добре, це певний показник розвитку організації. Позитивна роль конфлікту полягає у його діагностуючій сутності – він допомагає виявити «вузькі місця», «проблемні зони», оцінити процеси організації й ефективності праці тощо. І якщо керівник «не помічає» конфліктів, у співробітників може знизитися інтерес до праці, що зумовить плинність кадрів та інші негативні явища.

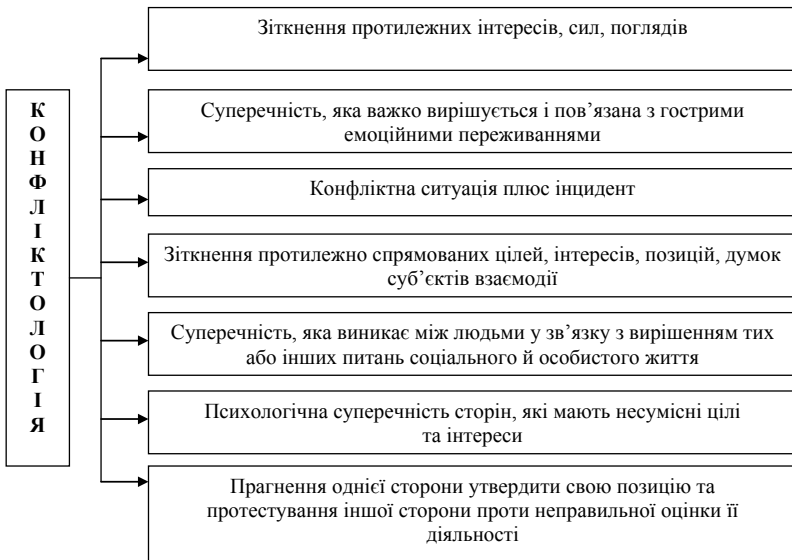


Рис. 2.2. Підходи до визначення конфлікту

Сучасна наука вирізняє такі важливі типи критичних життєвих ситуацій, що характеризують психологічний контекст виникнення конфліктів: стрес, фрустрація, криза і власне конфлікт.

Стрес (англ. «stress» – «тиск», «напруга») – стан напруження, що виникає у відповідь на різноманітні екстремальні впливи (стресори) і зумовлює виникнення сукупності захисних психофізіологічних реакцій організму людини у відповідь на вплив неспри-

ятливих чинників. Психологічний стрес може бути інформаційним і емоційним. Інформаційний виникає під час інформаційних перевантажень, коли людина не справляється з завданням. Емоційний стрес виявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, образи тощо. При цьому різні його форми (імпульсивна, гальмуюча, генералізована) призводять до змін у протіканні життєвих процесів, до емоційних зрушень, трансформації мотиваційної структури діяльності. Стрес впливає і негативно, і позитивно. До чинників, які призводять до стресу, належать: дефіцит часу, негативні емоції, складні проблеми в сім'ї, мікроклімат у колективі, негаразди на роботі тощо.

Фрустрація (лат. «frustratio» – «обман», «розлад», «крах планів») – психічний стан людини, який спричиняється суб'єктивно неподоланими труднощами на шляху до досягнення мети, вирішення завдань чи переживання невдачі. Фрустрацію можна розглядати як одну з форм психологічного стресу. Розрізняють: фрустратор – причину, що викликає фрустрацію; фрустраційну ситуацію, фрустраційну реакцію. Фрустрація супроводжується гамою переважно негативних емоцій: гнівом, роздратуванням, почуттям вини. Рівень фрустрації залежить від сили, інтенсивності фрустратора, функціонального стану людини, яка потрапила у фрустраційну ситуацію, а також від становлення стійких форм емоційного реагування на життєві труднощі.

Криза (гр. «crisis» – «вихід», «поворотний пункт», «перелом») – різкий, крутий перелом у будь-чому; важкий перехідний стан або занепад; у практичній психології визначають дві групи криз: нормативну і травматичну. Нормативну кризу відповідно поділяють на вікову, професійно-посадову і пізнавальну. Травматична криза – психічний стан людини, спричинений об'єктивною проблемою, незалежною від неї (захворюванням, матеріальним збитком, різкою зміною соціального статусу). У посткризовий період індивід може або зберегти певну надію на відновлення втраченого, або безповоротно змінити спосіб життя, перекреслити задуми, переосмислити своє призначення і моральні цінності.

Конфлікт (лат. «conflictus» – «зіткнення») – відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами чи групами; зіткнення сторін, думок, сил; соціальне явище,

спосіб взаємодії людей при зіткненні їхніх несумісних поглядів, позицій та інтересів; протиборство взаємопов'язаних, але таких, що мають протилежні цілі, двох чи більше сторін.

Перебіг конфлікту відбувається в певній послідовності (рис. 2.3):

- поступове посилення позицій учасників конфлікту за рахунок активізації певних сил, а також за рахунок накопичення досвіду протистояння;
- збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення первинної проблемної ситуації;
- підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту в бік жорсткості, втягування в конфлікт нових учасників;
- наростання емоційної напруженості, яка супроводжує конфліктну взаємодію, при цьому напруженість може мати мобілізуючий і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників конфлікту;
- зміна ставлення до проблемної ситуації і конфлікту загалом.

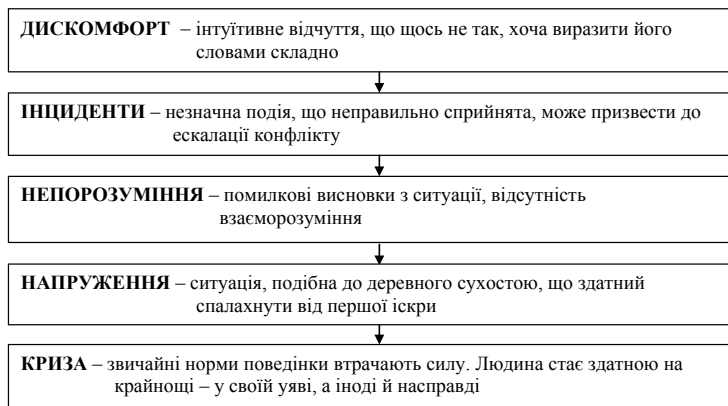


Рис. 2.3. Сигнали конфлікту

Конфлікти в управлінні виконують такі *функції* (за В. П. Сладкевичем):

- 1) інтеграція персоналу, вплив на стійкість і стабільність стосунків, інтересів і цілей в організації;
- 2) активізація соціальних зв'язків, надання взаємодії людей та їхнім стосункам більшої динамічності та мобільності;

3) сигналізація про осередки соціального напруження в колективі підприємства, підрозділу;

4) сприяння творчості, ініціативі керівництва та підлеглих;

5) розширення можливості отримання інформації про стан організації, якості людей, об'єднаних спільною діяльністю;

6) профілактика (запобігання) руйнівних протистоянь.

Причини виникнення конфліктів в управлінні найчастіше групують так:

1. Організаційні – обмеженість ресурсів і боротьба за їхній розподіл; взаємозалежність завдань; відмінності в цілях підрозділів; організаційна структура управління; незадовільні комунікації; порушення принципу єдиноначальності в управлінні; незбалансованість робочих місць; послаблення контролю з боку керівництва.

2. Емоційні – відмінності в уявленнях і цінностях; відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді; психологічна несумісність; коливання емоційного стану працівників; наявність у колективі конфліктних особистостей.

3. Соціально-трудова – незадоволеність економічним становищем; загроза зниження статусу; недотримання групових норм поведінки; простої в роботі, невиправдані зупинки; умови і характер праці.

Конфлікти класифікують за різними ознаками:

- за сферою виникнення – виробничі, соціально-економічні, адміністративно-управлінські, неформальні, соціально-психологічні, соціально-культурні;

- за масштабами поширення – локальні і загальні;

- за джерелом виникнення – структурні, інноваційні, позиційні, суперництво за ресурси, конфлікти справедливості;

- за учасниками – внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, внутрішньогрупові;

- за спрямованістю комунікацій – вертикальні, горизонтальні, змішані;

- за тривалістю протікання – швидкоплинні і затяжні;

- за формами і рівнем протистояння – відкриті, приховані, потенційні, навмисні;

- за можливістю врегулювання – компромісні, антагоністичні, абсолютні;

- за соціальними наслідками – конструктивні (творчі, функціональні) і деструктивні (руйнівні, дисфункціональні).

Конструктивні конфлікти передбачають: ініціювання змін; відновлення і прогрес організації; чітке формулювання і вираження інтересів; розкриття реальних позицій сторін з певної проблеми; мобілізацію впливу, інтересу і ресурсів для вирішення проблеми; формування в учасників конфлікту причетності до прийняття рішень; спонукання учасників конфлікту до взаємодії і вироблення нових, більш ефективних варіантів вирішення проблеми; розвиток в учасників конфлікту здатності до співробітництва у майбутньому; розвиток традицій групового мислення та індивідуальності у працівника; залучення пасивної частини працівників до вирішення організаційних проблем; виявлення лідерів неформальних груп з метою їхнього залучення до вирішення управлінських проблем.

Деструктивні конфлікти мають такі наслідки: посилення напруженості, ворожості у відносинах між опонентами, погіршення соціально-морального клімату; обмеження взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами; скорочення ділових контактів усупереч функціональній необхідності, гранична формалізація спілкування, наростання індивідуального і групового егоїзму; зниження мотивації до праці внаслідок негативного настрою і непевності в позитивному вирішенні проблем; зниження продуктивності праці і зростання плинності кадрів; відволікання від роботи, затрати часу і засобів на ведення конфлікту і усунення його наслідків; суб'єктивні переживання і стреси; надання пріоритету перемозі, а не вирішенню проблеми.

Особливе місце в управлінні соціально-психологічними аспектами трудового колективу посідають питання мотиваційних конфліктів, згрупованих за трьома типами (за К. Левінім):

1. Конфлікт між двома однаково привабливими, але взаємовиключними мотивами (еквівалентний).

2. Конфлікт між двома однаково непривабливими можливостями.

3. Внутрішній конфлікт цілі, яка і приваблива, і неприваблива водночас (амбівалентний).

Розглянемо поведінку людини в конфліктній ситуації з погляду її відповідності психологічним стандартам на основі ідеї про те, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від таких чинників:

- адекватності сприйняття конфлікту, тобто достатньо точної, не спотвореної особистими уподобаннями оцінки вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних;
- відвертості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння шляхів виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємного довір'я і співпраці.

Суб'єктами вирішення конфлікту є його учасники (обов'язково) і, як правило, посередник. Посередниками можуть бути як спеціально підготовлені люди (психолог, педагог, соціолог), так і особи, близькі до конфлікуючих особистостей (родичі, сусіди, друзі). Участь посередника у вирішенні конфлікту може бути як стихійною, так і цілеспрямованою. До нього, як правило, звертаються конфлікуючі сторони з проханням допомоги. Без згоди конфлікуючих участь посередника неможлива.

Розвиток конфлікту можна подати у вигляді моделі (рис. 2.4).

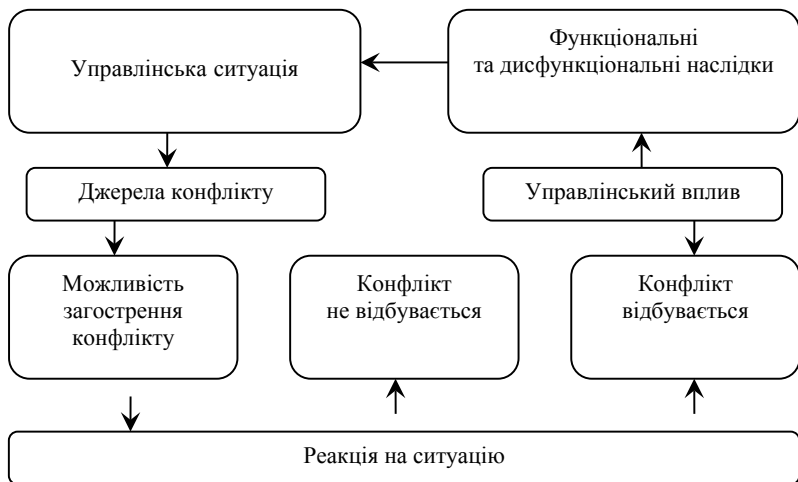


Рис. 2.4. Модель конфлікту

Існує чотири варіанти управління конфліктною ситуацією: запобігання; придушення; відстрочення; вирішення.

Стратегія запобігання конфлікту полягає у таких діях: усунути реальний предмет конфлікту; залучити арбітром незацікавлених авторитетних осіб за умови готовності учасників прийняти і виконати його рішення; спонукати одного з конфліктуючих відмовитися від предмета конфлікту на користь іншого.

Стратегія придушення конфлікту застосовується щодо конфліктів у необоротно деструктивній фазі і до безпредметних конфліктів. Вона передбачає такі дії: цілеспрямовано і послідовно зменшити кількість конфліктуючих; розробити систему правил, норм, розпоряджень, що впорядковують взаємини між потенційно конфліктними між собою людьми; створювати і постійно підтримувати умови, які утруднюють або перешкоджають безпосередню взаємодію між потенційно конфліктними між собою людьми.

Стратегія відстрочення охоплює тимчасові заходи, що допомагають лише послабити конфлікт, щоб пізніше, коли сформулюються умови, його подолати.

Стратегія подолання конфлікту передбачає такі дії: змінити ставлення одного конфліктуючого до іншого за допомогою зміни (перегляду) образу опонента (зміна оцінки учасником конфлікту сили опонента; зменшення чи збільшення ролі або місця опонента); змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію (умови конфлікту, взаємостосунки людей); змінити значущість (характер, форму) об'єкта конфлікту для конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним.

Ефективним методом профілактики та попередження конфліктів є уникнення конфліктних типів поведінки. Експерти з цього приводу радять дотримуватися таких рекомендацій:

- не прагнути будь-що домінувати;
- бути принциповим, проте не боротися лише заради принципів;
- пам'ятати, що пряmolінійність – це добре, проте не завжди;
- частіше посміхатися (посмішка мало коштує, проте дорого цінується);

- пам'ятати, що традиції – це добре до певної міри;
- говорити правду потрібно, але це слід робити вміло;
- прагнути бути незалежним, але не самовпевненим;
- не перетворювати настирливість у надокучливість;
- не очікувати на справедливість для себе, якщо ти сам несправедливий;
 - не переоцінювати своїх здібностей і можливостей;
 - не виявляти ініціативи там, де її не потребують;
 - виявляти доброзичливість;
 - виявляти витримку й спокій у будь-якій ситуації;
 - реалізувати себе у творчості, а не в конфліктах.

2.5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі

Важливими взаємопов'язаними характеристиками трудового колективу є його соціально-психологічний клімат і соціальна структура.

Теорія психології визначає *соціально-психологічний клімат у трудовому колективі* як якісний бік міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або ж перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Теорія управління та психології оперує поняттями «соціально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера», однак принципових відмінностей між ними не існує і їх можна вважати синонімами.

Соціально-психологічний клімат визначають також як систему норм, правил і традицій позитивного і негативного характеру, що існують у трудовому колективі та визначають поведінку працівників.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є чинником високих виробничих результатів, взаєморозуміння, доброзичливості, творчого ставлення до праці і, навпаки, нездоровий соціально-психологічний клімат негативно впливає на кінцеві результати, формує потенціал конфліктних ситуацій

на ґрунті виробничих і міжособистісних проблем. Аналіз управлінської практики підтверджує, що значення соціальної та психологічної складової менеджменту персоналу неухильно зростає, а стан соціально-психологічного клімату значною мірою залежить від особистості керівника та сформованого стилю керівництва.

Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (за Л. Е. Орбан-Лембрик):

- наявність позитивної перспективи для групи і для кожного її члена;

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску на підлеглих з боку керівництва;
- достатня поінформованість членів групи про цілі та завдання організації;

- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі.

Виробнича та будь-яка інша функціональна діяльність людини, яка передбачає взаємодію з іншими людьми, формує певний тип їхніх відносин з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних чинників. Ці відносини мають емоційний вияв, зумовлений комплексом моральних норм, ціннісними орієнтирами особистості та групи, рівнем розвитку трудового колективу, традиціями, корпоративною культурою.

Чинники оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі:

1. Дотримання оптимальної норми керованості на всіх рівнях управління з метою забезпечення високого рівня відповідальності, вияву індивідуальностей, виявлення мотивів діяльності, забезпечення ефективного контролю.

2. Тривалість існування трудового колективу, яка впливає на формування традицій, корпоративної культури, неформальних норм поведінки і, як результат, на згуртованість, стабільність і перспективи розвитку колективу.

3. Наявність потенціалу для розвитку трудового колективу, що виявляється в існуванні стратегії розвитку підприємства і стратегії

управління персоналом, мотиваційного середовища для вияву творчої ініціативи, у баченні працівниками своєї професійної перспективи.

4. Оптимізація статево-вікової структури, що дає змогу урізноманітнити взаємовідносини в колективі, створити основу для поширення і передачі досвіду, активізації творчості молодих працівників, обмеження консерватизму.

5. Наявність інформації про функціонування неформальних груп, що дає змогу виробити механізм управління ними шляхом залучення їхніх лідерів і членів групи до вирішення важливих проблем підприємства, а також надання об'єктивної інформації про стан справ на підприємстві.

6. Забезпечення психологічної сумісності членів трудового колективу, що впливає на згуртованість групи, можливості безконфліктного функціонування та впливає з узгодженості цінностей, інтересів, мотивів і потреб.

Практика функціонування багатьох підприємств засвідчує, що тривала напруга формує несприятливий соціально-психологічний клімат як наслідок практичних взаємовідносин людей у процесі спільної діяльності, що виявляється в поведінці, способах спілкування. Психічна напруга визначається психічним станом, що зумовлений передбаченням несприятливого для суб'єкта розвитку подій, що супроводжується відчуттям тривоги, дискомфорту.

Регулювання соціально-психологічного клімату може відбуватися стихійно (самими членами колективу), без втручання адміністрації. Організоване ж регулювання соціально-психологічного клімату передбачає попереднє вивчення причин, що потребують регуляції, а також вироблення відповідних стратегічних заходів. При цьому регулювання соціально-психологічного клімату з боку адміністрації може бути прямим і непрямим. При прямому регулюванні керівник директивно висуває вимоги до членів колективу, які своїми діями порушують оптимальний соціально-психологічний клімат у колективі чи спонукають інших його порушувати.

Управлінська практика засвідчує, що у ряді випадків причиною порушення соціально-психологічного клімату є діяльність керівника, який не в змозі сформувавати оптимальний стиль керівництва, не воло-

діє відповідними професійними знаннями і навичками управлінської діяльності. Як правило, такий керівник не володіє виховними прийомами, а також багатьма іншими якостями, рисами, наявність яких сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Непродуманими та необґрунтованими діями він може створити напружену ситуацію, яка порушуватиме сприятливий для групи соціально-психологічний клімат.

Суттєве значення в закріпленні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі має вміння керівника відстоювати свою точку зору у вищого керівництва, а у разі потреби захистити колектив від невластивих йому завдань і підтримати свого співробітника. Ці дії, як ніщо інше, закріплюють авторитет керівника. Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі передбачає **створення атмосфери психологічної підтримки** керівником своїх підлеглих. У цьому контексті важливими є надання необхідної консультації працівникам, схвалення їхніх конкретних дій тощо. Така атмосфера відповідно забезпечує зростання професійної і творчої активності працівників, усвідомлення власної значущості, зближення очікувань працівника та організації, задоволення від праці.

Соціально-психологічний клімат у колективі значною мірою визначається й готовністю та сприйнятливістю персоналу до змін. Часто на підприємстві виникають психологічні перешкоди прогресивним змінам (диверсифікація, реструктуризація, реорганізація). Ці перешкоди є мотиваційними чинниками, які ускладнюють діяльність, пов'язану із нововведеннями. Їхні соціально-психологічні механізми надзвичайно складні, тому керівникові слід достеменно знати про них, щоб краще відчувати ситуацію та більш ефективно використовувати засоби і методи їхнього подолання, у тому числі забезпечувати підготовку персоналу до майбутніх змін.

Нововведення завжди мають певний ризик і є непередбачуваними. Саме тому вони можуть викликати стресову реакцію у працівників, які виявляють різні індивідуальні стратегії життя в проблемних ситуаціях: одні надають переваги активним діям і подоланню проблем, інші визнають за краще зачекати, доки проблема сама собою вирішиться. Психологічні бар'єри на шляху до перетворень

пов'язані не тільки зі змінами обставин життя людей, а й з непередбачуваністю або зміною майбутнього: прогнозоване розширення можливостей зумовлює позитивне ставлення до інновацій, а прогнозоване звуження можливостей – опір їм. Спричинювати психологічні бар'єри можуть як суб'єктивні, так і об'єктивні чинники.

У процесі підготовки і здійснення змін найчастіше виявляються такі види *психологічних бар'єрів*:

1. Бар'єр некомпетентності. Виникає у невпевнених у своїх силах осіб, які остерігаються, що після змін не зможуть кваліфіковано виконувати свої обов'язки. Це пояснюється їхніми сумнівами у здатності підвищити свою кваліфікацію чи перекваліфікуватися. Такий бар'єр можна подолати завдяки попередньому обговоренню і ознайомленню з нововведенням.

2. Бар'єр навичок, звичок, традицій. Спричинюють цей бар'єр намагання людини зберегти існуючий спосіб роботи, і подолати його непросто. Для початку варто передбачити, як за нових умов використати сформовані навички, звички, традиції. Все це послабить дискомфортні переживання, спричинені інноваційними процесами.

3. Бар'єр ідилії. Він зумовлений станом задоволення працівників усіма умовами (статусом, матеріальним забезпеченням тощо). Іноді вони задоволені надто малим, оскільки не знають, що можна працювати і жити краще. Подолання цього бар'єра сприяє порівняння реального стану справ з тим, що може бути досягнутий у результаті конкретного нововведення.

4. Бар'єр збільшення навантаження. Інновації, як правило, супроводжуються підвищенням інтенсивності праці, зміною системи нормування, оплати, що зумовлює негативне ставлення до них. Нейтралізувати його можуть переконаність у тому, що нововведення забезпечать зміцнення конкурентних позицій підприємства, гарантуватимуть збереження робочих місць, підвищення заробітної плати тощо.

5. Бар'єр компенсації й винагороди. Цей бар'єр властивий передусім тим, хто намагається будь-що уникнути незручностей. Виявляється він через переживання, пов'язані з невпевненістю, що додаткові зусилля будуть відповідно компенсовані. Переживають

люди через невизначеність винагороди чи посади в майбутньому. Якщо керівництво, враховуючи індивідуальні якості своїх співробітників, чітко використовує моральне та матеріальне стимулювання, цей бар'єр не є неподоланим для змін.

6. Бар'єр зміни місця роботи. Результатами нововведень часто бувають структурні переміщення, скорочення персоналу. За таких обставин люди не впевнені, що нова робота чи нова посада буде кращою, що спричинює пасивність або опір змінам. Якщо керівництво подбає про порівняння існуючих і майбутніх умов, надасть співробітникам можливість вибору, бар'єра можна уникнути або ефективно його подолати.

7. Бар'єр «керівника». Він виникає через невпевненість у тому, що керівники справляться з новими завданнями (недостатня компетенція, професійна підготовка, організаторські здібності та ін.).

8. Бар'єр «соціальний затишок». Працюючи певний час у колективі, людина набуває відповідного статусу, який з роками підвищується, що сприяє задоволеності своїм становищем. За нововведень працівники остерігаються, що цей статус може похитнутися, зруйнуються раніше сформовані відносини.

Профілактика виникнення й ескалації конфліктогенів, як стверджує Г. Ложкін, можлива на засадах підвищення психологічної культури та психологічної освіти, які сприятимуть:

- запобіганню застосування конфліктогенів у спілкуванні;
- самовдосконаленню сфери спілкування, оволодінню культурою спілкування та поведінки;
- самовдосконаленню особистості й позбавленню егоцентризму, агресивності та схильності до маніпулювання, підвищенню самооцінки, поваги до себе та інших;
- підвищенню стресостійкості та формуванню толерантності до фрустрації, «іmunітету» на ситуативні та «комунальні» конфліктогени спілкування;
- формуванню в особистості усвідомлення й рефлексії чужих (але значущих для себе) і своїх конфліктогенів.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі залежить від особливостей лідерства в організації. Конкретний тип лідерства є основою для формування стосунків керівника і персо-

налу, а лідерські якості керівника визначаються сукупністю соціально-психологічних особистісних якостей людини:

- знання і використання в практиці менеджменту персоналу гуманістичних ідей та інших сучасних управлінських підходів;
- високий рівень ініціативності та активності;
- досвід і навички організаторської діяльності;
- зацікавленість у досягненні визначених цілей;
- вміння спілкуватися;
- поінформованість про ринкову ситуацію підприємства та про стан його внутрішнього середовища;
- високий рівень престижу і авторитету;
- довіра з боку персоналу;
- налаштованість на чесність і порядність у стосунках з персоналом.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Розкрийте основні причини виникнення соціальних груп у трудовому колективі.
2. У чому полягають сутнісні особливості соціальної групи?
3. Охарактеризуйте основні ознаки, за якими відрізняються формальна і неформальна структури трудового колективу.
4. Які соціальні ролі може виконувати людина в трудовому колективі?
5. Визначте основні якості, що характеризують особистість.
6. На яких принципах вибудовуються нормальні соціально-психологічні відносини у трудовому колективі?
7. Проаналізуйте основні елементи, з яких складається культура організації.
8. У чому полягають основні функціональні обов'язки менеджера як учасника міжособистісних відносин у колективі?
9. Які чинники зумовлюють соціально-психологічний клімат у трудовому колективі?
10. Розкрийте сутність основних принципів роботи з персоналом.
11. Якими параметрами характеризують ступінь згуртованості трудового колективу на різних стадіях його розвитку?

12. Використання яких методів дає змогу виявити осіб, чії норми поведінки, погляди та інтереси сприймаються у колективі як еталони, з якими найбільше прагнуть взаємодіяти співробітники?

13. Які розділи має містити план соціального розвитку трудового колективу?

14. Якими формами управлінського спілкування характеризується комунікативний процес?

15. Які психологічні риси особистості керівника зумовлюють його придатність до ефективного управління персоналом?

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінювання результатів діяльності групи менеджерів операційного рівня в компанії з виробництва автомобілів. Кожен із цих менеджерів контролює роботу 50–60 робітників складального цеху і обв’язки їх приблизно однакові.

Запитання і завдання

- Якими показниками, на вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня цього підрозділу компанії?

- Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію.

- Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих вами критеріїв оцінювання?

Ситуація 2. Готель «Парадиз» має 23 номери на 46 гостей. Разом із господинею готелю Марією Коваль у ньому працюють 30 осіб. Кілька років тому про старий пансіон, на базі якого був створений готель, не згадувалося в жодному довіднику з туризму. Сьогодні всі знають, що готель «Парадиз» є одним з кращих у своєму класі.

Незважаючи на те, що ціни в готелі доволі високі, у ньому завжди багато гостей. У середньому готель заповнений протягом року на 80% – це найкращий показник для готельного бізнесу.

У роботі Марія керується кількома принципами:

- надавати послуги відповідно до оплати;

- забезпечувати зацікавленість співробітників у роботі, яку вони виконують;

- піклуватися про рівень оплати праці.

Для вивчення потреб і смаків клієнтів і подальшого підвищення якості обслуговування гостей просять заповнити анкету. У ній міститься прохання висловити свої враження про готель загалом, а також про організацію та якість харчування й обслуговування.

Уявіть себе в ролі консультанта і виконайте такі операції:

- спробуйте сформулювати запитання анкети за кожним з цих напрямів;

- запропонуйте систему стимулювання оплати праці співробітників готелю;

- з'ясуйте, як зацікавити співробітників готелю у підвищенні якості обслуговування.

Запитання

- Якби керівництво фірми запропонувало вам гнучкий графік трудової діяльності, як би ви на це відреагували і чому?

- Як ви вважаєте, у чому полягає інтерес керівництва компанії при наданні працівникам пільгового режиму роботи?

- Якби ви були керівником, то як організували б роботу з контролю за кількістю і результатами праці співробітників?

Список використаних джерел

1. *Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – С. 45–49; 74–105.*

2. *Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підруч. для студ. вищих навч. закл. – К.: Академвидав, 2006. – С. 76–115.*

3. *Маскон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – С. 433–558.*

4. *Менеджмент: теорія та практика: Підруч. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. –3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-блани, 2005. – С. 277–350.*

5. *Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. –2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – С. 180–187.*

6. *Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посіб. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – С. 458–572.*

Тема 3

КАДРОВА СЛУЖБА І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

План

3.1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції і завдання кадрової служби підприємства.

3.2. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби. Основні вимоги до керівника кадрової служби.

3.3. Кадрові служби у зарубіжних фірмах.

3.4. Номенклатура справ із кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

3.5. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників. Документи особового складу.

3.6. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

3.1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції і завдання кадрової служби підприємства

Кадрова служба (або відділ персоналу) – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які мають управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики.

Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки і тими цілями, що намічені перед керівництвом підприємства щодо стратегії розвитку.

Головне завдання кадрової служби полягає в тому, щоб діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, які прийняті як на державному, так і на територіальному рівнях.

Для виконання окреслених завдань кадрова служба на підприємстві виконує такі функції:

1. Складає перспективні та поточні плани потреби в усіх категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки і технології, введення нових потужностей, нових структур управління й документообігу.

2. Організовує і забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно до плану з праці.

3. Організовує наймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до законодавства та нормативних документів.

4. Здійснює облік усіх категорій персоналу згідно з вимогами директивних органів.

5. Формує та готує резерв спеціалістів для висування на керівні посади-номенклатури керівника підприємства.

6. Організовує облік порушень із боку працівників підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.

7. Вивчає ділові та особисті якості працівників для їхнього переміщення або зарахування до резерву висування на посаду.

8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою поліпшеного використання якісного складу персоналу, складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.

9. Складає розрахунки і заявки на потребу підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.

10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових і прикріплених до підприємства навчальних закладів.

11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.

12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку і контролю результатів їхнього навчання.

13. Веде облік заохочення та винагород робітників і службовців.

14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників і спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.

15. Оформляє, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них необхідні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород).

16. Готує договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.

17. Укладає та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців згідно із запитами уповноважених органів.

18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний і якісний склад персоналу.

19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства щодо питань роботи з персоналом.

20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування на керівні посади, виготовлення бланків трудових книжок, наймання на роботу, матеріалів соціальних досліджень.

21. Готує та оформляє пенсійні документи для працівників.

22. Веде облік військовозобов'язаних.

23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом і стабільності трудового колективу.

24. Допомогає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства у випадках, передбачених законодавством.

В умовах ринкового господарювання персонал організації має постійно розвиватися на основі не лише оновлення професійних знань і навичок, а й з урахуванням сутності якісних характеристик персоналу, а саме їхнього професійного зростання. У практичній діяльності зазначені характеристики повністю не відповідають потребам та вимогам сучасних інноваційно розвинутих компаній.

Ефективність діяльності кадрової служби безпосередньо залежить від формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, що потребує запровадження заходів щодо реалізації та вдосконалення кадрової політики організації.

Вимоги сьогодення потребують суттєвих змін у статусному рівні та функціональних обов'язках кадрових служб. Для ефективного функціонування сучасних організацій необхідно дотримуватись таких засад:

- сформувати високоякісний кадровий потенціал організації;
- сприяти максимальній ефективності трудової діяльності персоналу на основі зростання його конкурентоспроможності;
- запровадити активні методи пошуку й цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству і галузі працівників;
- забезпечити планомірну роботу з управлінським персоналом, із резервом на заступництво, висунення, що має ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, навчання на спеціальних курсах, стажування на керівних посадах;
- сприяти дотриманню соціальних гарантій у сфері зайнятості, що потребує від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільняються, надання їм встановлених пільг та компенсацій.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що діяльність кадрових служб – це не лише вирішення адміністративно-управлінських питань щодо наймання, обліку та звільнення працівників, а й

розроблення основних для підприємств програм соціально-економічного розвитку, від реалізації яких залежить успіх кадрової політики.

Серед основних проблем діяльності вітчизняних кадрових служб варто відзначити:

– невідповідність діяльності кадрових служб вимогам сьогодення (їхня діяльність обмежується лише вирішенням питань наймання, переведення, звільнення та оформлення кадрової документації);

– відсутність системного підходу до роботи з персоналом, що передбачав би проектування всіх її складових елементів: функції, оргструктуру, технології управління, кадри, інформацію, управлінські рішення тощо;

– невідповідність структури кадрових служб та низького професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів сучасним вимогам кадрової політики.

Вирішення зазначених проблем передбачає запровадження таких заходів щодо модернізації діяльності кадрових служб:

1) запровадження системного підходу до вирішення завдань формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства;

2) введення науково обґрунтованих методів управління кадрами, які передбачають наймання, розподіл, оцінку та мотивацію персоналу в організації;

3) використання зарубіжного досвіду з проблем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації;

4) здійснення системної та організаційної роботи з керівними кадрами, яка передбачатиме: планування кар'єри, навчання на курсах, підвищення кваліфікації, стажування на провідних вітчизняних або зарубіжних підприємствах, переміщення кадрів і зарахування до кадрового резерву;

5) формування соціального пакета, що сприятиме соціальному захистові працівників, підвищенню їхньої соціальної і трудової активності;

б) дотримання фахівцями кадрових служб положень щодо забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості.

Отже, виконання заходів щодо модернізації діяльності кадрових служб безпосередньо пов'язане з оновленням науково-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення роботи з кадрами, а також підвищенням фахово-кваліфікаційного рівня підготовки сучасних менеджерів.

Кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, що затвердив керівник підприємства. Відділ персоналу є підпорядкованим керівникові підприємства й у роботі керується його наказами та відповідним законодавством. Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників служби управління персоналом беруть чисельність робітників, конкретні умови і характерні особливості типу та специфіки виробництва й послуг.

На великих підприємствах у кадровій службі є функціональні групи: оформлення наймання на роботу, переведення та звільнення, обліку і зайнятості, аналізу якісного складу та плинності, військового обліку, діловодства, соціологічних досліджень.

На середніх підприємствах питаннями, що має вирішувати кадрова служба, займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких визначають посадовими інструкціями.

На малих підприємствах ці функції покладаються на керівника підприємства. Кадрова служба співпрацює з іншими структурними підрозділами організації.

Разом з економічним відділом:

1. Розробляє перспективні та поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій.

2. Розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працівників при впровадженні нової техніки і технології, механізації й автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку з введенням нових потужностей або підрозділів.

3. Складає кошторисно-фінансові розрахунки витрат на організацію, прийняття персоналу та молодих спеціалістів.

4. Готує розрахунки та пропозиції керівництву щодо розміщення молодих працівників у структурних підрозділах підприємства.

5. Готує розрахунки та пропозиції керівництву щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни.

6. Складає розділи звітності для органів статистики про наявність працівників, плинність персоналу, потреби в ньому.

7. Готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх планів у зв'язку зі зменшенням або збільшенням обсягів виробництва, а також з іншими обставинами.

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

1. Вивчає й аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.); розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві.

2. Готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік.

3. Організовує дослідження професійного, освітнього, віково-статевого складу працівників із метою поліпшення умов та підвищення продуктивності праці, удосконалення різних видів роботи з персоналом.

4. Розробляє форми морального і матеріального стимулювання та подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд.

5. Перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення.

6. Здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Разом із керівниками структурних підрозділів:

1. Узгоджує питання наймання, звільнення та переміщення працівників підприємства.

2. Готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних і кваліфікаційних комісій, порядку їхньої роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці.

3. Виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистих властивостей працівників списку резерву.

4. Організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах.

5. Бере активну участь у розробленні та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

Разом із юрисконсультом підприємства: організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконанням наказів, вказівок і рішень із питань роботи з персоналом.

Разом із бухгалтерією підприємства: організовує та контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види роботи з персоналом, документальне оформлення наймання, переведення, відпусток, звільнень.

3.2. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби. Основні вимоги до керівника кадрової служби

Зміни в економічній та політичних системах у нашій країні мають одночасно великі можливості та серйозні загрози для кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Менеджмент персоналу в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахувати чинник особистості у побудові системи організації персоналу. Можна виділити три чинники, що впливають на людей в організації:

– ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – це відносини влади та підпорядкування, тиску на людину зверху, за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ;

– культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, що регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводитися так, а не інакше, без видимого примусу;

– ринок – мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця та покупця.

Ці чинники впливу доволі складні й на практиці рідко реалізуються окремо. Якому з них надається перевага, такою і є економічна ситуація в організації.

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних осіб. Люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структуру організації. Тому персонал є центральним і головним елементом у будь-якій виробничій системі.

Якісна характеристика кадровиків минулих років – негативна. Насамперед необхідно згадати надзвичайно низький рівень професійної підготовки, що пояснювалось відсутністю спеціалістів у сфері менеджменту персоналу, недостатньою кількістю соціологів, психологів. Відділи праці й заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки, юридичні відділи були укомплектовані спеціалістами значно краще, ніж відділи кадрів, де переважали колишні філологи, техніки різних спеціальностей, математики і т. ін. Наслідком такого низького професійного рівня була некомпетентність у прийнятті рішень з управління персоналом. До роботи в кадровій службі залучали людей, як правило, без спеціальної освіти.

І ще одна ознака: низька оплата праці кадровиків – на рівні канцелярських працівників. Це призводило до високої плинності кадрів: четверо працівників із семи працювали в кадрах не більше трьох років. У більшості випадків на відповідальну роль кадрових керівників приймали осіб без відповідної освіти і необхідних управлінських здібностей.

Як показує аналіз, освітній рівень працівників кадрових служб на вітчизняних підприємствах поки що не дає змоги сподіватися на ефективну реалізацію нових завдань у сфері управління персоналом.

Ускладнюється ситуація й тим, що вітчизняна вища школа раніше не готувала спеціалістів для роботи з кадрами. Цю роботу мали виконувати спеціалісти зі знаннями в сфері економіки, хоча управлінцям кадрової служби необхідно здобувати широку підготовку у сфері управління персоналом. Вони мусять бачити всі проблеми управління персоналом і шляхи їхнього вирішення

в комплексі, які взаємопов'язані з роботою інших управлінських структур. Такий підхід до комплектування штатів кадрової служби може бути реалізовано лише на великих підприємствах, які мають змогу утримувати повноцінну кадрову службу.

Нині вітчизняні ВНЗ почали підготовку спеціалістів із спеціалізації «менеджер з персоналу». Це має бути спеціаліст, який орієнтований на виконання організаційно-управлінської, правової, планово-економічної, аналітичної, педагогічної, соціально-побутової, психологічної діяльності в кадровій службі підприємства. Використовують і ще одну назву цієї професії, запозичену зі Заходу, – HR-менеджер (від «human resources» – людські ресурси). Ця професія порівняно нова. Хоча частина функцій, які виконує «ейчар» (сленгова назва HR-менеджера), перейшла з радянських попередників – інструктора з кадрів, начальника відділу кадрів.

Менеджер із кадрів зайнятий виробленням управлінських рішень і технологій, їхньою реалізацією щодо добору, розстановки кадрів, службових переміщень, атестації, оцінки персоналу, діагностики соціальних ситуацій, соціально-психологічного клімату в колективі, стимулювання і мотивації ефективної роботи, підготовки і перепідготовки кадрів, розроблення соціально-економічних програм для формування і стабілізації колективу, вивчення професійних та ділових, особистих якостей працівників і забезпечення їхнього професійного зростання і кар'єри, адаптацією нових працівників на підприємстві, участю в розробці функціонування АРМ «Кадри» і т. ін.

Зміст роботи менеджера з персоналу залежить від розміру підприємства та кількості працівників відповідної служби. Чим більша чисельність, тим більше можливостей для вузької спеціалізації, тим вищі вимоги до рішень. На малому підприємстві менеджер із персоналу є своєрідним, універсалом і зміст його праці різноманітний.

Зміни, що відбуваються в економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. Збільшується кількість керівників нового типу, мислення і стилю роботи, які відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які мають більш активно долучатися

до процесу підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби з такими якостями: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність та уміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і глибока досвідченість, вміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Окрім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником. Модель керівника кадрової служби подана на рис. 3.1 [4, 59].

Функцію управління персоналом чекають кардинальні зміни через максимальну автоматизацію виробництва на основі сучасних технологічних досягнень. Отже, можна передбачити, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників будуть постійно зростати.

3.3. Кадрові служби у зарубіжних фірмах

Кадрові служби фірм та корпорацій США є великими підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців із дуже високим статусом. Віце-президент компанії з кадрів є другою особою, і всі стратегічні рішення в компанії приймають тільки за його участю.

Кадрові служби виконують таку роботу:

- визначають потреби компанії у кадрах;
- розробляють політику і принципи роботи з резервом;
- здійснюють добір, розстановку, оцінку та переміщення кадрів;
- вживають заходи щодо розвитку людського потенціалу;
- беруть участь у формуванні організаційної культури фірми, яка відіграє вирішальну роль в успіхах і невдачах фірми.

У Німеччині кадрову політику на великих фірмах реалізують спеціальні служби, розмір яких прямо залежить від чисельності зайнятих: на 130–150 працівників – 1 співробітник кадрової служби. У більшості фірм не тільки такі фахівці зайняті кадровими питаннями, а й виконують деякі економічні функції (розрахунок зарплати). Чисельність працівників кадрових служб підприємства у загальній кількості працівників управління становить у середньому 28%.



Рис. 3.1. Модель керівника кадрової служби [1, 180]



Рис. 3.2. Структура кадрової служби корпорації Німеччини
[8, 143–144]

Загалом кадрові служби Німеччини діють за такими напрямами:

- управління кадровою політикою;
- планування штатного розпису;
- підбір і розстановка персоналу;
- управління кадрами;
- розрахунок заробітної плати;
- управління винахідницькою і раціоналізаторською роботою;
- організація навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- навчання практикантів;
- вирішення соціальних питань;
- соціальне забезпечення працівників похилого віку;
- медичне обслуговування на виробництві;
- організація харчування;

- охорона праці й техніка безпеки;
- правові проблеми.

В Японії головною проблемою управління персоналом є зростання витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності та ефективності управління. Основна причина – старіння зайнятого населення. Середній вік працівника – 36 років. Заходи, що їх вживають для вдосконалення кадрової політики, впливають на основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посаді залежно від стажу роботи.

На рис. 3.3 показано зміни і нові тенденції в управлінні персоналом:

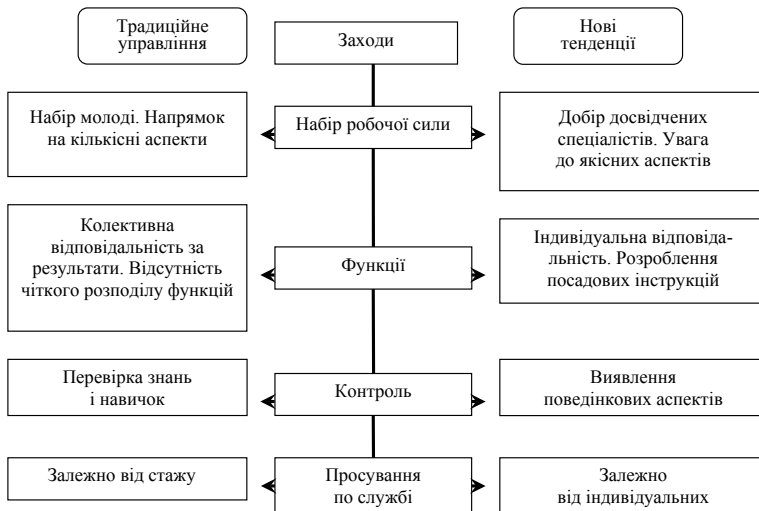


Рис. 3.3. Зміни і нові тенденції в управлінні персоналом у японських фірмах

Для управління службою персоналу прийнятним вважають вік від 31 до 40 років. Найважливішими завданнями, що вирішують керівники кадрових служб, є:

- розвиток персоналу;
- планування штатного розпису;
- добір кадрів та їхня адаптація;
- консультування лінійних менеджерів із кадрових питань;
- співробітництво з виробничою радою фірми;
- організація оплати праці;
- розстановка кадрів та ін.

У службі персоналу працюють референти, які мають спеціальну підготовку. Третина кількості референтів займається заробітною платою, а решта вирішує питання кадрової політики фірми.

Вимоги до референтів із менеджменту персоналу показані на рис.3. 4.

Для референта мають бути характерні властивості не тільки менеджера з персоналу, а й додаткові:

- готовність перебирати відповідальність;
- вміння переконувати співрозмовника;
- гнучкість.

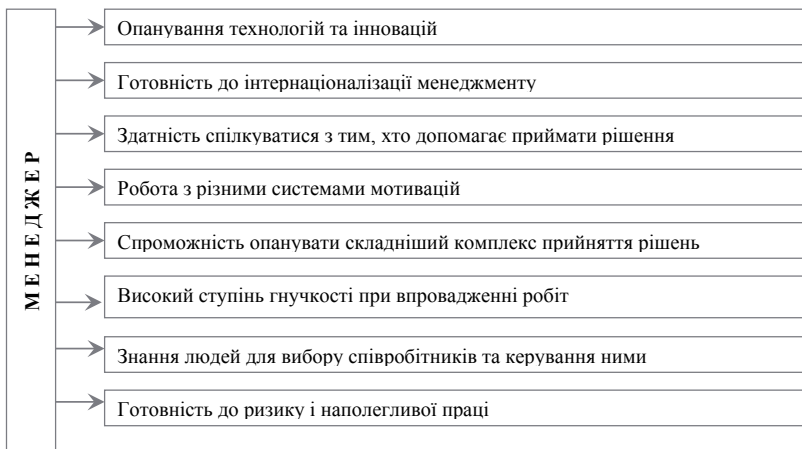


Рис. 3.4. Вимоги до перспективного сучасного референта з персоналу за Бокхофом [8, 145-147].

3.4. Номенклатура справ із кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів

Діловодством називають сукупність процесів щодо створення документів (документування) та організації роботи з документами в процесі управлінської діяльності.

Діловодство є функцією управлінської діяльності будь-якого органу управління, де створюють та опрацьовують документи. Організація роботи з документами означає створення умов, що забезпечують рух, пошук, зберігання документів.

Система кадрового діловодства встановлює певні правила, при дотриманні яких співробітникам гарантована стабільність, а адміністрації простіше управляти персоналом. Максимально точна регламентація прав та обов'язків за допомогою кадрових документів відповідає інтересам обох сторін трудових відносин.

Кадрові документи є невід'ємною частиною практичної діяльності організації, в них фіксують відомості, необхідні для здійснення громадянами права на працю, освіту, пенсійне забезпечення і т. ін., оскільки вони закріплюють трудові відносини працівників та роботодавця, підтверджують трудовий стаж, є засобом доказу при вирішенні індивідуальних трудових спорів.

Для ведення діловодства у великих організаціях створюють спеціалізований структурний підрозділ (канцелярія, управління справами, секретаріат та ін.). У невеликих організаціях створення служби нерентабельне, тому всю роботу з документами – як адміністративними, так і з особового складу – доручають секретареві.

Із метою кращої організації діловодства на підприємстві необхідно:

1. Розробити і затвердити для особи посадову інструкцію, що встановлює розподіл обсягу роботи, яку виконує працівник, враховуючи його кваліфікацію, технології виконання діловодних робіт та їхній склад.

2. Підготувати і затвердити інструкції щодо документаційного забезпечення (діловодства) на підприємстві, що слугує основними нормативними документами, котрі регламентують порядок і технологію роботи з документами від моменту їхнього створення або надходження в організацію й до відправки кореспондентам або передачі на зберігання.

3. Розробити номенклатуру справ, що потрібна для високоякісного формування документування. Номенклатура справ є основою систематизації документів, формування і ведення інформаційно-пошукової роботи з документами, вміщує перелік заголовків, справ, що формуються в організації, із зазначенням термінів їхнього зберігання.

Кадрове діловодство на підприємстві ведуть за такими напрямками:

- облік документів особового складу підприємства та його підрозділів;
- підготовка звітів із праці (форми 1-ПВ, 3-ПВ, 4-ПВ, 5-ПВ) і необхідних довідок про наймання, переведення та звільнення працівників;
- облік стану розвитку персоналу (підготовки, перепідготовки кадрів), зарахування їх до резерву;
- облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їхнім використанням;
- формування особових справ працівників, їхнє оформлення та ведення;
- підготовка документів із кадрів для передачі їх в архів на зберігання;
- механізація й автоматизація документування інформації з особового складу.

В кадровому діловодстві документи відповідно до призначення (змісту) в управлінні поділяють на певні групи:

- документи особового складу;
- документи організаційні;
- документи розпорядчі;
- документи інформаційно-довідкові.

Особові документи – це документи, які належать конкретним особам і в яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників.

До документів особового складу належать: заява, трудова книжка, резюме, особовий листок, характеристика, автобіографія, особова справа.

Організаційні документи – це підсистема управлінської документації, що забезпечує виконання організаційної функції управління; до них належать статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього розпорядку, договори.

Основне призначення **розпорядчих документів** – регулювання діяльності, що дає змогу органам управління забезпечити реалізацію окреслених завдань. Видання розпорядчих документів установ визначається актами законодавства, положеннями (статутами) про них. Із питань, що становлять взаємний інтерес і належать до компетенції різних установ, можуть бути прийняті спільні розпорядчі документи.

До розпорядчих відносимо накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження.

Інформаційно-довідкові документи – різноманітні документи, якими підтверджують певні факти, обґрунтовують конкретні дії, відображають хід розгляду окремих питань тощо.

До таких документів належать доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.

Фахівці відділу кадрів при опрацюванні кадрової документації мають:

- офіційно оформляти соціально-трудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками;

- проводити належний облік особових справ і заповнення трудових книжок працівників;

- вести довідково-облікову та звітну роботу з кадрів.

При підготовці та прийнятті певних управлінських рішень керівник підприємства має володіти інформацією про чисельність і фахово-кваліфікаційний склад працівників.

Зазначимо, що облік кадрів нині ведуть на підприємствах усіх форм власності, які самостійно здійснюють наймання, переведен-

ня та звільнення працівників. Обліку підлягають всі працівники організації, котрі працюють як на постійній, так і на тимчасовій основі.

Питаннями організації обліку персоналу займаються фахівці кадрової служби. Облік кадрів передбачає отримання відповідних даних про персонал організації щодо:

- чисельності та фахово-кваліфікаційного складу працівників, їхнього розподілу за стажем роботи і статево-віковою ознакою;
- навчання, підготовки і перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- періодичності стажування працівників;
- динаміки чисельності персоналу підприємства.

Кадрова служба забезпечує ведення відповідної документації про чисельність працівників підприємства та їхній особовий склад; ці дані можна отримати зі штатно-посадової книги, алфавітної книги, особових справ.

Призначення та ведення штатно-посадової й алфавітної книги.

Штатно-посадова книга є основним робочим документом кадрової служби будь-якої організації. В ній представлено штатний склад організації за структурними підрозділами.

Штатно-посадову книгу складають і ведуть працівники кадрової служби на підставі штатного розпису, що затвердив керівник організації. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведуть за підрозділами, відділами, цехами тощо. В організації встановлюють єдиний облік особових справ та особових карток працівників. Порядковий номер працівника за штатно-посадовою книгою зазначають також на його особовій справі та особовій картці. Заповнювати штатно-посадову книгу треба регулярно, одночасно з оформленням наказів про наймання на роботу, переведення та звільнення працівників. Своєчасне й акуратне заповнення штатно-посадової книги забезпечить належний облік кадрів, постійний контроль за комплектацією штату організації.

У табл. 3.1 наведений приклад заповнення штатно-посадової книги.

Таблиця 3.1

Штатно-посадова книга

№ запису	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Оклад, грн.	Рік народження	Стаж роботи, років	Освіта	Присвоєна кваліфікація з спеціальності	Дата і номер наказу про призначення на посаду
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відділ реклами								
1	Янко Юрій Петрович	Менеджер із продажу	4800	1960	25	Вища	Магістр із маркетингу	Наказ про призначення на посаду №19 від 01.06.2005 р.
2	Семчук Катерина Володими- рівна	Секретар- референт	3500	1985	4	Вища	Бакалавр з управління персоналом	Наказ про призначен- ня на посаду № 03 від 23. 02. 2007 р.

Якщо на підприємстві невелика кількість працівників, варто заводити алфавітну книгу. Вона дає змогу оперативно отримати довідкову інформацію про працівника, а також оперативно знайти особову справу та особову картку. Книгу заводять на всіх працівників організації за структурними підрозділами, відділами, цехами тощо.

Записи в алфавітній книзі роблять одночасно з оформленням наказів про наймання, переведення та звільнення працівника.

Зразок заповнення алфавітної книги подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Алфавітна книга

№ запису	Прізвище, ім'я, по батькові	Номер особової справи (картки)	Дата прийняття на роботу	Посада	Дата звільнення	Примітки
1	2	3	4	5	6	7
1	Смик Ельвіра Сергіївна	234	05. 10. 2005 р., Наказ № 39 від 05. 10. 2005 р.	Менеджер із персона- лу		
2	Рочняк Вікторія Дмитрівна	656	23. 03. 2008 р., Наказ № 7 від 23. 03. 2008 р.	Економіст	25. 02 2009 р., Наказ № 25 від 25. 02. 2009 р.	Переведе- но на іншу роботу

3.5. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників. Документи особового складу

Ведення документації щодо особового складу на підприємствах і в організаціях будь-якої форми власності передбачено відповідними законодавчими та нормативними актами: Кодексом Законів про працю України (КзпП), Законом України «Про відпустки», Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників.

Особові документи – це документи, що їх ведуть на підприємстві, але стосуються вони конкретної особи.

Перелік документів особового складу подано на рис. 3.5.

Заява – документ, що містить прохання або пропозицію однієї чи кількох осіб.

Заяву про прийняття на роботу оформляють на чистому аркуші паперу формату А4 власноруч.

Заяву про надання чергової відпустки можна оформляти на чистому аркуші паперу або на трафаретному бланку. В тексті такої заяви слід обов'язково зазначити дату початку відпустки.

Заява про надання відпустки без збереження заробітної плати має бути вмотивованою. Рішення щодо такої заяви приймає керівник і пише резолюцію. Наказ про надання відпустки оформляють, враховуючи текст заяви та резолюцію. При цьому підставою для формулювання наказу є резолюція (якщо, наприклад, у резолюції вказано меншу кількість днів відпустки, то й у наказі необхідно зазначати цю саму кількість).

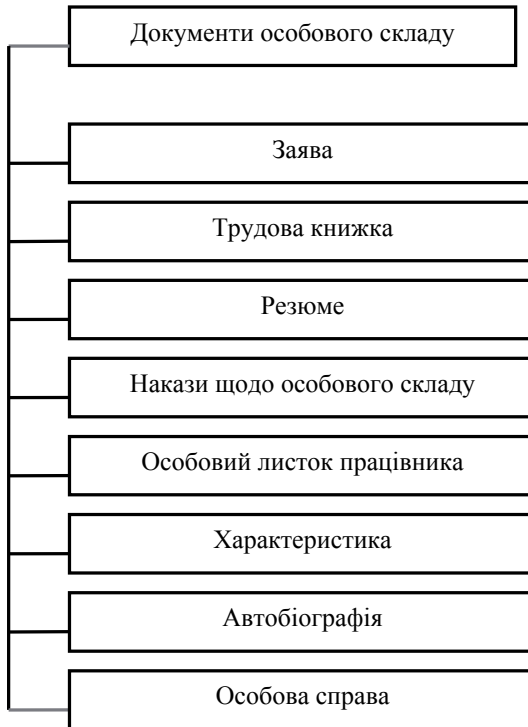


Рис. 3.5. Документи особового складу

Заява про звільнення з обійманої посади за складом реквізитів та оформленням подібна до заяви про переведення на іншу посаду.

У заявах про надання навчальної відпустки має бути посилення на довідку-виклик із місця навчання, без якої питання про надання відпустки вирішити неможливо.

Розрізняють заяви прості (що містять лише прохання) і складні (в яких викладено мотивацію прохання). Якщо до заяви долучаються документи, то подають їхній перелік.

Заяву пишуть тільки в одному примірникові. Кожен реквізит документа слід починати з нового рядка. Відомості про адресата розміщують на аркуші праворуч угорі.

Якщо заява адресована організації, де працює адресант, треба назвати посаду та місце роботи; якщо адресант там не працює, необхідно вказати домашню адресу.

Якщо заяву адресовано особі, то прізвище має форму давального відмінка; якщо організації, то її назву вживають у формі називного відмінка однини.

Прізвище керівника установи або організації, до якого звертаються зі заявою, можна вказувати або не вказувати.

Прізвище адресанта записуємо у формі родового відмінка однини без прийменника «від».

Якщо заява містить прохання чи вимогу виплати грошей, серед даних про особу адресанта зазначають номер та серію його паспорта (посвідчення особи).

Трудова книжка – це документ встановленого зразка, що підтверджує трудовий стаж роботи кожного працівника, його нагороди і заохочення. Порядок заповнення трудових книжок і вкладок до них, обліку їх та видачі у разі звільнення чи втрати тощо регламентований ст. 48 КЗпП України та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях.

Відповідно до згаданої інструкції трудові книжки заводяться і ведуть для всіх працівників підприємств, установ та організацій усіх форм власності, які пропрацювали більше 5 днів.

Для заповнення трудової книжки працівник, який влаштовується на роботу вперше, має подати до кадрової служби: паспорт, диплом про освіту, військовий квиток (для військовослужбовців,

звільнених зі Збройних сил України та інших військових формувань усіх видів колишнього Радянського Союзу). На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуть тільки за місцем їхньої основної роботи.

У трудовій книжці є дві частини: російськомовна й україномовна. На титульній сторінці трудової книжки вказують прізвище, ім'я та по батькові, дату народження власника книжки, дату її заповнення Тут мають бути підписи власника книжки та особи, відповідальної за її видачу. Вносяться також дані про роботу, переведення, звільнення; про нагородження державними нагородами та відзнаками України, про заохочення за успіхи в роботі та інші відповідно до законодавства; відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції.

Усі записи роблять акуратно, кульковою ручкою або пастою фіолетового чи синього кольору. Записи про прийняття на роботу, переведення на іншу постійну роботу або звільнення, а також про нагороди і заохочення вносять тільки після видання наказу (розпорядження), але не пізніше як через тиждень, а в разі звільнення – у день звільнення. Вони мають точно відповідати текстові наказу (розпорядження). Крім того, записи при звільненні або переведенні на іншу роботу роблять у точній відповідності з формулюваннями законодавства і з посиланнями на конкретну статтю, пункт закону.

Якщо у трудовій книжці заповнені всі сторінки відповідних розділів, її доповнюють вкладкою. Останню вшивають у трудову книжку. Цю вкладку заповнює і веде власник або уповноважений ним орган за місцем роботи працівника в такому самому порядку, що й трудова книжка. Вкладка без трудової книжки недійсна.

Особа, яка загубила трудову книжку (вкладку до неї), зобов'язана відразу повідомити про це власника підприємства або уповноваженого ним органу за місцем останньої роботи. Не пізніше 15 днів після заяви, а в разі ускладнення – в інші терміни, власник або уповноважений ним орган має видати працівникові іншу трудову книжку (вкладку до неї) з написом «Дублікат» у правому верхньому кутку її першої сторінки.

Бланки трудових книжок разом із вкладишами до них – це документи суворого обліку, які зберігають у кадровій службі підприємства в спеціальному сейфі, доступ до якого має тільки відповідальна особа. Заборонено видавати трудову книжку працівникові під час роботи або передавати її стороннім особам.

У разі звільнення працівника записи про причини звільнення у трудовій книжці необхідно здійснювати у точній відповідності до формулювання законодавства з посиланням на відповідну статтю. Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний видати працівникові трудову книжку в день його звільнення.

Резюме – опис особистих, освітніх та професійних даних. Резюме має бути детальним і водночас лаконічним за змістом, не перевищувати однієї сторінки. Заповнює у вільній формі особа. Сьогодні це поширений документ при прийнятті на роботу в недержавних підприємствах. Особливістю резюме є подання даних про освіту й трудову діяльність у зворотному хронологічному порядку. У графі «Додаткові дані» можна вказувати будь-яку інформацію: знання мов, наявність друкованих робіт, інтереси претендента тощо. У деяких організаціях резюме містить пункти: мета (яку роботу хоче отримати претендент) і бажану заробітну плату.

Наказ – правовий документ, який видається керівником організації (установи) на правах єдиноначальності та в межах його компетенції.

Накази з особових справ стосуються питання набору, переведення та звільнення працюючого персоналу закладу, надання відпусток, відряджень та ін.

Перед тим, як оформляти наказ, слід скласти його проект. Реалізація проекту охоплює такі стадії роботи:

- вивчення суті справи і збір необхідної інформації;
- підготовка проекту;
- погодження його;
- підписання.

Проект наказу готують спеціалісти підприємства, узгоджують із головними (провідними) спеціалістами, юристом, головним бухгалтером чи іншою посадовою особою і в кінцевому результаті

його підписує керівник підприємства. До проекту наказу додають документи, що підтверджують його доцільність. Здебільшого наказ діє доти, доки не закінчиться термін, обумовлений у ньому. Скасувати накази може тільки вища інстанція і тоді, коли документ містить положення, що порушують закони держави. Підписаний наказ реєструє працівник, який відповідає за ведення діловодства.

Наказ вступає в силу з моменту його підписання, якщо в тексті не вказано іншого терміну.

Накази з основної діяльності оформляють на бланку підприємства або на чистому аркуші паперу формату А 4.

Кожен вид наказу має містити такі реквізити:

– автор документа (назва організації), якщо документ оформляють не на бланку;

– назва виду документа (н а к а з);

– дата (ставиться у день підписання);

– індекс (порядковий номер) – відлік ведеться від початку календарного року за хронологією зростання;

– місце складання чи видання;

– заголовок до тексту;

– позначка про контроль (у разі потреби);

– текст;

– гриф погодження (в разі потреби);

– візи (в разі потреби);

– підпис;

– відбиток печатки (в разі потреби);

– позначка про виконавця.

Найбільш важливим реквізитом у наказах є текст, що має особливу композиційну побудову: констатуюча і розпорядча частини.

На підставі виданого наказу (розпорядження) про зарахування особи на роботу працівник служби управління персоналом (секретар-референт, технічний секретар) заповнює документ первинного обліку – особову картку (типова форма № П-2), робить відповідні записи в трудовій книжці, формує особову справу; бухгалтерія відкриває особовий рахунок.

Особова картка працівника є основним документом з обліку особового складу на підприємстві. Всі записи, зроблені в картці, мають бути документально підтверджені. На підставі паспорта працівника зазначають: прізвище, ім'я, по батькові; рік, місяць, число народження; місце народження; серію, номер паспорта, хто і коли його видав; домашню адресу; родинний стан. Дані про загальний і неперервний стаж роботи, переміщення працівника, про останнє місце роботи, дату й причину звільнення з останнього місця роботи зазначають на підставі записів у трудовій книжці.

Характеристика – це документ, в якому оцінюють ділові та моральні якості працівника, студента, учня.

Характеристика може бути потрібна при вступі до навчального закладу, висуванні на виборну посаду, при обранні за конкурсом, атестації працівника, висуненні його на присвоєння почесного звання чи нагороди тощо.

Реквізити:

1. Назва виду документа.
2. Анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада (вчений ступінь і звання, якщо вони є), рік народження, національність, освіта).
3. Текст.
4. Підпис відповідальної службової особи (праворуч).
5. Дата (ліворуч).
6. Гербова печатка організації чи установи, яка видала характеристику.

Анкетні дані розташовують нижче від слова «Характеристика» у стовпчик на правій половині аркуша і подають у формі родового відмінка, а не знахідного, без прийменника «на», крім освіти (дані подають у формі називного відмінка однини).

У тексті характеристики обов'язково зазначають, з якого часу і на якій посаді (посадах) працює (працювала) особа у цій установі, оцінюють ставлення працівника до виконання службових обов'язків, підвищення свого фахового (наукового) рівня, аналізують моральні якості працівника, його ставлення до співробітників та співробітників до нього. Текст характеристики може містити ви-

снówki і пропозиції та рекомендації щодо перебування працівника на даній посаді.

Наприкінці тексту може бути вказівка про призначення характеристики.

Текст характеристики пишуть від третьої особи. Кожне нове повідомлення починають з абзацу.

Характеристику видають працівникові або надсилають до установи, підприємства, що її потребували; пишуть у двох примірниках: перший примірник видають зацікавленій особі (надсилають до зацікавленої організації), другий підшивають до особової справи працівника.

Автобіографія – це документ, в якому особа, котра складає його, подає опис свого життя та діяльності.

Є такі види автобіографій:

- автобіографія-розповідь, що складають в описовій формі;
- автобіографія-документ, в якій точно викладають факти.

Реквізити:

1. Назва виду документа.

2. Текст автобіографії, в якому зазначають такі дані:

- прізвище, ім'я, по батькові у називному відмінку однини;
- дата народження;
- місце народження: місто (село, селище); район; область; держава (якщо особа, котра пише автобіографію, народилася в іншій країні);
- відомості про навчання (подають у хронологічній послідовності, вказуючи повну назву всіх навчальних закладів, у яких навчалась особа);
- відомості про трудову діяльність (коротко, в хронологічній послідовності назви місць праці й посад, час праці на тій чи іншій посаді, у тій чи іншій установі);
- відомості про громадську роботу;
- відомості про склад сім'ї – батько, мати, брат, сестра (чоловік або дружина, діти); зазначають повністю прізвище, ім'я, по батькові у називному відмінку однини (матері та дружини – дівоче

прізвище), рік народження, посада і місце праці (для тих, хто навчається – факультет і повна назва навчального закладу).

3. Дата (ліворуч).

4. Підпис (праворуч).

Автобіографію завжди пишуть власноруч.

Назву виду документа пишуть посередині рядка, трохи нижче від верхнього поля аркуша (2,5 см).

Кожне нове повідомлення треба починати з абзацу.

Дати в документі пишуть: впродовж 2012/2013 навчального року, 12 вересня 2012 року, у червні 2012 року, 01. 09. 2012 р. та ін.

Особова справа – це добір документів, що містять детальні відомості про працівника, а також характеризують його біографічні, ділові та особисті якості.

На кожного працівника організації кадрова служба заводить особову справу. До неї входять за певним переліком документи, що заповнює працівник, коли влаштовується на роботу.

До особової справи мають входити такі документи (в порядку зазначення):

- 1) опис документів, що зберігаються в особовій справі;
- 2) заява про наймання на роботу;
- 3) скерування чи рекомендація;
- 4) анкета або особовий листок з обліку кадрів;
- 5) автобіографія;
- 6) копії документів про освіту (кваліфікацію);
- 7) характеристики (якщо подавалися під час прийняття на роботу);
- 8) витяги з наказів (про прийняття на роботу, переміщення, звільнення);
- 9) доповнення до особового листка з обліку кадрів;
- 10) листок заохочень і стягнень;
- 11) довідки та інші документи, що стосуються цієї особи.

Особові справи систематизуються в алфавітному порядку або за структурними підрозділами згідно зі штатним розписом. Кожній справі присвоюють порядковий номер, що відповідає номерові в алфавітній і штатно-посадовій книзі.

Особові справи зберігають окремо від інших документів, у спеціальний сейф. Доступ до особових справ мають працівники, які визначені наказом керівника. За зберігання особових справ відповідає керівник кадрової служби або менеджер з персоналу. Видають особові справи для службового користування лише особам, коло яких визначає керівник організації. Не дозволено виносити особову справу за межі підприємства і затримувати більш як на день. У разі використання особової справи заборонено робити будь-які виправлення раніше зроблених записів або вносити нові. Також не дозволено видавати особову справу особі, на яку вона заведена.

У разі переведення працівника на іншу роботу або при звільненні особову справу передають в архів. На новому місці роботи на працівника заводять нову особову справу.

3.6. Комп'ютеризація кадрового діловодства

Новітні сучасні технології значно полегшують обмін інформацією, тому не можливо уявити без них сучасне виробництво. Електронна пошта, наприклад, дає змогу відправляти документи в різні організації. Незважаючи на кордони, факсимільний зв'язок забезпечує швидкий і надійний спосіб ведення переговорів. Робота з мережею Інтернет відкриває доступ до значних інформаційних масивів. На думку В. Данюка, «... комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, чинником зростання продуктивності та оперативності праці менеджерів» [6, 120–121].

Впроваджуючи нові технології в роботі сучасних кадрових служб, необхідно враховувати:

- доцільність впровадження технічних засобів;
- умови організації діяльності підприємства;
- масштаби документообігу;
- фінансові можливості придбання технічних засобів;

- можливість обслуговування технічних засобів;
- наявність відповідних приміщень для встановлення відповідного устаткування.

Комп'ютеризацію впроваджують на всіх етапах діловодства: під час підготовки документів, їхнього копіювання, реєстрації та пошуку, оперативного зберігання і транспортування, контролю за виконанням документів.

Комп'ютеризувати кадрове діловодство необхідно на основі впорядкованої системи документування управлінської діяльності, уніфікації та скорочення кількості форм, що використовують в організації.

Однією з сучасних програм комп'ютеризації є «ПерсоналАктив» – інтелектуальна система автоматизації управління персоналом.

Основними функціональними можливостями програми є такі:

- дає змогу візуалізувати й оптимізувати організаційну структуру;

- дає змогу відобразити організаційну структуру у вигляді як штатного розкладу, так і організаційної діаграми;

- дає змогу робити автоматизований розрахунок потреби у персоналі на основі різних методологічних підходів;

- допомагає розробляти комплексні вимоги до посадових позицій – «профіль посади» за вимогами корпоративної культури, компетенцій або професійно значущих якостей;

- допомагає безпосередньо використати результати оцінки компетентності співробітників для формування їхніх компенсаційних пакетів;

- дає змогу контролювати потребу організації у персоналі, а також робити моніторинг вакантних посадових позицій;

- надає функцію інтернет-рекрутменту. Дає змогу автоматично взаємодіяти (розміщати вакансії, приймати резюме та здійснювати пошук резюме) з провідними вітчизняними сайтами добору персоналу;

- допомагає розробляти індивідуальні плани розвитку і кар'єри для учасників кадрового резерву. Дає змогу контролюва-

ти реалізацію індивідуальних планів розвитку й кар'єри для учасників кадрового резерву як щодо реалізації програм навчання, так і проміжних оцінок розвитку професійної й особистісної компетентності;

- дає змогу автоматично генерувати статистику та звітність щодо реалізованих заходів із навчання і розвитку персоналу, а також коштів, витрачених на їхнє проведення;

- допомагає розробити цілісну збалансовану систему оплати праці у масштабах усієї організації; розраховувати й автоматично коригувати планований фонд оплати праці організації;

- допомагає управляти змінною частиною винагороди на основі оцінки за головними показниками ефективності (КРІ);

- дає змогу планувати й обліковувати відпустки та відрядження. Допомагає вести облік відсутності, у т. ч. за лікарняним;

- дає змогу вести облік заохочень і стягнень, що накладають на співробітників;

- допомагає вести таблиці обліку робочого часу;

- дає можливість автоматичної подачі офіційної звітності через Інтернет тощо.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. В чому полягає основне завдання кадрової служби?
2. Які функції виконує кадрова служба?
3. Порівняйте кадрові служби великих, середніх і малих підприємств.
4. Які посадові права та обов'язки керівника кадрової служби?
5. Проаналізуйте структуру кадрової служби в зарубіжних фірмах.
6. Які вимоги до сучасного референта з персоналу в зарубіжних організаціях?
7. У чому суть кадрового діловодства?
8. Який порядок ведення штатно-посадової та алфавітної книг?
9. Назвіть перелік документів, що мають міститиме в особовій справі.
10. Які новітні технології використовують у кадровому діловодстві?

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Кілька працівників кадрової служби банку «Одеса» одночасно подали заяви з проханням звільнити їх із займаної посади за власним бажанням і працевлаштувати в системі управління цього банку. Начальник кадрової служби відмовився візувати заяви працівників і зауважив, що їхні рішення щодо переведення є поспішними та несвоєчасними. За його інформацією вакантних місць в апараті управління нема. Висловивши деяку стурбованість перебігом подій у підрозділі, начальник попередив про те, що їхнє наполягання на переведенні може перетворитися на пошуки роботи за межами банку. Учасником цієї бесіди мимоволі став заступник директора банку з економічних питань, який у службових справах заходив до підрозділу. Цей випадок його зацікавив. Він вирішив краще розібратися в обставинах та з'ясувати причини поведінки працівників кадрової служби, а тому запросив їх відвідати у неробочий час заступника директора банку. Після розмови з ними мав ще кілька зустрічей з іншими співробітниками підрозділу. Усі запрошені до бесіди спеціалісти підрозділу, а також ті з них, котрі вирішили залишити місце роботи, наполягали на особистих мотивах розвитку подій. Проте були виявлені деякі інші обставини, що суттєво прояснювали загальну ситуацію у кадровій службі.

Усі працівники, які подали заяви на звільнення, мають вищу спеціальну освіту, що відповідає профілеві їхньої роботи. Невдоволення працівників, які подали заяву на звільнення, було викликане деякими обставинами. Обов'язки між працівниками начальник кадрової служби розподіляв з урахуванням приватних інтересів. Молоді спеціалісти не дуже переймалися прийнятим стилем роботи. Діючий порядок роботи з працівниками підрозділу їм не заважав, однак вони також і не прагнули досягти оптимального рівня виконання завдань. Підхід до праці був формальним – робити тільки те, що вимагає керівництво, щоб вчасно звітувати йому.

По-іншому сприймали стиль роботи старші за віком працівники. Вони були гарними виконавцями, проте їх не влаштовувало ставлення керівника, прийнятий тон спілкування з ними. Вони

очікували більших знаків поваги, кращої форми взаємин. В адміністрації банку не було особливих претензій до роботи кадрової служби. Проте належного розмаху та ініціативності у діяльності підрозділу, яких потребувала роль цього провідного управлінського осередку, теж не спостерігалось. Відчувалося, що підрозділ не працює на повну потужність, як цього потребує реальність умов ринку. Керівництво банку непогано ставилося до начальника кадрової служби, виявляючи стриманість в оцінці його діяльності.

Питання для аналізу ситуації

1. Якої ви думки про кадровий склад кадрової служби та його професійну кваліфікацію?

2. Як характер взаємовідносин між керівником та підлеглими впливає на використання кадрового потенціалу відділу?

3. Які схеми взаємодії працівників складають у кадровій службі? Чи потребують вони вдосконалення?

4. Чи вважаєте ви доцільним втручання адміністрації банку в роботу кадрової служби для підвищення її ефективності? Якщо так, то в якій формі воно має бути?

Ситуація 2. Менеджер організації ЗАТ «Техносвіт» при наймі персоналу на роботу отримала заяву від Галини Іванівни Сенів, яка претендувала на посаду діловода кадрової служби з випробувним терміном 3 місяці та посадовим окладом 1500 грн.

Для того, щоб пересвідчитись у придатності Г. І. Сенів до виконання функцій на посаді діловода, менеджер організації, за вказівкою керівника кадрової служби, запропонував Г. І. Сенів працювати без оформлення наказу, щоб уважніше придивитися, чи влаштовуватиме вона організацію як діловод.

На посаді діловода Г. І. Сенів приймала, реєструвала кореспонденцію і скеровувала її в структурні підрозділи, відправляла відповідну документацію адресатам. До роботи ставилася сумлінно, завжди вчасно отримувала пошту з документами, реєструвала, скеровувала в окремі структурні підрозділи і контролювала виконання документації. Після 2-х місяців роботи діловоду Г. І. Сенів менеджер із персоналу відмовив в оформленні наказу про за-

рахування, мотивуючи це скороченням штатів в організації. Впродовж 2 місяців Г. І. Сенів заробітну плату не отримувала. Спочатку діловод Г. І. Сенів просила виплатити їй заробітну плату і, звичайно, була здивована відмовою у подальшому працевлаштуванні, позаяк жодних зауважень до неї не було ні з боку керівництва організації, ні керівника кадрової служби. Зрозумівши, що прохання на подальше працевлаштування, а також отримання зарплати не буде задоволено, Г. І. Сенів викрала особливо важливі документи з кадрової служби ЗАТ «Техносвіт» і зникла у невідомому напрямку. Менеджер організації, крім заяви про найм на роботу, не отримувала від Г. І. Сенів жодних документів, не заводила на неї особову справу і тому у кадровій службі не було адреси Г. І. Сенів.

Запитання для аналізу ситуації

1. Яку відповідальність понесе керівник кадрової служби ЗАТ «Техносвіт»?
2. Якими мають бути подальші дії менеджера з персоналу?
3. Які ваші поради менеджерів з персоналу щодо оформлення документів при наймі на роботу?
4. У чому полягатимуть подальші дії керівника ЗАТ «Техносвіт»?

Список використаних джерел

1. *Управління персоналом: Навч. посіб.* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
2. *Кадрове діловодство: Навч. посіб.* / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. – 2-ге вид. – К.: Каравела, 2007. – 240 с.
3. *Папушинський Є. К. Звід документів кадрового діловодства: Практич. посіб.* – 2-ге вид., стереотип. – Київ: КНТ, 2007. – 912 с.
4. *Управління персоналом: Навч. посіб.* / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
5. *Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* – Суми: ВТД «Унів. кн.», 2004. – 592 с.
6. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

7. Петюх В. М. *Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц* / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.

8. *Управління персоналом: Навч. посіб.* / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: ЦНЛ, 2006. – 504 с.

9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [// www.hr-ua.com/articles](http://www.hr-ua.com/articles).

Тема 4

ФОРМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

План

- 4.1. Сутність, завдання та принципи формування персоналу.*
- 4.2. Планування персоналу як первинний процес формування людських ресурсів підприємства.*
- 4.3. Види планування персоналу. Особливості стратегічного управління персоналом.*
- 4.4. Методи планування потреб у персоналі.*

4.1. Сутність, завдання та принципи формування персоналу

За сучасного формування глобальної економічної системи на постіндустріальних засадах економічне зростання підприємств та їхня конкурентоспроможність значною мірою зумовлюється наявністю якісних людських ресурсів, що володіють високою культурою праці, інноваційним та творчим потенціалом. Особливої актуальності при цьому набуває процес формування персоналу, в результаті якого закладається основа інноваційного потенціалу підприємства та перспективи його подальшого розвитку.

Формування персоналу – це діяльність уповноважених посадових осіб, яка полягає в професійному плануванні, підборі, розстановці, адаптації, оцінці та навчанні персоналу (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Процес формування персоналу підприємства

Джерело: складено автором.

Рис. 4.1 свідчать, що передумовою ефективності процесу формування персоналу є взаємозалежність та взаємоузгодженість його складових. Процес формування персоналу має сприяти досягненню коротко- та довгострокових цілей діяльності підприємства за умови задоволення потреб працівників. В зв'язку з цим формування персоналу має бути інтегрованою складовою загального процесу планування поточної та стратегічної діяльності підприємства.

Формування персоналу – багатогранний і доволі складний процес, спрямований на вирішення таких завдань:

- встановлення оптимального співвідношення у чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-психологічними характеристиками для досягнення цілей діяльності підприємства;

- забезпечення оптимального рівня компетентності працівників, що відповідає їхнім можливостям та виробничим потребам;
- створення відповідних умов для розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності працівників;
- забезпечення зворотного зв'язку між різними категоріями персоналу у процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Формування персоналу підприємства відбувається під впливом трьох чинників:

- організаційної структури підприємства, яка є синтезом структури управління і виробничої структури та формується з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності;
- корпоративної культури, що спрямована на формування сприятливого мікроклімату та іміджу підприємства, максимального досягнення встановлених цілей діяльності;
- ринку як мережі рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції й послуг, персоналу, відношеннях власності, рівноваги інтересів продавця й покупця. Саме ринкові відносини зумовили виникнення нових підходів до управління персоналом, характеру і принципів реалізації кадрової політики підприємства, вимог до персоналу.

Формування персоналу підприємства ґрунтується на певних принципах і засадах, які сприяють досягненню персоналом високого рівня результативності.

Принцип системності формування персоналу передбачає відповідність цілей, функцій та технологій управління персоналом стратегічній меті діяльності підприємства.

Принцип зворотного зв'язку означає функціонування та розвиток моніторингу організаційного соціально-професійного середовища.

Принцип нормативності передбачає наявність узгодженого колективом переліку кваліфікаційних вимог, оволодіння якими гарантує необхідний мінімум компетентності працівників для виконання своїх посадових обов'язків.

Принцип розподілу праці полягає в управлінні спеціалізацією персоналу, який має діяти як злагоджений, чіткий механізм.

Принцип варіативності передбачає оволодіння працівниками широким спектром знань, вмінь, навичок з метою швидкої адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип комплексності – це розгляд процесу формування персоналу у взаємозв'язку й залежності з іншими процесами і явищами, що відбуваються на підприємстві.

Принцип синергії свідчить, що сума потенційних можливостей персоналу підприємства перевищує суму потенціалів кожного працівника за рахунок прогресивного управління персоналом.

Таким чином, процес формування персоналу, деталізований в процедурах і правилах, передбачає якісне формування, використання та розвиток персоналу з метою досягнення економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства, задоволення особистісних потреб його працівників.

4.2. Планування персоналу як первинний процес формування людських ресурсів підприємства

Постійні зміни, що пов'язані з інтелектуалізацією виробництва, інноваційними нововведеннями, реформуванням економічної системи та рухом до здорової конкуренції змушують вітчизняні підприємства та організації приділяти належну увагу довгостроковим аспектам кадрової політики, які базуються на науково обґрунтованому плануванні. Планування є першим етапом процесу формування персоналу та найважливішим елементом кадрової політики, оскільки допомагає при визначенні завдань кадрової політики, її стратегій і цілей, сприяє їхній реалізації через відповідні заходи.

У науковій літературі існують різні трактування поняття «планування персоналу», але спільною рисою більшості визначень є те, що планування персоналу – складова планування на підприємстві.

А. Кібанов вважає, що зміст планування персоналу полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час

і в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей, нахилів і вимог виробництва [8, 232].

З позицій забезпечення потреб підприємства у кваліфікованих працівниках трактує поняття «планування персоналу» Є. Маслов. Також автор додає, що цей процес є цілеспрямованою діяльністю організації щодо підготовки кадрів, забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення потреби в персоналі, контролю над його використанням [12, 83].

Ф. Хміль розглядає процес планування персоналу з позицій працівників. На його думку, це гарантія зайнятості працівників, підтвердження потреби їхньої праці, розкриття перспектив кар'єрного зростання [16, 156].

Ю. Одегов і Г. Руденко наголошують, що процес планування персоналу як один з важливих напрямків у системі управління персоналом дає змогу проводити моніторинг кількісних, якісних, часових та просторових змін у професійній, віковій та соціальній структурах персоналу [13, 952].

На наш погляд, планування персоналу є процесом визначення потреб підприємства у працівниках необхідного кількісно-якісного складу з метою ефективного використання потенціалу цих працівників, інтенсифікації діяльності підприємства, його збалансованого розвитку.

Планування персоналу дає змогу заздалегідь визначати розміри та знаходити оптимальні варіанти матеріальних і фінансових витрат на проведення заходів роботи з персоналом. Недосконале планування персоналу (або його відсутність) негативно впливають на роботу підприємства. Ефективне планування персоналу є передумовою позитивних результатів діяльності, оскільки це джерело інформації щодо перспективної потреби підприємства в працівниках та їхньої кваліфікації. Знання тенденцій у динаміці чисельності, зміні кваліфікаційної структури персоналу дає змогу розробляти довгострокові програми у сфері професійного навчання та ротатії працівників, управління діловою кар'єрою, формування кадрового резерву, соціального розвитку.

Планування персоналу спрямоване на забезпечення оптимального розкриття можливостей найманих працівників та їхньої мотивації в умовах суперечностей між виробничими вимогами та метою діяльності підприємства, з одного боку, та інтересами і потребами працівників – з іншого.

Ціллю планування персоналу є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників з відповідними якісними характеристиками за умови найменших витрат. Крім того, планування персоналу спрямоване на: утримання та розвиток працівників необхідної кількості та якості; максимальне використання потенціалу працівників; передбачення проблем, пов'язаних з надлишком або нестачею персоналу.

Завданнями планування персоналу є визначення системи заходів, які передбачають (рис. 4.2):

- забезпечення наявності необхідного персоналу;
- гарантування відповідності між визначеними завданнями та знаннями і вміннями працівників;
- забезпечення активної участі персоналу в діяльності підприємства;
- координацію діяльності структурних підрозділів і працівників;
- створення об'єктивної бази для ефективного контролю;
- покращення інформаційного забезпечення працівників та структурних підрозділів підприємства.

Найбільший ефект від планування персоналу можна отримати в результаті його інтеграції в загальний процес планування діяльності підприємства, а також за умови врахування впливу зовнішніх факторів, стратегії діяльності, планів економічного та соціального розвитку підприємства. Планування персоналу стосується завдань, які мають виконати працівники підприємства. При цьому визначені завдання ґрунтуються на планах виробництва, збуту, інвестицій, організаційного розвитку. Значний вплив на процес планування персоналу здійснює фінансове планування, що визначає рівень фінансування заробітної плати, можливість і вартість розвитку персоналу.



Рис.4.2. Цілі та завдання планування персоналу підприємства

Джерело: складено автором за [13, 955; 8, 234].

Ефективність планування персоналу значною мірою залежить від дотримання його принципів, серед яких доцільно виділити [13, 957]:

- принцип неперервності – планування розглядається не як одиничний акт, а як процес, що постійно повторюється. Всі плани потрібно розробляти з урахуванням перспектив і вони мають бути основою нових планів у майбутньому;

- принцип гнучкості – передбачає можливість внесення коректив у раніше прийняті кадрові рішення або їхнього перегляду в будь-який момент у зв'язку виробничою необхідністю;

- принцип єдності – планова діяльність будь-якого підрозділу підприємства є невід'ємною складовою загального процесу планування;

- принцип координації та інтеграції – погодження планів стосовно персоналу відбувається у формі координації (реалізується по горизонталі – між підрозділами одного рівня) та інтеграції (реалізується по вертикалі – між підрозділами різних рівнів);

- принцип економічності – витрати на складання плану мають бути меншими, ніж ефект, що очікується від його реалізації.

Перераховані вище принципи є універсальними та можуть бути використані на різних рівнях управління. При цьому на кожному рівні управління зазначені принципи можуть коректуватись і доповнюватись відповідно до визначених вимог та сфери діяльності підприємства.

Процес планування персоналу має бути гнучким і здатним адаптуватись до постійних змін як самого об'єкта управління, так і зовнішнього середовища. Так, сьогодні під час планування персоналу слід враховувати сучасні глобальні тенденції ринку праці: розвиток дистанційної зайнятості (телекомп'ютинг, телеробота); поширення офісної мобільності; поява «незалежних» робітників; використання аутсорсингу та лізингу персоналу; ведення «боротьби за таланти»; зниження терміну роботи працівника на одному і тому самому підприємстві тощо.

Процес планування персоналу передбачає чотири основні етапи.

1. Оцінка внутрішніх людських ресурсів підприємства (структури і динаміки працівників за категоріями) з позиції задоволення майбутніх потреб.

2. Аналіз потреб підприємства щодо кількості та якості персоналу на період, що планується.

3. Оцінка можливостей задоволення потреб підприємства за рахунок наявних людських ресурсів.

4. Прийняття рішення щодо залучення додаткових людських ресурсів ззовні, перекваліфікації чи скорочення персоналу.

Сутність процесу планування персоналу підприємства представлено на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Сутність процесу планування персоналу

Джерело: складено автором за [13, 977; 9, 125].

Таким чином, планування персоналу має забезпечувати максимальне розкриття знань, здібностей і потенціалу працівників, передбачати економічні та соціальні наслідки прийнятих рішень.

4.3. Види планування персоналу. Особливості стратегічного управління персоналом

У сучасних динамічних умовах господарювання пріоритетним завданням управління персоналом підприємства є формування висококваліфікованого колективу, здатного орієнтувати власний потенціал у напрямку досягнення цілей діяльності підприємства у коротко- та довгостроковому періодах. У зв'язку з цим значної

актуальності набувають питання, пов'язані з розробкою планів управління персоналом.

Залежно від періоду планування розрізняють оперативне, тактичне та стратегічне планування персоналу [8, 238; 10, 112].

Оперативне планування – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника. Це короткостроковий вид планування, що передбачає досягнення окремих оперативних цілей протягом року.

Тактичне планування є своєрідним переносом кадрових стратегій на конкретні проблеми управління персоналом (строком від одного до трьох років). Цей вид планування орієнтується на цілі, встановлені стратегічним планом. Тактичний план, порівняно з стратегічним, містить детальні та диференційовані подробиці кадрових заходів. Тактичне планування є сполучною ланкою між стратегічним та оперативним плануванням.

Стратегічне планування – це процес створення і підтримки відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями. Ціллю стратегічного планування є забезпечення довгострокового розвитку підприємства, його економічного зростання, здобуття нових конкурентних переваг. Стратегічне планування персоналу є системою взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на формування високопрофесійного та відповідального колективу працівників з врахуванням стратегічних цілей діяльності підприємства і його ресурсних можливостей. Характерні відмінності оперативного, тактичного та стратегічного планування персоналу наведені у табл. 4.1.

Як було зазначено, ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від компетентності персоналу, який є основним та стратегічним ресурсом підприємств. У зв'язку з цим невід'ємною складовою забезпечення економічного зростання підприємства стає стратегічне управління персоналом. Успіхи провідних компаній у розвинених країнах пов'язані саме зі створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі

формування яких є комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 4.1

Відмінності видів планування персоналу

Ознаки \ Вид планування	Оперативне планування	Тактичне планування	Стратегічне планування
Рівень структуризації	Високий	Низький	Низький
Вартість формування	Низька	Середня	Дуже висока
Період планування	До 1 року	Від 1 до 3-х років	Більше 3-х років
Суб'єкт формування і реалізації	Нижча керівна ланка	Середня керівна ланка	Вища керівна ланка
Ціль планування	Регулювання результатів	Корекція результатів	Передбачення та оцінка тенденцій розвитку
Методи формування	Довгострокові диспозиції на основі даних	Метод формування планів, аналіз тенденцій	Балансовий метод, метод розробки сценаріїв
Приклади результату планування	План використання персоналу на тиждень	План розвитку персоналу	SWOT-аналіз працівників

Джерело: складено автором за [13, 974; 1, 54].

Поняття «стратегія» управління персоналом з'явилося в країнах Західної Європи як відповідь на доволі складні економічні умови, що сформувалися на початку 1980-х рр. на підприємствах цих країн. Ці умови диктували необхідність подальшого розвитку теорії управління, сприяли появі нового підходу до персоналу організацій, розширенню сфери застосування стратегічного підходу в управлінні персоналом [6, 112].

У 90-х рр. XX ст. у теорії управління організаціями відбувається зміна загальної парадигми управління. Персонал перетворюється з витратного пасивного елемента в активний ресурс підпри-

ємства, від якого залежить успіх та результативність діяльності. Водночас посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю підприємств. Також спостерігається становлення концепції управління людськими ресурсами, згідно з якою людина є головним суб'єктом підприємства та особливим об'єктом управління, а стратегія і структура підприємства формуються на основі обліку компетенцій людини.

Взаємозв'язок і взаємозалежність перелічених факторів спричинив появу та розвиток стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом спрямоване на підтримку і досягнення конкурентних цілей підприємства, визначає напрямки робіт, їхній зміст, строки і показники оцінки ефективності реалізації.

Аналіз публікацій, присвячених дослідженню стратегічного управління персоналом, дає змогу виокремити три напрямки змістовної інтерпретації цього поняття, що ґрунтуються на концепції стратегічної субординації, концепції стратегічного домінування, концепції стратегічного паритету.

Визначення першого напрямку об'єднує принцип підпорядкування стратегічного управління персоналом загальній системі стратегічного управління (концепція стратегічної субординації).

О. Громова вважає стратегію управління персоналом довгостроковим, якісно сформованим напрямом роботи з персоналом, що передбачає розробку послідовних рішень з метою досягнення системою управління персоналом визначених цілей [15, 98].

На думку І. Іщенко, кадрова стратегія управління персоналом – «...це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики» [7, 47].

Другий напрям трактувань стратегічного управління передбачає домінування системи стратегічного управління персоналом відносно загальної системи стратегічного управління (концепція стратегічного домінування).

В. Маслов розглядає стратегічне управління персоналом як програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників [11, 58].

Схожої позиції дотримується М. Армстронг, який стверджує, що стратегічне управління персоналом передбачає вирішення багатьох питань, що стосуються культури і структури підприємства, підвищення продуктивності та ефективності праці, аналізу ресурсів для задоволення майбутніх потреб підприємства [1, 53].

Третій напрям визначень стратегічного управління персоналом виходить з паритету системи стратегічного управління персоналом відносно загальної системи стратегічного управління.

Імпонує позиція В. Белоусова, який вважає, що стратегія управління персоналом є узагальнюючою моделлю дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення визначених бізнес-цілей [2, 6].

На наш погляд, стратегічне управління персоналом можна трактувати як сукупність заходів, програм і процедур щодо використання потенційних можливостей підприємства за допомогою компетентного персоналу з метою економічного зростання підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності.

З метою розробки ефективної стратегії управління персоналом та втілення її у практичну діяльність необхідно дотримуватись таких вимог:

- визначення пріоритетних внутрішніх ресурсів і процесів, що сприяють успішній реалізації стратегії;
- наявність зворотного зв'язку між працівниками всіх рівнів;
- забезпечення відповідності між сформованою стратегією та наявними ресурсами підприємства;
- моніторинг і корекція стратегічного плану відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія управління персоналом як специфічний набір принципів, правил та цілей роботи з персоналом складається з таких елементів:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- формування цілей діяльності підприємства;
- визначення цілей управління персоналом;
- розробка стратегічних альтернатив розвитку персоналу;
- розробка критеріїв ефективності системи управління персоналом;
- визначення обмежень щодо функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, часових тощо).

Розробка і реалізація стратегії управління персоналом має координуватись відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, враховувати впровадження нових управлінських технологій та методів роботи з персоналом.

Сучасний менеджмент володіє значною кількістю методів, які сприяють забезпеченню інтеграції стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Вони використовуються в рамках різних моделей управління персоналом, серед яких найчастіше застосовуються: модель формування високої відданості, модель максимального залучення, модель стратегічного навчання, модель формування основних компетенцій [1, 66]. Ці та інші методи мають сприяти високому рівню внутрішньої задоволеності працівників своїм становищем на підприємстві. Тільки в такому разі працівники будуть зацікавлені в успішній реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Таким чином, процес формування стратегії управління персоналом можна представити у такому вигляді (рис. 4.4).

Слід наголосити, що успіх виконання стратегічного плану управління персоналом залежить не лише від професійного рівня розробників стратегії, а й від реалізації стратегії працівниками на практиці. Тобто кожен працівник має бачити стратегічний економічний ефект діяльності через призму власної відповідальності.

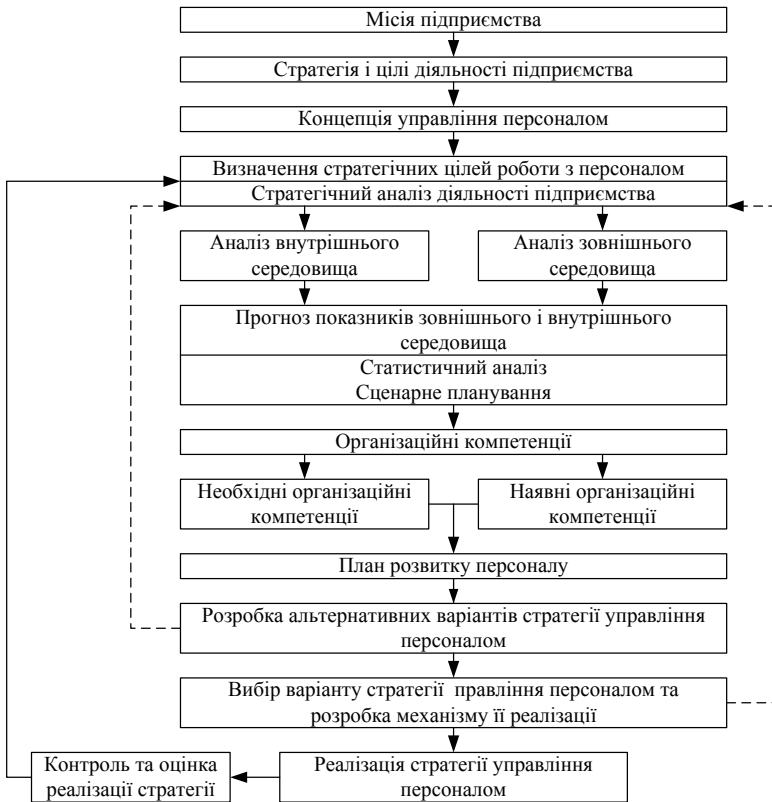


Рис. 4.4. Процес формування стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором.

4.4. Методи планування потреб у персоналі

Науково обґрунтоване планування чисельності працівників є передумовою ефективного використання та розвитку персоналу, інтенсифікації та збалансованості діяльності підприємства.

Ціль планування чисельності персоналу – визначення обґрунтованої потреби в працівниках для забезпечення ритмічного виконання виробничих завдань, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності.

Планування чисельності працівників передбачає дотримання таких принципів:

- відповідність чисельності та кваліфікації працівників запланованому обсягу робіт та їхній складності;
- обґрунтованість структури персоналу підприємства об'єктивними факторами виробництва;
- максимальна ефективність використання робочого часу;
- створення умов для підвищення компетентності та розширення виробничого профілю працівників.

Планування потреб у персоналі спрямоване на вирішення завдання щодо кадрового забезпечення підприємства. Кадрове забезпечення підприємства, з одного боку, має задовольняти його потреби у працівниках необхідного професійно-кваліфікаційного рівня, а з іншого – бути достатньо гнучким з метою корекції кількості працівників в умовах змін техніко-економічного характеру.

Для діагностики рівня кадрового забезпечення підприємства використовують три групи ознак [14, 15].

До першої групи належать показники, що відображають міру відповідності характеристик людських ресурсів підприємства вимогам виробничого процесу. Це показники, що характеризують:

- професійно-кваліфікаційний рівень розвитку персоналу;
- інтенсивність руху кадрів;
- наявність професійного резерву.

Друга група ознак кадрового забезпечення підприємства представлена сукупністю об'єктивних і суб'єктивних ознак, що відображають міру забезпечення кадровим резервом.

До третьої групи належать суб'єктивні ознаки, що свідчать про рівень професійного потенціалу працівників.

Планування персоналу містить кількісний та якісний аспекти, що конкретизовані у методах планування (рис. 4.5). Кількісні методи планування спрямовані на встановлення обчислювальних величин: кількість працівників, кількість робочих місць, витрати. Якісні методи планування персоналу стосуються питань,

пов'язаних з компетентністю та кваліфікацією працівників, їхнього відповідністю встановленим вимогам.



Рис. 4.5. Методи планування персоналу

Таким чином, кількісні методи планування персоналу спрямовані на визначення необхідної кількості працівників відповідно до організаційної структури підприємства, вимог технології виробництва, стратегічного плану діяльності. Розглянемо сутність кількісних методів планування персоналу.

Балансові методи спрямовані на забезпечення відповідності між ресурсами, якими володіє підприємство, та потребами в них у рамках планового періоду. Ці методи реалізуються через систему балансів (матеріально-речових, вартісних, трудових), які відповідно до часу можуть бути звітними, плановими, прогнозними, а за цілями створення – аналітичними та робочими.

Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в одній частині якої відображаються джерела ресурсів, а в іншій – їхній розподіл (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Плановий баланс кваліфікованих працівників

Професійні групи	Чисельність працівників		Додаткова потреба в працівниках в зв'язку із зміною обсягу виробництва і рівня продуктивності праці (гр. 2 - гр. 3)	Додаткова потреба в працівниках		Загальна додаткова потреба в працівниках (гр. 4+гр. 5+ гр. 6)	Джерела задоволення потреб у працівниках		
	На початок планового періоду	На кінець планового періоду		На зміну вибулих за поважними причинами	В зв'язку з плінністю кадрів		Підготовка в ПТУ та ВНЗ	Перепідготовка працівників	Набір працівників ззовні
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Основою такої таблиці є балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їхнього надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел має дорівнювати сумі їхніх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль відіграє досягнення їхньої оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації [13, 962].

Під час планування персоналу найчастіше використовують трудові баланси, що відображають рух робочої сили та використання фонду робочого часу. Особливістю балансового методу є те, що планування персоналу здійснюється для кількох пов'язаних видів діяльності підприємства.

Балансовий метод – це комплексний метод вивчення складу та використання робочої сили, завдяки чому він є інструментом формування інформаційної бази даних про персонал підприємства.

Одним із широковживаних та універсальних методів розрахунку потреби в персоналі є нормативний. Він передбачає використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження. На підприємствах виробничих галузей (матеріаль-

ного виробництва) застосовуються, як правило, нормативи чисельності (встановлюється залежність між кількісними та якісними показниками персоналу та техніко-економічними показниками діяльності підприємства), а в невиробничій сфері (освіта, охорона здоров'я) – нормативи обслуговування і навантаження. Розрахунок за нормами обслуговування полягає в обчисленні персоналу на основі кількості одиниць устаткування, що він обслуговує.

Статистичний метод – метод розрахунку, який відображає залежність досліджуваного показника від інших змінних. Передумовою використання статистичного методу є відносно постійні величини впливу. Цей метод зводиться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Прикладом такої моделі є кореляційна модель, яка відображає взаємозв'язок двох змінних величин. Відповідно до неї, можна з певним рівнем імовірності передбачати подію Б, якщо відбулась пов'язана з нею подія А. Наприклад, знаючи середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їхню майбутню чисельність на певну дату.

Методи лінійного програмування дають змогу шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, визначати їхні оптимальні величини у взаємному сполученні. Це сприяє вибору за заданим критерієм найбільш підходящого варіанта функціонування об'єкта управління. За допомогою методів лінійного програмування можна, наприклад, зробити оптимальний розподіл працівників, який дозволяє, з одного боку, здійснити обслуговування клієнтів, а з іншого – зробити це з мінімальними витратами.

Методи коефіцієнтів і темпів змін ґрунтуються на лінійних взаємозв'язках між змінними планування і показниками впливу. Продуктивність праці – один з найважливіших коефіцієнтів, що використовується для визначення кількості персоналу. При цьому показники доходу, обсягу продукції, обсягу збуту вважаються детермінантами використання певної кількості працівників.

Екстраполяція є доступним і простим методом, який полягає в проектуванні (перенесенні) теперішніх ситуацій та пропорцій у майбутнє. Цей метод не враховує можливі зміни зовнішнього середови-

ща й організації, тому підходить для короткострокового планування. Для уточнення розрахунків використовують метод скоригованої екстраполяції, що є більш складним, оскільки, крім проектування нинішньої ситуації на майбутнє, враховує зміни чисельності працівників, продуктивності праці, цін та інших факторів.

Якісні методи планування персоналу передбачають визначення необхідної кількості працівників за категоріями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу. Ця група методів є більш складною, оскільки спрямована на дослідження рівня компетентності працівників, корпоративної культури та ціннісних орієнтацій персоналу.

Найбільш живим методом якісної оцінки потреб у персоналі є метод експертних оцінок, основою якого є використання думок експертів (фахівців). Експертні оцінки – це кількісні та якісні оцінки процесів і явищ, економічних величин, показників, зроблені експертами на основі їхніх міркувань (у балах, порядкових номерах, рейтингах) [5, 118]. Цей метод дає змогу доволі швидко одержати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні й слабкі сторони персоналу підприємства, одержати оцінку ефективності управлінських заходів. Метод експертних оцінок приваблює нескладною технологією проведення та багатоваріантністю сфери застосування.

Метод групових оцінок передбачає формування груп працівників, які розробляють план заходів, спрямованих на вирішення специфічних проблем підприємства [13, 965]. Найбільш відомим методом розробки планів у групах є метод «мозкової атаки». Як методи використовуються групові обговорення, дискусії, анкети. Перевагою цього методу є використання знань та досвіду керівників з метою складання прогнозів. До недоліків методу відносять трудомісткість та суб'єктивізм.

Серед методів експертних оцінок головне місце займає метод Дельфі, який, на відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів, шляхом відкритої дискусії, припускає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться для того, щоб зменшити вплив таких психологічних чинників, як

приєднання до думки найбільш авторитетного фахівця, небажання відмовитися від публічно висловленої думки, йти за думкою більшості [4, 68]. У методі Дельфі прямі дебати замінені ретельно розробленою програмою послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією надаються в розпорядження експертів, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів з метою узгодження висловлених думок. Перевагою методу Дельфі є те, що будь-який експерт отримує інформацію, яка знаходиться у розпорядженні інших експертів, що дає змогу змінити або відкоректувати власну точку зору.

Номенклатурний метод планування персоналу передбачає використання стратегічних та оперативних планів діяльності підприємства, штатного розкладу, кількості й номенклатури посад, що підлягають заміщенню фахівцями [3, 92]. Номенклатура посад відображає рівень кваліфікації і профіль фахівця, що має займати відповідну посаду за штатним розкладом. Це, в свою чергу, дає змогу визначити необхідну кількість фахівців певної кваліфікації на період, що планується.

Успішне функціонування сучасних підприємств неможливе без використання новітніх інструментів управління, одним з яких є бенчмаркінг, який розуміють як підхід до планування діяльності компанії, що ґрунтується на процесі порівняння товарів (робіт, послуг), методів, технологій та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами кращих підприємств певної галузі [17; 18]. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, персонал, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Якщо об'єктом бенчмаркінгу є персонал, то мета його проведення полягає в ідентифікації відмінностей якісних характеристик людських ресурсів підприємства з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єкта бенчмаркінгу. Таким чином, використання технології бенчмаркінгу при плануванні персоналу дає змогу оцінити наявний пер-

сонал, порівняти якісні характеристики персоналу підприємства з конкурентами, визначити напрямки використання та розвитку персоналу з метою досягнення рівня підприємства-еталону.

Планування персоналу інтегрується у загальний процес управління і сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку й оптимальному використанню людських ресурсів. Воно має форму цільових комплексних програм і передбачає ідентифікацію змін у професійно-кваліфікаційній структурі працівників, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі.

Загальна потреба ($ЗП$) підприємства в працівниках визначається як сума базової потреби ($БП$) та додаткової потреби ($ДП$) в працівниках [14, 20]:

$$ЗП = БП + ДП. \quad (4.1)$$

Базова потреба ($БП$) у працівниках розраховується як відношення обсягу виробництва (O_e) до виробітку на одного робітника (B_{np}) [14, 20]:

$$БП = \frac{O_e}{B_{np}}. \quad (4.2)$$

Додаткова потреба в працівниках – це різниця між загальною потребою та майбутньою прогнозованою або фактичною наявністю працівників на початок планового періоду. Вона може бути спричинена як зростанням масштабів діяльності підприємства, так і плінністю кадрів. В зв'язку з цим при розрахунку додаткової потреби в працівниках ($ДП$) враховують [14, 20]:

а) розвиток підприємства, тобто зростання кількості посад, спричинене розширенням виробництва:

$$ДП = A_{nl} - A_o, \quad (4.3)$$

де A_{nl} і A_o – загальна потреба у фахівцях у плановий і базовий періоди;

б) часткову заміну практиків, які тимчасово займають посади спеціалістів:

$$ДП = A_{пл} \times K_{\epsilon}, \quad (4.4)$$

де K_{ϵ} – коефіцієнт вибуття спеціалістів (як свідчить практика, становить 2–4% від загальної чисельності за рік);

в) заміщення природного вибуття спеціалістів та керівників;
г) вакантні посади, враховуючи штатний розклад та очікуване вибуття працівників.

Для виявлення потреби в працівниках використовують такі методи розрахунку планової чисельності персоналу [14, 25]:

- на основі норм часу:

$$Ч_{ш} = \frac{T_o}{\Phi_n} \times K_n, \quad (4.5)$$

де $Ч_{ш}$ – штатна чисельність працівників;
 T_o – витрачений час на загальний обсяг роботи за рік, год.;
 Φ_n – нормативний фонд робочого часу одного робітника за рік;
 K_n – коефіцієнт, що враховує планові невиходи працівників під час відпустки, хвороби тощо, і визначається за формулою:

$$K_n = 1 + \frac{\% \text{ планових невиходів}}{100\%}, \quad (4.6)$$

- на основі норм навантаження:

$$Ч_{ш} = \frac{N}{H_n}, \quad (4.7)$$

де N – загальна кількість виконаних робіт в одиницях виміру за рік;

H_n – середньорічні норми навантаження на одного працівника в одиницях виміру за рік;

- на основі норм часу обслуговування:

$$Ч_{ш} = \frac{T_o}{H_o} \times K_n, \quad (4.8)$$

де T_o – загальна трудомісткість виконання робіт (за рік, місяць, зміну) за встановленою нормою обслуговування;

H_o – норма часу обслуговування одиниці обсягу робіт (m^2 , кількість відвідувачів тощо);

K_n – плановий коефіцієнт невиходів працівників.

Визначивши майбутню потребу в працівниках, керівництво має розробити програму її задоволення. Потреба – це ціль, а програма – засіб її досягнення. Програма має передбачати заходи щодо залучення персоналу, методи оцінки кандидатів, розрахунок фінансових витрат на рекрутинг та оцінку нових працівників. Крім того, програма має інтегруватися з стратегією розвитку підприємства, враховувати організаційно-технічні заходи та сприяти якісному зростанню кадрового потенціалу підприємства.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте суть формування персоналу підприємства (установи, організації) та охарактеризуйте його складові.

2. У чому полягають основні завдання та принципи формування персоналу підприємства?

3. Чим зумовлена необхідність кадрового планування на підприємстві?

4. Дайте визначення поняттю «планування персоналу», яке на вашу думку, найбільшою мірою відображає його суть. Відповідь обґрунтуйте.

5. Розкрийте зміст цілей, завдань та принципів планування персоналу.

6. Охарактеризуйте основні етапи планування персоналу. Який з них є найважливішим? Відповідь обґрунтуйте.

7. Детермініуйте основні відмінності між різними видами планування.

8. Що ви розумієте під стратегічним управлінням персоналом?

9. Що є більш ширшим поняттям: «стратегія управління персоналом» чи «стратегічне управління персоналом»? Відповідь обґрунтуйте.

10. Розкрийте зміст процесу формування стратегії управління персоналом.

11. У чому полягає кількісна і якісна оцінка потреби в персоналі?
12. У плануванні чисельності яких категорій працівників можна застосувати кількісні методи планування?
13. У плануванні чисельності яких категорій працівників можна застосувати якісні методи планування?
14. Назвіть новітні методи планування персоналу. В чому їх переваги та недоліки?
15. Назвіть внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес формування персоналу підприємства.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Планування чисельності працівників у компанії «Тайгер»

При відкритті нового дилерського центру Автомобільного холдингу «Тайгер» керівництво використовувало декілька способів оптимізації чисельності персоналу для формування штату працівників. Як показує практика діяльності компанії, обсяг обов'язкових робіт для кожного дилерського центру майже однаковий. Для кожного дилерського центру передбачається в середньому 50 стандартних посад, які розподіляються таким чином:

- дирекція (директор та 2 секретарі);
- салон продажу автомобілів (керівник, адміністратор, 6 продавців);
- відділ продажу запчастин (менеджер та 4 продавці);
- сервісна служба (5 менеджерів та 15 механіків);
- склад (менеджер і 3 працівники);
- допоміжні працівники.

В зв'язку з розширенням діяльності центру виникла потреба в збільшенні штату працівників. Для того, щоб визначити необхідну кількість нових працівників, у компанії використовують показник норми виробітку. Показник відображає час, протягом якого працівник виконує визначений обсяг роботи. База норм виробітку формується заздалегідь спеціальним дослідним центром компанії. Наприклад, механік має замінити масло двигуна за 20 хв., повітряний фільтр – за 30 хв. тощо. Нормування праці дає змогу порів-

нювати фактичні показники із запланованою кількістю замовлень. Таким чином, робиться висновок про доречність набору нового персоналу.

В компанії також проводиться функціональний аналіз. Його метою є визначення кількості завдань, які виконує кожний працівник. Наприклад, минулого року в дилерських центрах компанії значно зросла кількість продажів автомобілів у кредит. Оформлення необхідної документації входило в обов'язки продавців-консультантів. Проте проведений функціональний аналіз показав, що оформлення документів займає у продавців доволі багато часу, тому вони не встигають виконувати свої безпосередні обов'язки – продаж автомобілів та спілкування з клієнтами. Керівництво компанії «Тайгер» було змушене у всіх дилерських центрах ввести нову посаду менеджера, який відповідає за оформлення документів при здійсненні покупки в кредит.

Запитання і завдання

1. Яким чином в компанії «Тайгер» здійснюються планування та оптимізація чисельності персоналу? Чи ефективний аналіз, що проводиться?

2. Як, на ваш погляд, необхідно проводити кількісну та якісну оцінку потреб компанії в персоналі.

3. Для планування яких категорій персоналу компанії «Тайгер» доцільно застосовувати метод нормування та метод функціонального аналізу?

4. Обгрунтуйте, чи є оптимальною кількість працівників у кожному відділі дилерського центру.

5. Запропонуйте, яким чином можна удосконалити процес планування персоналу в компанії «Тайгер».

Ситуація 2. Новий робочий місяць – нові працівники

Сергій Лук'янихін – менеджер філіалу великої компанії «Технолюкс». Під час роботи в компанії зарекомендував себе як кваліфікований спеціаліст, який має досвід роботи на керівних посадах, завжди відповідально ставиться до визначених завдань. Проте період його керівництва у філіалі характеризується доволі великою плінністю кадрів, яка є більшою, ніж в інших філіалах регіону.

Аналіз ситуації, що склалася, дав змогу стверджувати, що в більшості випадків звільняються молоді спеціалісти, яких прийняв на роботу сам С. Лук'янихін. У перший місяць роботи близько 60% нових співробітників починають шукати нове місце працевлаштування.

Необхідно зазначити, що умовою працевлаштування у філіалі під керівництвом С. Лук'янихіна є успішне проходження кандидата на посаду 15-хвилинного інтерв'ю, яке одноосібно проводить менеджер. Менеджер переконаний, що володіє навичками проведення співбесіди та має інтуїцію щодо перспектив кар'єрного зростання кандидата. С. Лук'янихін впевнений, що його професійних та соціально-психологічних знань вистачає для об'єктивної оцінки кандидата на посаду. На думку С. Лук'янихіна, причиною плінності кадрів є невисока професійна кваліфікація молодих працівників, що зумовлено низькою якістю освіти вищих навчальних закладів.

Зпитання для обговорення

1. Чи була проведена менеджером кількісна та якісна оцінка потреби в персоналі?
2. Яких помилок припустився С. Лук'янихін? Чому?
3. Як, на вашу думку, необхідно проводити процеси набору та відбору кадрів у компанії «Технолюкс»?
4. Які методи планування персоналу доцільно використовувати з метою забезпечення потреб підприємства у висококваліфікованих працівниках?

Список використаних джерел

1. Армстронг М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 328 с.
2. Белоусов В. В. *Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: Автореф. дис. ...канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»* – Ижевск, 2007. – 26 с.
3. Веснин В. Р. *Управление персоналом* – М.: Проспект, 2007. – 412 с.

4. *Експертні технології прийняття рішень: Моногр. / Г. М. Гнатіснко, В. Є. Снитюк. – К.: ТзОВ «Маклаут», 2008. – 444 с.*
5. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнар. екон. фундація, 2000. – 704 с.*
6. *Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993. – 304 с.*
7. *Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Моногр. – Пенза: Изд-во ПГПУ, 2006. – 136 с.*
8. *Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / – М.: Инфра-М, 2005. – 275 с.*
9. *Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.*
10. *Макарова И. К. Управление персоналом: Учеб. – М.: Юриспруденция, 2004. – 304 с.*
11. *Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учеб. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.*
12. *Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Уч. пособ. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.*
13. *Экономика персонала. Ч. I. Теория: Учеб. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 1062 с.*
14. *Экономика персонала. Ч. II. Практика: Учеб. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 1056 с.*
15. *Теория менеджмента: Стандарт 3-го поколения / В. Т. Антонов, В. Я. Афанасьев, В. В. Годин, та ін.; Под. ред. А. М. Лялина. – СПб.: ПИТЕР, 2010. – 464 с.*
16. *Хміль Ф. Управління персоналом: Підруч. для студ. вищих навч. закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.*
17. *Chand Richard Y. Improving through benchmarking: a practical guide to achieving cheak process performance. – N.Y.: Challenge, 2004. – 106 p.*
18. *Damelio R. The Basics of Benchmarking – N. Y.: Quality Resources, 2007. – 74 p.*

Тема 5

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

План

- 5.1. Необхідність розвитку персоналу.*
- 5.2. Професійне навчання персоналу.*
- 5.3. Розвиток кар'єри в організаціях.*
- 5.4. Управління кар'єрою.*

5.1. Необхідність розвитку персоналу

Перехід від індустріальної економіки до суспільства знань, впровадження інноваційних технологій, становлення нового технологічного способу виробництва, а також динамічні умови конкурентної боротьби зумовили попит на кваліфіковані людські ресурси, здатні забезпечити ефективність і конкурентоздатність підприємства. В зв'язку з цим особливого значення набуває питання професійного розвитку персоналу, який передбачає трансформацію отриманих працівниками знань у нові ідеї, інновації, підвищення продуктивності та якості праці. Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо помітно в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу значно пришвидшує процес старіння професійних знань і навичок. Так, якщо у 1940 р. зниження рівня кваліфікації інженерів на 50% відбувалось протягом 12 років, то сьогодні знання знецінюються наполовину в середньому протягом 5 років. Рівень щорічної зношеності знань досягає 10–15% [1, 61].

Можна назвати п'ять головних чинників, що спричиняють необхідність розвитку персоналу на сучасному етапі.

Технологічна революція. Науково-технічний прогрес зумовлює виникнення нових галузей промисловості та поглиблює спеціалізацію виробництва. Це зумовлює виникнення нових професій та спеціальностей і водночас призводить до зникнення професій «морально застарілих». Інтенсифікація виробництва з допомогою робототехніки, автоматизованих систем, машин, електронної та мікропроцесорної техніки змінює функціональний зміст праці. Дедалі більшого значення в автоматизованому виробництві набувають більш складні функції з підвищеними затратами розумової енергії (розрахунок, контроль, управління, технічне обслуговування машин і механізмів).

Глобалізація економіки. Глобальна конкуренція і необхідність неперервного вдосконалення виробництва та якості послуг змушує організації приділяти особливу увагу потребам клієнтів та покращенню їхнього обслуговування. Це завдання під силу лише належно підготовленим працівникам, які володіють сучасними знаннями та досвідом, можуть створювати висококласну продукцію і надавати необхідні на сьогодні послуги. В недалекому минулому конкуренція спостерігалася лише на національному рівні. Нині глобалізація привела до того, що працівники змагаються один з одним незалежно від кордонів. Це відповідно вимагає постійного вдосконалення.

Посилення вимог до якості робочої сили. В минулому працівники могли надіятись на те, що здобута освіта і підготовка будуть достатніми на все життя. Однак зараз базове навчання створює лише основу для професійної кар'єри. Достатні навички та досвід при поступленні на роботу ніяк не гарантують того, що у зв'язку із зміною обставин і робочої ситуації не буде потреби вдосконалювати наявні у працівника знання та навички. Робота та навчання мають стати нероздільними, адже, якщо працівники не мають можливості підвищувати кваліфікацію на робочому місці, їхні навички поступово старіють.

Брак навичок. Впровадження новітніх технологій приводить до зростання обсягів кваліфікованих та наукоємних робіт і зумовлює потребу в спеціалістах, підготовлених відповідним чином. Брак кваліфікованих кадрів стримує розвиток бізнесу, збільшує розрив у відставанні за темпами розвитку порівняно з високорозвиненими країнами світу. Особливо це стосується сфери інформаційно-обчислювальних технологій.

Постійні організаційні зміни. За останні роки у більшості організацій відбулись значні організаційні зміни. Як правило, це пов'язано з переходом від ієрархічних пірамід до колективів, які працюють за принципом єдиної команди. У зв'язку з цим відбулись зміни у функціях менеджерів (керівництво більшою кількістю людей і більш складними процесами та процедурами; отримання додаткових обов'язків по роботі з персоналом; забезпечення гнучкості в управлінні).

Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Існують такі визначення розвитку:

- розвиток людських ресурсів – це забезпечення й організація процесу навчання працівників з метою досягнення підприємством стратегічних цілей, щоб завдяки удосконаленню здібностей і вмінь, розширенню сфери знань, підвищенню компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях підприємства відбувалися як організаційне, так і особистісне зростання та розвиток [1, 89];

- розвиток персоналу є сукупністю організаційно-економічних заходів відділу управління персоналом організації в напрямку навчання працівників, їхньої перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи стосуються питань оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування, роботи з кадровим резервом, організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації [3, 299];

- розвиток персоналу – це важлива кадрово-економічна функція, яка спрямована на сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, виробничих та індивідуальних цілей [4, 242];

- розвиток персоналу означає реалізацію заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростанню їхньої здатності робити внесок у діяльність організації [5, 190].

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес, який охоплює такі складові:

- навчання, яке в формі загальної та професійної освіти дає необхідні теоретичні знання, практичні навички та досвід. Навчання – це будь-яка навчальна активність, яка веде до безпосереднього засвоєння специфічних знань і навичок, які є обов'язковими для професійної діяльності. Навчання може бути спрямоване на виконання певної роботи або спеціального завдання;

- підвищення кваліфікації, завданням якого є покращення професійних знань і навичок у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу. Підвищення кваліфікації проводиться для оновлення теоретичних та практичних знань, вмінь і навичок керівників та спеціалістів відповідно до змін у державних освітніх стандартах і зумовлене особливостями розвитку виробництва. Організовується упродовж всієї трудової діяльності працівників за ступенем необхідності відповідно до встановленої для кожної категорії осіб періодичністю;

- перепідготовку, яка дає можливість працівникам здобути другу освіту, опанувати нову для них спеціальність. Професійна перепідготовка спрямована на отримання керівниками та спеціалістами додаткових знань, вмінь і навичок за освітніми програмами, що передбачають вивчення окремих дисциплін, розділів на-

уки, техніки та технології, необхідних для виконання нового виду професійної діяльності.

Організації створюють спеціальні методи і системи управління професійним розвитком, підготовкою резерву керівників, розвитком кар'єри. У великих організаціях функціонують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолюють спеціалісти в цій галузі, що мають великий досвід розвитку людських ресурсів.

Перед системою управління персоналом в організації визначені такі завдання в напрямку підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів:

- розробка стратегії у формуванні кваліфікованих кадрів;
- визначення потреби в навчанні кадрів за окремими його видами;
- правильний вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання;
- вишукування коштів для фінансування всіх видів навчання у необхідній кількості для забезпечення відповідної якості.

З точки зору сучасного менеджменту розвиток персоналу розглядається як головний резерв підвищення ефективності виробництва. Крім безпосереднього впливу на фінансово-господарські результати, капіталовкладення у професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в трудовому колективі, підвищують мотивацію працівників і їхню відданість організації, забезпечують послідовність у кадровій політиці.

Професійний розвиток позитивно впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нових знань і навичок, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань. Професійний розвиток також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її ерудицію і коло спілкування, зміцнює упевненість у собі.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з урахуванням завдань організації, особливостей її роботи;
- навчання з метою ліквідації невідповідності між вимогами робочого місця, посади та діловими компетенціями працівників;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації персоналу;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Головним моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб організації в цьому розвитку. Йдеться про виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками, якими має володіти персонал організації для реалізації її цілей, і тими знаннями і навичками, якими він володіє насправді. Для визначення потреб у професійному розвитку окремого працівника необхідні спільні зусилля відповідного відділу, безпосередньо самого працівника і його керівника.

Найбільш традиційними методами, за допомогою яких визначають потребу в розвитку персоналу, є атестація та індивідуальний план розвитку. Для адекватного визначення потреб у професійному розвитку кожна із сторін, що бере участь у цьому процесі, має розуміти, під впливом яких чинників формуються потреби організації в розвитку свого персоналу. Такими чинниками є:

- динаміка зовнішнього середовища (підвищені запити споживачів, нові пропозиції конкурентів, можливості постачальників та ін.);
- розвиток науки і техніки, що зумовлює появу нової продукції, послуг і методів виробництва;
- зміна стратегії розвитку організації;
- створення нової організаційної структури;
- освоєння нових видів діяльності.

5.2. Професійне навчання персоналу

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є **професійне навчання** – процес безпосередньої передачі нових професійних знань і навичок працівникам організації.

Формально професійний розвиток є ширшим поняттям, ніж професійне навчання. Проте в реальному житті відмінність між ними може бути суто умовною і не такою важливою, оскільки і професійне навчання, і розвиток слугують одній меті – підготовці персоналу організації до успішного виконання завдань, що визначені перед нею. Іноді стверджують, що професійне навчання орієнтується насамперед на завдання сьогодення, а розвиток – на майбутні потреби організації. Проте із змінами в зовнішньому для організацій середовищі і в самій організації ця відмінність стає дедалі більш умовною.

Навчальна діяльність організації представлена доволі різноманітними її видами (рис. 5.1). Насамперед слід зазначити, що навчання може бути організоване безпосередньо в організації власними силами, а також згідно з укладеними договорами із спеціальними навчальними центрами, навчальними закладами поза межами організації. Крім цього, через різноманітні стимули організація впливає на самоосвіту (самопідготовку) своїх працівників, на розвиток у них професійної майстерності.

Професійне навчання може здійснюватись як з відривом від виробництва, так і без відриву від основної роботи. За цільовим призначенням розрізняють підготовку нових працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовку. Залежно від місця навчання воно може здійснюватись як на робочому місці, так і поза робочим місцем.

Окремі види навчання не слід розглядати відірвано один від одного. Цілеспрямоване навчання персоналу передбачає взаємозв'язок і координацію між цими видами навчання.



Рис. 5.1. Класифікація навчальної функції організації

У процесі навчання персоналу мають виконуватись такі вимоги:

– мотивація. Працівники мають знати мету, визначену у навчальній програмі, розуміти те, яким чином навчання підвищить

продуктивність їхньої праці і тим самим їхнє власне задоволення від своєї роботи;

– умови навчання. Керівництво організації має створити сприятливий для навчання клімат: забезпечити партнерські відносини сторін, активізувати участь у процесі навчання, створити атмосферу доброзичливості та підтримки з боку викладачів. Важливим чинником є місце проведення навчання. Деякі організації надають перевагу проведенню навчання в спеціальних центрах, а не у власних навчальних приміщеннях;

– етапність навчання. Знання та навички, які набуваються за допомогою навчання, слід розбити на послідовні етапи. Навчальний процес має відбуватися за схемою: від вивчення простих явищ і процесів до складних із відпрацюванням на практиці навичок, набутих на кожному попередньому етапі навчання;

– результативність навчання. Кінцевим підсумком навчання є його оцінка. Позитивна оцінка закріпленого матеріалу має бути відзначена і доведена до слухачів (учнів).

У сучасних організаціях професійне навчання є комплексним неперервним процесом, що охоплює кілька етапів (рис. 5.2). Управління цим процесом починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання працівниками організації своїх функціональних обов'язків.

Потреби у навчанні, пов'язані з виконанням виробничих обов'язків, визначаються із врахуванням заявок керівників підрозділів і самих працівників шляхом проведення опитування, тестування, спостереження, вивчення особових справ працівників та результатів аналізу роботи організації.

На підставі аналізу виявлених потреб у професійному навчанні потрібно сформулювати цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання мають бути: конкретними і специфічними; зорієнтованими на отримання практичних навичок; вимірними.



Рис. 5.2. Процес професійного навчання

Цілями навчання у будь-якій організації є:

- підтримка необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку;
- збереження та розвиток професійного потенціалу організації;
- підвищення конкурентоздатності продукції (послуг) на основі розповсюдження знань та досвіду, використання персоналом сучасної технології;
- підтримка інноваційних перетворень робочих місць для забезпечення зростання продуктивності праці та досягнення сучасного рівня організації виробництва;

- створення умов для професійного зростання, самореалізації працівників на основі підвищення мотивації до праці, використання найновіших програм, засобів і техніки навчання.

Професійне навчання пов'язане із значними грошовими та матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є важливими елементами управління професійним навчанням. Два чинники впливають на величину бюджету – потреби організації у навчанні персоналу та її фінансовий стан. Керівництво організації визначає, скільки може бути витрачено коштів на професійне навчання упродовж наступного року, і, зіставляючи розмір бюджету з визначеними потребами, встановлює пріоритети у професійному навчанні.

Комплексний аналіз потреб і фінансових можливостей організації дає змогу розробити план навчання персоналу, в якому потрібно вказувати рівні навчання (керівний склад, спеціалісти, робітники), напрями підготовки (навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка), структуру навчання (внутрішнє або зовнішнє), форми і методи навчання.

При виборі форм і методів навчання організація має, перш за все, керуватися ефективністю їхньої дії на конкретну групу тих, хто навчається. При цьому необхідно враховувати принципи навчання дорослих людей. Таких принципів чотири:

- актуальність. Те, про що йдеться під час навчання, має стосуватися професійної діяльності того, хто навчається. Дорослі погано сприймають абстрактні теми;

- участь. Той, хто навчається, має брати активну участь у навчальному процесі і безпосередньо використовувати нові знання і навички вже в ході навчання;

- повторення. Воно допомагає новим рішенням закріпитися в пам'яті і трансформує набуті навички у звичку;

- зворотний зв'язок. Тому, хто навчається, потрібно постійно надавати інформацію про те, наскільки він просунувся вперед. Наявність такої інформації дає змогу скорегувати свою поведінку для досягнення вищих результатів.

Як підтверджують дослідження, успіх програми професійного навчання на 80% залежить від її підготовки і на 20% – від бажання і здатності тих, хто навчається. Навчання буде однаковою мірою неефективне у разі ставлення до нього як до «оплачуваних канікул» або як до «покарання». Тому відділ професійного зростання (відділ кадрів) має приділити особливу увагу створенню відповідного ставлення працівника до навчання.

Чинниками, що можуть мотивувати працівників до активної участі в програмі професійного навчання, є такі:

- прагнення зберегти роботу, залишитися на посаді;
- бажання отримати підвищення або посісти іншу посаду;
- зацікавленість у збільшенні оплати праці;
- інтерес до самого процесу опанування новими знаннями і навичками;
- бажання встановити контакти з іншими учасниками навчальної програми.

Розуміння того, як професійне навчання може зацікавити працівника, дає змогу відповідним чином подати йому інформацію про майбутню програму. В цьому разі вирішальну роль має зіграти керівник підрозділу, в якому працює претендент, що скеровується на навчання. Як правило, керівник краще за інших розуміє його мотивацію і має можливість поєднати інтереси працівника з майбутніми результатами навчання.

Існує велика кількість методів розвитку професійних знань і навичок. Всі вони можуть бути розділені на дві групи – навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза робочим місцем (у навчальному класі). Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, наставництво (коучинг), самостійне навчання на робочому місці, ротація. До методів професійного групового навчання поза робочим місцем належать: лекції, обговорення практичних ситуацій (кейсів), ділові ігри, показ, тренінг.

Інструктаж – це роз'яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як працівником, що давно виконує ці функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж, як правило, обмежений у часі, орієтова-

ний на засвоєння конкретних операцій або процедур, що належать до професійних обов'язків того, хто навчається. Інструктаж на робочому місці є недорогим і водночас ефективним засобом розвитку нескладних технічних навичок, тому він доволі широко використовується на всіх рівнях сучасної організації. Основним поняттям при застосуванні цього методу є інструкція. Інструкція – це чітко визначена послідовність процедур і правил з їхнього застосування.

Коучинг у перекладі з англійської мови означає «тренувати, займатися репетиторством», а стосовно організації – це процес передачі знань і вмінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій з допомогою співбесіди, консультації, поради і методу ускладнюючих завдань. Наставництво (коучинг) є традиційним методом професійного навчання ремісників. Із давніх часів, працюючи поряд з майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців, – у медицині, виноробстві, управлінні.

Самостійне навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями працівника, дає значні можливості для повторення і засвоєння вивченого. У цьому сенсі цей вид навчання є оптимальним для вироблення навичок, потрібних для виконання поточних виробничих завдань. Самостійне навчання є найбільш простим видом навчання – для нього не потрібний ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні визначений час. Організації можуть отримати значну користь із самонавчання за умови розробки і надання працівникам ефективних допоміжних засобів – аудіо- і відеокасет, підручників, задачників, навчальних програм. Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Той, хто навчається, може визначати темп навчання, кількість повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. Водночас індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов його ефективності – зворотного зв'язку.

Ротація є методом самостійного навчання, при якому працівник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Ротація широко застосовується в організаціях, що вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння кількома професіями. Крім суто повчального ефекту, ротація позитивно впливає на мотивацію працівника, дає змогу подолати стрес, що може бути спричинений виконанням одноманітних виробничих функцій, розширює соціальні контакти на робочому місці.

Лекція є традиційним і одним з найдавніших методів професійного групового навчання. Лекція – це неперевершений засіб викладу значного обсягу навчального матеріалу в короткий термін, що дає змогу розвинути багато нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Вона є ефективним методом навчання з економічної точки зору, оскільки один лектор працює з багатьма слухачами. Обмеженість лекції як засобу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками того, що відбувається. Лекція не передбачає практичних дій з боку слухачів, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. Внаслідок цього практично відсутній зворотний зв'язок, лектор не контролює ступінь засвоєння матеріалу і не може внести коректив у ході навчання.

Розгляд практичних ситуацій (кейсів) дає змогу до певної міри подолати цей недолік. Цей метод навчання передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму і т. ін. Основою розгляду практичних ситуацій є дискусія, групове обговорення, в якому ті, хто навчається, відіграють активну роль, а інструктор спрямовує і контролює їхню роботу. Використання цього методу дає змогу учасникам програми навчання ознайомитися з досвідом інших організацій, а також розвинути навички з аналізу конкретних ситуацій, розробки стратегії і тактики діяльності організації. Для успішного використання методу практичних ситуацій від тих, хто навчається, потрібний певний рівень професійної підготовки і теоретичних знань, які мають бути розвинені на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Ділові ігри є методом навчання, найбільш близьким до реальної професійної діяльності тих, хто навчається. Перевага ділових ігор полягає в тому, що, будучи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів приведуть їхні рішення і дії. Ділові ігри бувають як глобальними (управління організацією), так і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану). Використання цього методу дає змогу тим, хто навчається, виконувати різні професійні функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію і взаємини її працівників. Ділові ігри корисні з погляду вироблення практичних, управлінських (складання планів, проведення нарад, переговорів) і поведінкових навичок (задоволення потреб клієнтів, орієнтованість на якість, співпрацю). Вони менш ефективні для засвоєння теоретичних знань і оволодіння новими професіями. Ділові ігри є доволі затратними, оскільки для їхньої підготовки потрібні спеціальні навички і доволі багато часу. Активний розбір ділової гри, що має надзвичайне значення для ефективності цього виду навчання, потребує участі спеціально підготовлених інструкторів.

Показ є тим видом навчання, при якому інформація надається за допомогою мультимедійної та відеотехніки, а також у формі слайдів, плакатів та ін.

Тренінг передбачає детальний опис реалістичної ситуації, що сформувалася на умовному підприємстві, та розподіл між слухачами конкретних ролей. При цьому увага акцентується не лише на вирішенні проблеми, а й на вдосконаленні професійних навичок, комунікаційних здібностей, впевненості у собі.

Поряд із перерахованими видами навчання існує і самостійне навчання (самонавчання, самопідготовка). Воно може бути організоване як екстернат, як заочне або дистанційне навчання.

Екстернат передбачає самостійну підготовку і здачу екзаменів за індивідуальним планом.

Заочне навчання здійснюється відповідним навчальним закладом, який організовує настановчі заняття і здійснює оцінку

знань слухачів. При цьому основну роботу з вивчення навчальних дисциплін слухачі виконують самостійно.

Дистанційне навчання можна розглядати як різновидність заочної освіти. Різниця полягає в тому, що при дистанційному навчанні використовуються сучасні інформаційні технології та комп'ютерні, навчальні, а також контролюючі програми.

На завершальному етапі отримані в результаті навчання нові знання та навички зіставляються з визначеними на першому етапі потребами в розвитку і здійснюється оцінка ефективності навчання. Для категорії робітників ефективність навчання визначається збільшенням виробітку і зростанням продуктивності праці. Важче оцінити ефективність навчання керівників та спеціалістів. Для цієї категорії показниками ефективності навчання можуть слугувати такі показники, як кількість вакантних посад в організації, кількість претендентів на одне вакантне місце, коефіцієнти плинності кадрів.

Навчання персоналу – багатофункціональний процес, що впливає на різні компоненти діяльності організації. Безпосередньо від масштабів проведення та результатів навчання залежать: поточні та майбутні результати діяльності організації; поточні та майбутні затрати, пов'язані з функціонуванням організації; ступінь ризику в діяльності організації, що може бути спричинений некомпетентними діями персоналу.

Організація, що навчається. Усвідомлення вирішальної ролі людських ресурсів у забезпеченні економічного зростання підприємства, визнання знань реальним джерелом та засобом організаційного розвитку зумовили потребу у застосуванні нових підходів до менеджменту персоналу і відповідно необхідність трансформації системи управління підприємством.

Згідно з теорією і практикою управління кожне підприємство є складною соціально-економічною системою, що відображає специфіку його функціонування, пріоритети управління та стратегічні цілі діяльності. З початку 80-х рр. XX ст. у розвинених країнах світу під впливом інформаційно-інтелектуальної революції спостерігається поява підприємств нового типу: едхократичного, пар-

тисипативного, підприємницького, інноваційного. В таких організаціях, на відміну від традиційних підприємств, домінуюча роль належить не матеріальним чи фінансовим ресурсам, а знанням, інформації, інноваціям. Інтегрований тип вищезгаданих організацій отримав назву організації, що навчається.

Організацією, що навчається, може бути підприємство будь-якої сфери діяльності та розміру. Визначальним при цьому є не вид продукції чи послуг, а стиль поведінки та роботи [6, 203].

Вперше термін «організація, що навчається» був запропонований П. Сенге, який стверджував, що в такій організації співробітники неперервно розширюють свої можливості за допомогою навчання, що допомагає досягати необхідних результатів. На його думку, навчання – це процес, який «...готує та породжує зміни» [7, 23]. Швидкість, з якою відбувається навчання в організації, може бути одним з чинників досягнення успіху у конкурентній боротьбі. В організації, що навчається, постійно створюються сприятливі умови для реалізації та розвитку потенціалу працівників, розробляються програми професійного навчання і розвитку, підвищується рівень якісних характеристик персоналу як головної конкурентної переваги підприємства. Отже, організація, що навчається, – це підприємство, в якому навчання та саморозвиток є неперервними взаємоінтегрованими процесами, що спрямовані на якісні зміни в структурі людських ресурсів. У такій організації працівники не просто користуються директивними інструкціями та вказівками, а здатні навчатись, висувати креативні ідеї, брати відповідальність за результати власних рішень.

Основні риси організації, що навчається, можна сформулювати таким чином:

- швидка адаптація до змін у навколишньому та конкурентному середовищах, модифікація власної поведінки відповідно до потреб;
- наявність проектно-матричної або дивізійної організаційної структури, яка характеризується гнучкістю та децентралізацією;
- ставлення до навчання як до головного чинника успіху;

- імплементація новітніх знань і підходів у виробничу та управлінську діяльність;
- побудова соціально-трудових відносин на основі партнерства та співробітництва.

Розвиток персоналу в організації, що навчається, є самостійним видом управлінської діяльності, який спрямований як на забезпечення нового якісного рівня компетентності працівників для досягнення цілей діяльності підприємства, так і на реалізацію індивідуальних потреб працівників у самореалізації та професійному зростанні.

У системі управління організації, що навчається, змінюються ролі об'єкта та суб'єкта навчання. Об'єктом є всі працівники підприємства – від керівництва до обслуговуючого персоналу, тобто люди, які володіють базовою професійною освітою. З метою досягнення високої результативності розвитку працівники як основний об'єкт навчання мають володіти мотивацією до навчання, вмінти взаємодіяти та співпрацювати в групі, бути готовими до змін і саморозвитку, здатними долати психологічні бар'єри та стереотипи. Роль суб'єкта навчання виконують не тільки викладачі, інструктори, а й керівники підприємства, які визначають цілі навчальних програм, беруть участь у їхній розробці відповідно до визначених стратегічних завдань, а також оцінюють їхню ефективність.

Організація, що навчається, містить у своїй організаційній структурі спеціалізовані підрозділи в межах служб управління персоналом у вигляді навчальних відділів, центрів розвитку, шкіл бізнесу, інститутів підвищення кваліфікації. В складі цих підрозділів працюють спеціалісти з професійного розвитку, психологи та соціологи, залучаються зовнішні консультанти. З'являються нові посади: коуча, тьютора, тренера з корпоративного навчання, менеджера навчальних програм.

В організації, що навчається, працівники, підвищуючи власний рівень компетентності та мотивації, стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, впевненішими у власних силах та перспективах кар'єрного зростання.

5.3. Розвиток кар'єри в організаціях

Кар'єра – це процес професійного соціально-економічного розвитку людини, що зумовлює її просування по щаблях ієрархічної драбини і фіксується в певній послідовності займаних нею позицій. Поняття «кар'єра» не означає обов'язкове та постійне переміщення вгору в межах організаційної структури управління. Людина свою кар'єру порівнює не тільки із службовим переміщенням, а й з життєвими цілями, бажаннями, здібностями.

Цілі кар'єри виявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб [8, 121]:

- займатися видом діяльності або посісти посаду, яка відповідає самооцінці і тому забезпечує моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо впливають на стан здоров'я і дають змогу організувати належний відпочинок;
- займатися роботою або обійняти посаду, яка має творчий характер, дає змогу досягти визначеного ступеня незалежності;
- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дає змогу отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Розглянемо різновиди кар'єри. Кар'єра може бути **динамічною**, пов'язаною із зміною працівником робочих місць, і **статичною**, яка здійснюється в одному місці та на одній посаді шляхом професійного зростання. З огляду на це розрізняють два основних види кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра характеризується тим, що кожен працівник у процесі своєї трудової діяльності послідовно проходить різні стадії розвитку: навчання, поступлення на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Вона може бути: вертикальною – професійне та посадове зростання, що

зумовлює просування на вищий ступінь структурної ієрархії; горизонтальною, що відбувається в межах одного рівня управління, однак передбачає зміну виду занять, а інколи – професії. Поєднання цих двох підходів забезпечує так звану східчасту кар'єру.

Ще одним видом внутрішньоорганізаційної кар'єри є **центрострімка**, що передбачає не тільки посадові переміщення, їхній реальний результат, що полягає у наближеності до «ядра» керівництва організацією (запрошення працівника на недоступні для нього наради, зустрічі як формального, так і неформального характеру, отримання доступу до неформальних джерел інформації, виконання важливих доручень керівництва і т. ін.).

У практиці управління персоналом важливою є узгодженість професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри, що передбачає вирішення таких завдань:

- досягнення взаємозв'язку цілей організації та окремого працівника;
- забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного працівника з метою врахування його індивідуальних потреб і мотивацій;
- ліквідація таких ситуацій, в яких працівник не має можливості для подальшого розвитку;
- вилучення закритості процесу управління кар'єрою;
- вивчення кар'єрного потенціалу працівників і забезпечення обґрунтованої оцінки потенціалу кожного працівника з метою виключення нереалістичних очікувань;
- формування наглядних та сприйнятних критеріїв службового зростання, що використовується в конкретних кадрових рішеннях;
- визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольняє якісну і кількісну потреби в персоналі в заданий момент часу та у будь-якому підрозділі організації.

Будь-яка кар'єра робиться заради чогось і, таким чином, має свої рушійні мотиви, що змінюються з роками. Ці мотиви змушують людей докладати активних зусиль для досягнення конкретних цілей. Найважливішими з них є такі [9, 238]:

● **автономія.** У працівника є прагнення до незалежності, можливість робити все по-своєму. В рамках організації йому надають високу посаду, статус, авторитет, на які всі мають зважати;

● **функціональна компетенція.** Працівник прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього він орієнтується на професійне зростання. Тому посадове просування розглядається крізь призму професійного зростання щодо матеріальної винагороди;

● **безпека і стабільність.** Діяльністю працівників керує прагнення зберегти і зафіксувати своє становище в організації, оскільки як основне завдання вони розглядають отримання посади, що дає такі гарантії;

● **управлінська компетентність.** Працівником керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюється з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, визнанням керівництвом, швидким просуванням службовою драбиною;

● **підприємницька креативність.** Працівниками керує прагнення створювати чи організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – пошук необхідних для цього влади і можливостей, що надає відповідна посада;

● **потреба в першості.** Працівник прагне кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти своїх колег»;

● **стиль життя.** Працівник ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву, високооплачувану роботу, що надає можливість пересування, розпорядження своїми часом і т. ін. Якщо в людини немає родини, то на першому місці може бути змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість;

● **матеріальний добробут.** Людськими керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою або іншими формами винагороди;

● **забезпечення належних умов праці.** Працівником рухає прагнення досягти посади, яка передбачає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах.

Процес здійснення кар'єри має певні стадії:

- **підготовча стадія** (до 25 років) пов'язана із здобуттям освіти та отриманням професії. На цьому етапі працівник реалізує свої первинні потреби, отримує певну матеріальну незалежність. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості;

- **адаптаційна стадія** (25–30 років) – це період становлення незалежного працівника. Він характеризується освоєнням здобутої професії, набуттям досвіду та навичок. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність в автономії, в отриманні більш суттєвої винагороди за результати своєї праці;

- **стадія просування** (30–45 років). У цей період відбувається процес зростання, просування по службі, зростає потреба у самостверженні, досягненні вищого статусу;

- **стадія збереження** (45–60 років) характеризується діями закріплення досягнутих результатів. На цьому етапі настає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду та майстерності. Людина досягає вершин незалежності та самоствердження;

- **завершальна стадія** (60–65 років). На цьому етапі відбувається передача знань, умінь і досвіду молоді, здійснюється пошук заміни, що завершується повним усуненням (самоусуненням) від роботи і виходом на пенсію.

5.4. Управління кар'єрою

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри полягає у визначенні цілей професійного розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Для більшості людей кар'єра – це набір випадковостей, а не результат реалізації довгострокового плану. Для успішного розвитку кар'єри не завжди буває достатньо одних побажань людини, навіть якщо вони мають форму продуманого плану. В цьому разі важливі

і такі характеристики, як просування по ієрархічній драбині, професійні навички, досвід, наполегливість і певний елемент везіння.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану та професійного просування. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто отримання необхідної кваліфікації, яка б відповідала бажаній для працівника посаді, а з іншого – послідовне займання посад, досвід роботи на яких необхідний для успіху на верхньому щаблі ієрархічної драбини. В багатьох організаціях використовуються стандартні кар'єрні драбини, які ведуть до посад генерального директора, його заступників та інших вищих керівників, а також основних функціональних спеціалістів.

При плануванні розвитку кар'єри доцільно дотримуватись таких принципів [8, 121]:

- результативність роботи;
- компетентність і потенційні можливості працівника;
- здатність добре організувати формальний бік справи;
- винагорода умінь (дочекається свого «зіркового часу») і отримати відповідний статус);
- загальні здібності.

Успішне планування та розвиток кар'єри передбачають однакову відповідальність і працівника, і організації. Працівник має ідентифікувати свої бажання і можливості, визначити практику і шляхи удосконалення, необхідні для особистого кар'єрного шляху. Організація має визначити свої потреби та можливості і шляхом планування людських ресурсів надати інформацію про кар'єру та забезпечити практичні заняття для своїх працівників.

Для планування і реалізації кар'єри потрібно налагодити взаємодію професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри. Цей процес передбачає виконання таких завдань: усунення кар'єрних «глухих кутів»; планування кар'єри для кожного працівника з урахуванням його потреб і ситуацій; досягнення відкритості управління та підвищення якості процесу планування кар'єри; вивчення кар'єрного потенціалу працівника і т. ін.

Планування й управління розвитком кар'єри дає змогу отримати позитивні результати як окремому працівнику, так і організації. Для працівника це означає [8, 122; 10, 347]:

- потенційно вищий ступінь задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного зростання і підвищення життєвого рівня;

- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник має знати не тільки свою перспективу на короткий і довготривалий термін, а й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати посадове підвищення;

- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

- підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація відповідно отримає:

- мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, а це веде до зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці;

- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їхніх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих працівників дають змогу визначити потребу в професійному розвитку;

- групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих працівників для просування на відповідальні посади.

Ці та ряд інших переваг спонукали окремі організації створити в себе формальні системи управління розвитком кар'єри працівників. Однією із найбільш розповсюджених моделей управління цим процесом стала модель партнерства з планування та розвитку кар'єри. Партнерство передбачає співпрацю трьох сторін – працівника, його керівника та відділу людських ресурсів (відділу кадрів). Працівник несе відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри, він є повноправним господарем цього процесу. Керівник є наставником або спонсором навчання працівника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він є розпо-

рядником ресурсів, керує розподілом робочого часу, атестує працівника. Роль професійного консультанта відіграє відділ кадрів. Він водночас здійснює загальне керівництво розвитком кар'єри в організації.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які чинники зумовлюють необхідність розвитку персоналу на сучасному етапі?
2. Що називають професійним розвитком?
3. Які методи професійного розвитку вам відомі?
4. Чим визначаються потреби організації в професійному розвитку своїх працівників?
5. Які ви знаєте напрями професійного розвитку персоналу?
6. Що називають процесом професійного навчання і які його основні етапи?
7. Які ви знаєте цілі професійного навчання?
8. На яких принципах має базуватись навчання персоналу?
9. Яка відмінність між підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів?
10. Які є методи професійного навчання?
11. Що таке кар'єра? Назвіть її різновиди.
12. Перелічіть стадії процесу здійснення кар'єри.
13. У чому полягає сутність понять «планування кар'єри» та «розвиток кар'єри»?

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Протягом кількох років компанія «Rosebury's»¹, яка доволі потужно розвивається у сфері роздрібною торгівлі, здійснювала набір студентів для практичної підготовки на посади менеджерів і топ-менеджерів безпосередньо з університетів. Наступного року компанія планує зробити набір кількістю 50 студентів. Більшість з них – випускники різних факультетів, частина з яких матиме спеціальність у сфері загального менеджменту і лише деякі – кваліфікацію, пов'язану з роздрібною торгівлею.

¹ Cole. G. Personnel and Human Resource Management. – London: Continuum, 2004. – 352 p.

В минулому учасники програми підготовки на посади менеджерів проходили стажування або у супермаркетах, або в центральному офісі. Проте керівництво прийняло рішення збільшити кількість учасників, при цьому зробити навчальний курс відповідно до вимог компанії, її цілей та цінностей, а також з урахуванням динамічних умов конкуренції та ринкової боротьби.

На думку керівників компанії, незалежно від основної спеціалізації, практиканти мають звернути особливу увагу на розвиток таких навичок:

- гнучкий підхід до вирішення практичних завдань;
- вміння працювати в умовах тиску;
- лідерські якості;
- наполегливість під час досягнення цілей;
- готовність допомогти клієнту.

Проте звіти структурних підрозділів дають змогу зробити висновки, що існуюча програма розвитку потребує вдосконалення, особливо щодо розвитку лідерських якостей та вміння працювати в умовах тиску. Крім того, практиканти мають здобути ґрунтовні знання в таких сферах:

- організаційна структура;
- корпоративна культура;
- номенклатура товарів;
- особливості просування товарів;
- вміння працювати з персоналом.

Більшість студентів, які приходять на стажування, не має відповідних знань і досвіду в жодній із зазначених сфер, тому потребує детального інструктажу та наставництва під час стажування.

Запитання для обговорення

Як консультанта з підготовки менеджерів для компанії «Rosebury's» вас попросили скласти удосконалену програму для випускників і студентів ВНЗ, які приходять на стажування в цю компанію. Ви маєте передати ваші пропозиції менеджеру з управління людськими ресурсами компанії, в яких слід вказати:

- ваш погляд на програму стажування студентів;

- питання, які варто враховувати під час підготовки до процесу навчання студентів;
- методи навчання, які потрібно використовувати менеджерам програми з метою найкращого сприйняття матеріалу практикантами;
- вправи чи завдання, за допомогою яких можна визначити сильні та слабкі якості потенційних працівників компанії;
- поради керівнику програми навчання для ефективного проведення процесу стажування.

Ситуація 2. Система дистанційного навчання персоналу компанії «Deutsche Bahn»², яка займається транспортуванням вантажів, за допомогою інтернет-технологій була вперше використана у 2005 р. Тематика курсів була різноманітною: від техніко-технологічних особливостей німецької залізниці, забезпечення безпеки на транспорті до комерційних і бізнес-аспектів. Запровадження навчання через Інтернет («e-Learning») було зумовлено двома причинами: по-перше, в зв'язку зі збільшенням обсягу навчального матеріалу, по-друге, такий тип навчання сприяв економії коштів. При цьому частину навчального процесу компанія проводить у класичній формі. Проте звичайні заняття працівники відвідують нерегулярно, тому лише деякі з них можуть успішно скласти іспит у кінці навчального курсу. Здебільшого це пов'язано з нестачею часу на навчання у працівників.

Беручи участь в інтернет-курсі, слухач може самостійно обрати час і місце, які його влаштовують. Програма інтернет-навчання передбачає створення кількох проектних груп для спільного виконання визначеного завдання. Таким чином, підтримується та розвивається командний дух усередині компанії. Увага до соціального аспекту при проведенні курсів «e-Learning» є відмінною рисою компанії «Deutsche Bahn».

² Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

Навчальний процес регулюється так званими телетьюторами. Часові рамки програми для кожного учасника визначаються індивідуально. В програму кожного уроку входять, як правило, один базовий текст і вправи для закріплення матеріалу. Телетьютор може проконтролювати, чи виконує слухач вправи. Регулярно проводяться контрольні роботи, які телетьютор перевіряє та надсилає назад з оцінками та зауваженнями. Слухач відповідно може звертатись за допомогою та порадами до інших учасників групи або телетьютора. Програма «e-Learning» містить також «Спеціальний чат», поспілкуватись в якому мають змогу лише слухачі без втручання телетьютора.

Розробником цієї системи навчання є компанія «Deutsche Bahn», а організаторами та тьюторами більшості навчальних курсів – працівники відділу управління персоналом.

З 2006 р. для розробки додатків до програми «e-Learning» був створений спеціальний відділ усередині компанії, який складається з програмістів і молодих амбітних телетьюторів. Створення власної команди розробників сприяло зменшенню витрат на програмування додатків на 50%. Програмні продукти компанії «Deutsche Bahn» у сфері «e-Learning» були виділені в окремий комерційний продукт.

Протягом 2007 р. навчання за допомогою інтернет-технологій пройшли 3,5 тис. працівників «Deutsche Bahn». Доказами ефективності використання дистанційної системи навчання є такі результати:

- зменшення витрат на організацію традиційних курсів навчання (до 1 млн. євро за 2007 р.);
- скорочення витрат завдяки відмові від послуг зовнішніх викладачів;
- швидке та якісне засвоєння нового матеріалу порівняно з традиційними формами навчання;
- введення персоналу в корпоративний інтернет-портал.

Водночас компанія «Deutsche Bahn» зазнала також опору щодо запровадження системи електронних курсів з боку окремих співробітників відділу управління персоналом. Невелика кількість працівників відмовлялась брати участь у програмі. Тому в 2006 р.

було прийнято компромісне рішення – частину навчальних курсів, переважно щодо гарантії безпеки на транспорті, проводити у традиційній формі.

До грудня 2007 р. системою «e-Learning», створеною спеціалістами компанії «Deutsche Bahn», зацікавились близько 30 німецьких підприємств. Тепер компанія «Deutsche Bahn» потужно розвиває ще один напрямок своєї діяльності – розробка та впровадження систем дистанційного навчання на підприємствах.

Запитання для обговорення

1. Визначте переваги та недоліки системи дистанційного навчання. Чи можливе використання тільки такої системи навчання на підприємстві?

2. Чому частина працівників відділу управління персоналом відмовилась брати участь в інтернет-навчанні?

3. Чи можна використовувати систему e-Learning на українських підприємствах? Чому?

4. Як, на Вашу думку, зміниться система навчання персоналу в майбутньому?

Список використаних джерел

1. Коул Д. *Управление персоналом в современных организациях.* – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

2. *Экономика персонала. Ч. II. Практика: Учеб.* / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1056 с.

3. *Управление персоналом: Энциклопед. слов.* / Под ред. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2005. – 375 с.

4. Хентце И. *Теория управления кадрами в рыночной экономике.* – М.: *Международ. отнош.*, 2003. – 317 с.

5. Веснин В. Р. *Практический менеджмент персонала: Пособ. по кадровой работе.* – М.: Юристы, 2005. – 496 с.

6. Макарова И. К. *Управление персоналом: Учеб.* – М.: Юриспруденция, 2007. – 304 с.

7. Senge P. *The fifth discipline.* – N. Y., 1995. – 269 p.

8. *Управління персоналом: Навч. посіб.* – 2-ге вид., перероб. і доп. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.

9. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – Суми: ВТД «Університ. кн.», 2004. – 592 с.

10. Аширов Д. А. Управление персоналом: Учеб. пособ. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2005. – 432 с.

Тема 6 РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

План

- 6.1. Законодавство про працю.*
- 6.2. Трудовий договір за законодавством України.*
- 6.3. Робочий час і час відпочинку.*
- 6.4. Індивідуальні трудові спори.*
- 6.5. Праця жінок і молоді.*
- 6.6. Юридична відповідальність сторін трудового договору.*

6.1. Законодавство про працю

Трудовій дисципліні приділяється особлива увага, адже її дотримання – це не тільки умова подальшого зростання продуктивності праці, а й значний резерв підвищення ефективності виробництва.

Значну роль в укріпленні дисципліни праці відіграє законодавство, в якому визначаються основні права та обов'язки працівників і роботодавців, а також відповідальність за їхнє порушення.

Трудова дисципліна може розглядатися у кількох аспектах: як встановлений в організації порядок поведінки; як фактична поведінка; як сукупність норм, які регулюють внутрішній трудовий розпорядок.

Трудова дисципліна є формою суспільного зв'язку між людьми, який зумовлений виділенням особливої функції керівництва і нагляду за працею осіб, які йому підпорядковані. Як фактична поведінка трудова дисципліна – це точне і неухильне дотримання встановлених на підприємстві, в установі, організації правил поведінки.

Сучасний правовий інститут трудової дисципліни за своїм складом визначається наявністю трьох видів норм, що:

- здійснюють правову регламентацію прав і обов'язків учасників трудового процесу;
- встановлюють стимулювання сумлінної праці;
- регламентують відповідальність за невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків.

Основою забезпечення дисципліни праці є створення необхідних організаційних і економічних передумов для нормальної високопродуктивної роботи.

До працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку, як зазначено у ст. 143 КЗпП України.

Заохочення можуть бути таких видів (рис. 6.1).

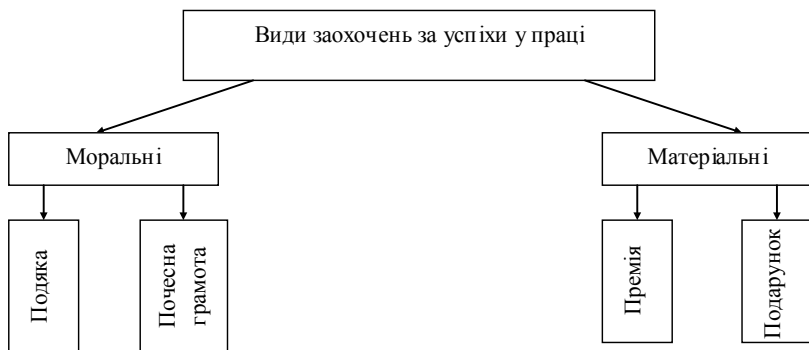


Рис. 6.1. Види заохочень за успіхи у праці

Відповідно до ст. 144 КЗпП України заохочення застосовуються власником або уповноваженим органом разом або за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, установи, організації. Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників відповідно до правил їхнього ведення.

До порушників трудової дисципліни застосовуються заходи дисциплінарного стягнення. Порушення трудової дисципліни слід розуміти, як протиправне невиконання або неналежне виконання працівником покладених на нього трудових обов'язків.

Дисциплінарна відповідальність – це один із видів юридичної відповідальності. Вона полягає в обов'язку працівника відповідати перед власником або уповноваженим ним органом за скоєний ним дисциплінарний проступок і понести дисциплінарні стягнення, передбачені нормами трудового права.

Суб'єктом дисциплінарної відповідальності може бути особа, яка перебуває у трудових правовідносинах з підприємством, установою чи організацією. Щоб нести відповідальність необхідно бути наділеним такою властивістю як деліктоздатність.

У трудовому праві встановлено, два види дисциплінарної відповідальності (рис. 6.2)

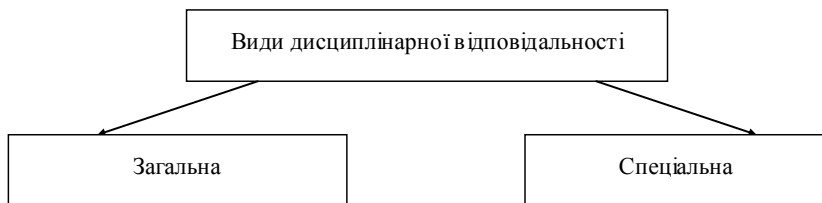


Рис. 6.2. Види дисциплінарної відповідальності

Загальна дисциплінарна відповідальність передбачається КЗпП України, правилами внутрішнього трудового розпорядку для всіх працівників. У ч. 1 ст. 147 КЗпП України передбачено два види дисциплінарних стягнень: догану і звільнення.

У сучасній правовій літературі звертається увага на те, що законодавче обмеження загальної дисциплінарної відповідальності лише двома дисциплінарними стягненнями є недоліком законодавства про працю. Вважається, що воно не завжди дає змогу роботодавцю правильно вибрати одне з дисциплінарних стягнень, яке б відповідало ступеню тяжкості трудового правопорушення, мірі вини, особливостям особи порушника.

Спеціальна дисциплінарна відповідальність встановлюється для окремих категорій працівників у законодавстві або відомчими актами (статутами, положеннями про дисципліну). До таких актів належать ЗУ «Про прокуратуру», ЗУ «Про державну службу» та ін.

Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право на прийняття на роботу цього працівника.

Згідно зі ст. 148 КЗпП України дисциплінарне стягнення застосовується власником або уповноваженим ним органом безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебуванням у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення (ч. 2 ст. 149 КЗпП України).

Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то відповідно до ч. 1 ст. 151 КЗпП України він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Матеріальна відповідальність як один з видів юридичної відповідальності є обов'язком однієї сторони трудового договору – працівника або власника (уповноваженого ним органу) відшкодувати іншій стороні шкоду, заподіяну внаслідок протиправного невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків, у встановленому законом розмірі й порядку.

Матеріальній відповідальності властиві усі ознаки юридичної відповідальності. Так, матеріальну відповідальність характеризує державний примус, тобто примус до виконання норм права. Ця ознака у різних галузях права виявляється по-різному. Так, у цивільному та трудовому законодавстві передбачена можливість добровільного виконання обов'язку (добровільне відшкодування заподіяної шкоди). В усіх випадках діяльність щодо здійснення державного примусу можлива за умови додержання певного процедурно-процесуального порядку.

У трудовому праві розрізняють матеріальну відповідальність власника і матеріальну відповідальність працівника.

Обсяг матеріальної відповідальності працівника, за загальним правилом, визначається розміром завданої шкоди в межах середнього заробітку працівника.

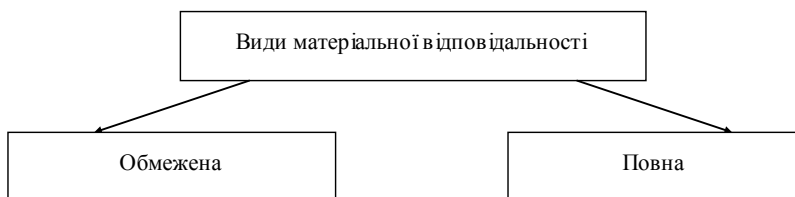


Рис. 6.3. Види матеріальної відповідальності

Обмежена матеріальна відповідальність є переважним видом відповідальності працівника за Трудовим правом України. Відповідно до ч. 1 ст. 132 КЗпП України за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації при виконанні трудових обов'язків, працівники, з вини яких заподіяно шкоду, несуть матеріальну відповідальність у розмірі прямої дійсної шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку.

Обмежену матеріальну відповідальність несуть:

1) працівники – за зіпсуття або знищення через недбалість матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі при їхньому виготовленні, – у розмірі заподіяної шкоди, але не більше свого середнього заробітку. У такому самому розмірі працівники несуть відповідальність за зіпсуття або знищення через недбалість інструментів, вимірювальних приладів, спеціального одягу та інших предметів, виданих підприємством, установою, організацією працівникові в користування. Відповідальність за даною підставою несуть працівники, які допустили шкоду лише в ході трудового процесу;

2) керівники підприємств, установ, організацій та їхні заступники, а також керівники структурних підрозділів на підприємствах, в установах, організаціях та їхні заступники – у розмірі заподіяної

з їхньої вини шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку, якщо шкоду підприємству, установі, організації заподіяно зайвими грошовими виплатами, неправильною постановкою обліку і зберігання матеріальних чи грошових цінностей, невжиттям необхідних заходів щодо запобігання простоям, випуску недоброякісної продукції, розкраданню, знищенню і зіпсуттю матеріальних та грошових цінностей (ст. 133 КЗпП України).

Матеріальна відповідальність понад середній місячний заробіток допускається у випадках, зазначених у законодавстві (ч. 2 ст. 132 КЗпП України).

Повна матеріальна відповідальність працівника полягає в покладенні на працівника обов'язку відшкодувати пряму дійсну шкоду в повному обсязі.

У ст. 134 КЗпП України передбачено перелік підстав покладення на працівника повної матеріальної відповідальності:

1) п. 1 ст. 134 КЗпП України: повна матеріальна відповідальність настає на підставі письмового договору між працівником і роботодавцем про взяття на себе працівником повної матеріальної відповідальності за незабезпечення цілості майна та інших цінностей, переданих йому для зберігання або для інших цілей.

Відповідно до ст. 135-1 КЗпП України письмові договори про повну матеріальну відповідальність може бути укладено підприємством, установою, організацією з працівниками (що досягли 18 років), які займають посади або виконують роботи, безпосередньо пов'язані зі зберіганням, обробкою, продажем, перевезенням або застосуванням у процесі виробництва переданих їм цінностей. Перелік таких посад і робіт затверджений у порядку, який визначається КМУ. Переліком передбачені такі посади: завідувачі складами та їхні заступники; старші контролери-касири і контролери-касири; завідувачі ошадними касами першого розряду; начальники відділів, старші інспектори; завідувачі магазинів та їхні заступники; товарознавці, що безпосередньо обслуговують матеріальні цінності; завідувачі підприємствами громадського харчування; завідувачі аптекарськими установами; інкасатори;

2) п. 2 ст. 134 КЗпП України: працівники притягаються до повної матеріальної відповідальності, якщо майно та інші цінності були одержані працівником під звіт або за іншими разовими документами.

Для виникнення зобов'язання працівника відшкодувати шкоду в повному обсязі за цією підставою необхідне є дотримання кількох умов: робота щодо обслуговування цінностей не є щоденною основною трудовою функцією працівника, він виконував лише одноразове завдання одержати цінності; разова довіреність може бути видана працівнику за наявності його згоди. Згода працівника має бути затверджена його підписом про отримання майна; власник або уповноважений ним орган ознайомив працівника з правилами отримання, транспортування або збереження цінностей; власником або уповноваженим ним органом забезпечено всі умови, необхідні для прийняття та зберігання працівником матеріальних цінностей.

Виконання цієї операції не може доручатись особам, позбавленим за вироком суду права займати матеріально відповідальні посади протягом певного строку, а також особам, раніше за судженням за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, якщо судимість не знята і не погашена;

3) п. 3 ст. 134 КЗпП України: шкоду завдано діями працівника, які мають ознаки діянь, що переслідуються у кримінальному порядку. Відповідальність працівника виникає за умови, якщо злочинний характер його діянь підтверджений у встановленому порядку вироком суду.

Працівник, щодо якого було винесено виправдувальний вирок або припинено провадження по справі за відсутністю складу чи події злочину, не може бути суб'єктом повної матеріальної відповідальності за цією підставою.

Працівник не звільняється від повної матеріальної відповідальності за трудовим правом, якщо він був звільнений від кримінальної відповідальності в результаті закінчення строку давності, наявності акта амністії; притягнення його до адміністративної відповідальності; передачі його на поруки;

4) п. 4 ст. 134 КЗпП України: шкоду завдано працівником, який був у нетверезому стані. Умовою відшкодування заподіяної шкоди в повному обсязі є перебування працівника в нетверезому стані на момент заподіяння шкоди. При застосуванні заходів матеріальної відповідальності не мають значення ні кваліфікація, спеціальність чи посада працівника; ні форма вини.

Необхідною умовою притягнення працівника до матеріальної відповідальності є підтвердження нетверезого стану працівника. Нетверезий стан працівника може бути підтверджений медичним висновком та іншими видами доказів (актами та іншими документами, поясненнями сторін і «третіх осіб, показаннями свідків»);

5) п. 5 ст. 134 КЗпП України: шкоди завдано недостатчею, умисним знищенням або умисним зіпсуттям матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі при їхньому виготовленні, а також інструментів, вимірювальних приладів, спеціального одягу та інших предметів, виданих підприємством, установою, організацією працівникові в користування;

6) п. 6 ст. 134 КЗпП України: відповідно до законодавства на працівника покладено повну матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації при виконанні трудових обов'язків.

Повна матеріальна відповідальність відповідно до п. 6 ст. 134 КЗпП України покладається на працівника у випадках, передбачених спеціальними законодавчими актами. Необхідність запровадження повної матеріальної відповідальності зумовлена особливістю виконуваної роботи та умов праці, а також підвищеною зацікавленістю держави у збереженні того чи іншого майна та у підвищенні відповідальності працівника за його збереження;

7) п. 7 ст. 134 КЗпП України: шкоду завдано не при виконанні трудових обов'язків. Положення статті слід розуміти як самовільне виконання роботи працівником в особистих цілях та всупереч інтересам роботодавця. Час заподіяння шкоди значення не має. Вона може бути завдана як у робочий час, так і під час відпочинку. Типовим прикладом заподіяння зазначеної шкоди у робочий час є

використання майна роботодавця (приладів, автомашин) у власних цілях;

8) п. 8 ст. 134 КЗпП України: службова особа винна в незаконному звільненні або переведенні працівника на іншу роботу.

Суб'єктами повної матеріальної відповідальності є службові особи, за наказом чи розпорядженням яких працівника незаконно звільнено або переведено на іншу роботу. Постановою Пленуму ВСУ «Про практику розгляду судами трудових спорів» роз'яснено, що відповідальність за цією підставою настає також у випадку, коли шкода завдана власнику затримкою виконання судового рішення про поновлення на роботі незаконно звільненого працівника.

Прямою дійсною шкодою є грошові суми, виплачені звільненому чи переведеному працівникові за час вимушеного прогулу чи виконання нижче оплачуваної роботи. Відповідальність настає незалежно від форми вини;

9) п. 9 ст. 134 КЗпП України: керівник підприємства, установи, організації всіх форм власності винний у несвоєчасній виплаті заробітної плати понад місяць, що призвело до виплати компенсації за порушення строків її виплати, і за умови, що Державний бюджет України та місцеві бюджети, юридичні особи державної форми власності не мають заборгованості перед цим підприємством.

Пряма дійсна шкода відповідає розміру компенсації, яку виплачують працівникам в усіх випадках порушення встановлених строків виплати заробітної плати. Сума компенсації обчислюється як добуток нарахованої, але не виплаченої працівникові заробітної плати за відповідний місяць (після утримання податків і обов'язкових платежів), та приросту індексу споживчих цін (індексу інфляції) у відсотках для визначення суми компенсації, поділений на 100. Умови та порядок проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням строків їхньої виплати затверджено ЗУ «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19.10.2000 р. та Постановою КМУ «Про затвердження Порядку проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати» № 159 від 21.02. 2001 р. .

Умовою для звільнення від матеріальної відповідальності є факт наявності заборгованості перед цим підприємством державного чи місцевого бюджетів, юридичних осіб державної форми власності.

6.2. Трудовий договір за законодавством України

Робочий час – це встановлений законом або на його підставі угодою сторін час, протягом якого працівники згідно із правилами внутрішнього трудового розпорядку мають виконувати за трудовим договором свої трудові обов'язки.

Робочий час визначається:

- 1) як обов'язкова норма продовженості праці, що встановлюється державою;
- 2) як час, протягом якого працівник виконує свої трудові функції;
- 3) як фактично пропрацьований час.

Правове регулювання робочого часу здійснюється у централізованому та локальному порядку. Централізоване регулювання робочого часу здійснюється Типовими правилами внутрішнього розпорядку та окремими нормативно-правовими актами. Локальне регулювання здійснюється відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, які розробляються на конкретному підприємстві, графіками змінності, трудовим договором.

Розрізняють основний та неосновний робочий час. Основний робочий час – це встановлена законом або трудовим договором тривалість робочого часу, яку має відпрацювати працівник. До цього виду робочого часу належать:

- нормальний;
- скорочений;
- неповний робочий час.

Неосновним робочим часом вважається законодавчо закріплене відхилення від основного робочого часу: надурочні роботи, тривалість робочого часу у вихідні, святкові та неробочі дні.

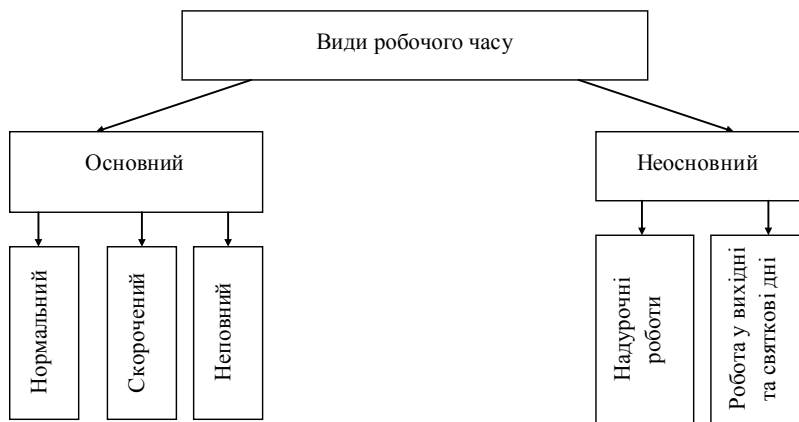


Рис. 6.4. Види робочого часу

Нормальний робочий час є найбільш поширеним видом робочого часу. Відповідно до ст. 50 КЗпП України нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 год. на тиждень. Проте підприємства при укладенні колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу. Тоді для підприємства нормальним буде вважатися робочий час, визначений колективним договором. Встановлена норма робочого часу застосовується як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні.

Скорочений робочий час встановлюється для окремих категорій працівників (ст. 51 КЗпП України):

1) для працівників віком від 16 до 18 років – 36 год. на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) – 24 год. на тиждень. Для учнів, які працюють під час навчального року у вільний від навчання час тривалість робочого часу не може перевищувати половину максимальної тривалості робочого часу для осіб відповідного віку;

2) для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, – не більш як 36 год. на тиждень.

Скорочений робочий час встановлюється також для деяких категорій працівників розумової праці, діяльність яких пов'язана з підвищеним інтелектуальним і нервовим напруженням (викладачі, вчителі, лікарі).

Скорочений робочий час встановлюється і для деяких категорій інвалідів (інваліди I і II групи – 36 год. на тиждень).

Підприємства і організації мають право встановлювати за рахунок власних коштів скорочену тривалість робочого часу для жінок, які мають дітей віком до 14 років або дитину-інваліда.

Відповідно до ст. 56 КЗпП України за угодою між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватись як при прийнятті на роботу, так і згодом неповний робочий день або неповний робочий тиждень. Робота з неповним робочим часом може застосовуватись на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності, де власник або уповноважений ним орган визнає це за доцільне в інтересах виробництва.

У документах Міжнародної організації праці працівником, який зайнятий неповний робочий час, визнається працююча за наймом особа, тривалість робочого часу якої менша від нормальної тривалості робочого часу аналогічних працівників, зайнятих повний робочий час.

Неповний робочий час може встановлюватись на прохання вагітної жінки, жінки, яка має дитину віком до 14 років або дитину-інваліда, або здійснює догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку.

Оплата праці при неповному робочому часі проводиться пропорційно до відпрацьованого часу або залежно від виробітку.

Час відпочинку – це час, протягом якого працівники підлягають звільненню від виконання трудових обов'язків і можуть використовувати його на свій розсуд.

Види часу відпочинку:

1) перерва в робочому дні, максимальна тривалість якої становить не більше 2 год. Перерва не належить до робочого часу. Перерва для відпочинку і харчування має надаватись, як правило, через 4 год. після початку роботи. Час початку, тривалість і закін-

чення перерви встановлюються у правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства. Під час перерви працівники мають право відлучатись з місця роботи.

Для окремих категорій працівників встановлюються перерви, що мають спеціальне призначення:

а) для жінок, які мають дітей віком до 1,5 року, – перерва для годування дитини (ст. 183 КЗпП України);

б) для працівників, що працюють у холодну пору року на відкритому повітрі, – для обігрівання і відпочинку (ст. 168).

Проте вказані перерви не є часом відпочинку. Вони входять у робочий час;

2) щоденний відпочинок – це час, який знаходиться за межами робочого часу протягом доби. До щоденного відпочинку входить і перерва між змінами. Відповідно до ст. 59 КЗпП України тривалість перерви в роботі між змінами має бути не меншою від подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні (в т. ч. і час перерви на обід);

3) щотижневий відпочинок – це вільні від роботи дні календарного тижня. Мінімальна тривалість щотижневого відпочинку має бути не менш ніж 42 год. (ст. 70 КЗпП України).

До щотижневого відпочинку належать вихідні дні. Відповідно до ст. 67 КЗпП України при 5-денному робочому тижні працівникам надається два вихідних дні на вихідні дні на тиждень, а при шестиденному робочому тижні – один вихідний день. Загальним вихідним днем є неділя. На підприємствах, в установах, організаціях, де робота не може бути перервана в загальний вихідний день у зв'язку з необхідністю обслуговування населення (магазини, музеї), вихідні дні встановлюються місцевими радами.

Робота у вихідні дні забороняється. Відповідно до ст. 71 КЗпП України залучення до роботи у вихідні дні допускається у виняткових випадках і лише з дозволу профспілки: для відвернення стихійного лиха, виробничої аварії; для відвернення нещасних випадків; для виконання невідкладних, наперед непередбачених робіт, від негайного виконання яких залежить у подальшому нормальна ро-

бота підприємства; для виконання невідкладних вантажно-розвантажувальних робіт з метою запобігання простою рухомого складу.

Робота у вихідний день може компенсуватись за згодою сторін наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі;

4) відпустки. Відпустка – це вільний від роботи час протягом встановленої законом або угодою сторін кількості днів з виплатою заробітної плати або без її збереження.

Відповідно до ст. 2 ЗУ «Про відпустки» право на відпустку мають громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи.

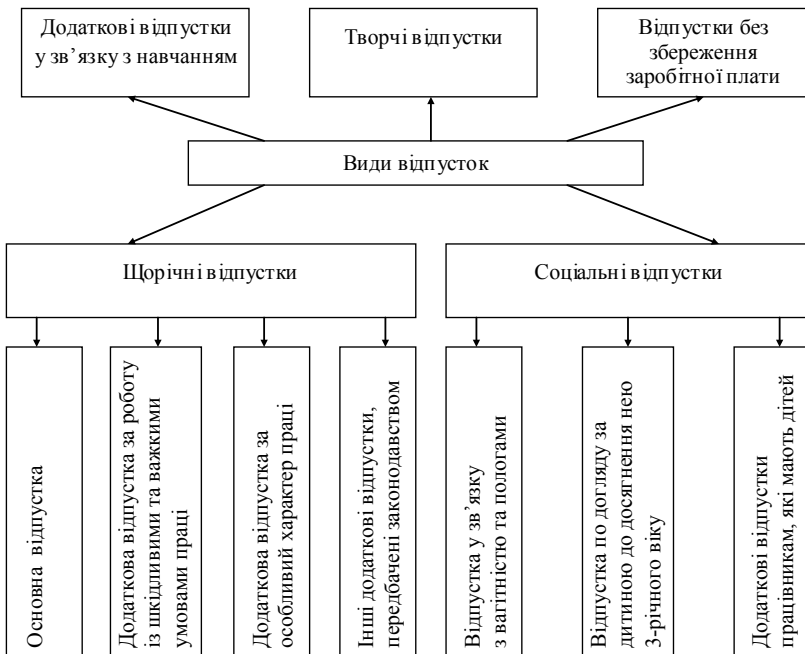


Рис. 6.5. Види відпусток

Іноземні громадяни та особи без громадянства мають право на відпустки нарівні з громадянами України.

Щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору. Особам віком до 18 років надається щорічна основна відпустка тривалістю 31 календарний день.

Щорічна додаткова відпустка за роботу із шкідливими і важкими умовами праці відповідно до ст. 7 ЗУ «Про відпустки» надається працівникам тривалістю до 35 календарних днів. Конкретна тривалість відпустки встановлюється колективним чи трудовим договором залежно від результатів атестації робочих місць за умовами праці та часу зайнятості працівника в цих умовах.

Щорічні основна і додаткові відпустки повної тривалості у перший рік роботи надаються працівникам після закінчення 6 місяців неперервної роботи на цьому підприємстві, в установі, організації. У разі надання відпустки до закінчення 6-місячного терміну її тривалість визначається пропорційно до відпрацьованого часу, крім визначених законом випадків, коли відпустка за бажанням працівника надається повної тривалості:

1) жінкам – перед відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами або після неї, а також жінкам, які мають 2 і більше дітей віком до 15 років або дитину-інваліда;

2) інвалідам;

3) особам віком до 18 років;

4) чоловікам, дружини яких перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами;

5) сумісникам – одночасно з відпусткою за основним місцем роботи;

6) батькам-вихователям дитячих будинків сімейного типу та ін.

У наступні роки роботи щорічна відпустка може бути надана працівникові у будь-який час робочого року.

Графіки надання відпусток затверджуються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з профспілкою чи іншим уповноваженим трудовим колективом органом і доводяться

до відома всіх працівників. При складанні графіків враховуються інтереси виробництва, особисті інтереси працівників та можливості їхнього відпочинку.

Конкретний період надання щорічної відпустки у межах, встановлених графіком, узгоджується між працівником і власником або уповноваженим ним органом, який зобов'язаний повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше як за 2 тижні до встановленого графіком терміну.

На прохання працівника допускається поділ щорічної відпустки на частини будь-якої тривалості за умови, що основна неперервна її частина становитиме не менше 14 календарних днів.

Відповідно до ст. 12 ЗУ «Про відпустки» працівник за власною згодою може бути відкликаний з відпустки лише для відвернення стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення її наслідків, для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі або псування майна підприємства.

Відповідно до ст. 80 КЗпП України щорічна відпустка на вимогу працівника може бути перенесена на інший період у разі:

- порушення власником або уповноваженим ним органом терміну повідомлення працівника про час надання відпустки;
- несвоєчасної виплати власником або уповноваженим ним органом зарплати працівнику за час щорічної відпустки.

Щорічна відпустка має бути перенесена на інший період або продовжена у разі:

- тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку;
- виконання працівником державних або громадських обов'язків;
- настання строку відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;
- збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

Забороняється ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом 2 років підряд, а також ненадання їх протягом робочого року особам віком до 18 років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці.

За сімейними обставинами та з інших причин працівнику може надаватися відпустка без збереження зарплати на термін, обумовлений угодою сторін, але не більше 15 календарних днів на рік.

6.3. Робочий час і час відпочинку

Слово «конфлікт» у перекладі з латинської мови означає «зіткнення». Основою будь-якого конфлікту є розбіжності, що іноді призводять або до конструктивних результатів (динамічний розвиток колективу), або до деструктивних наслідків.

У процесі трудової діяльності між суб'єктами трудових відносин існують розбіжності, які можуть перерости у спори. Вони виникають як на стадії появи трудових правовідносин, так і у процесі їхнього існування, та особливо при припиненні трудового договору.

Причини виникнення трудових спорів поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних причин можна віднести обставини організаційного характеру. До них належать: недостатній рівень організації праці, низький ступінь забезпечення захисту трудових прав і законних інтересів працівників.

Об'єктивними є також причини соціально-економічного характеру. Зокрема, це фінансові труднощі підприємства, які не дають змоги своєчасно виплачувати заробітну плату, надавати працівникам передбачені законодавством або колективним договором пільги, у тому числі на соціально-побутове обслуговування та на охорону праці.

Виділяють також причини юридичного характеру, до яких належать суперечності у законодавстві про працю. Вони пов'язані з реформуванням трудового законодавства щодо умов ринкової економіки. Крім того, до причин юридичного характеру можна віднести неналежну обізнаність працівників із законодавством.

Причини суб'єктивного характеру: порушення законодавства про працю роботодавцем, що призвело до порушення суб'єктивних трудових прав працівника; неоднозначне тлумачення норм трудо-

вого права суб'єктами трудових правовідносин; помилки однієї із сторін спору про наявність чи відсутність фактичних обставин, з якими закон пов'язує виникнення, зміну чи припинення наявних трудових відносин.

Індивідуальні трудові спори – це неврегульовані розбіжності між працівником, з одного боку, і власником або уповноваженим ним органом – з іншого, з питань, пов'язаних із застосуванням законодавства про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку, інших нормативних актів, а також колективного і трудового договорів.

Сторонами є працівник та роботодавець. Предметом індивідуального трудового спору є трудові права і законні інтереси працівника, які, на його думку, порушені роботодавцем.

Відповідно до ст. 221 КЗпП України індивідуальні трудові спори розглядаються КТС і судом. КТС утворюється на всіх підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності та виду господарювання, де є не менш як 15 працівників. КТС обирається загальними зборами (конференцією) трудового колективу підприємства, установи, організації. Кількість робітників у складі комісії має становити не менше половини її складу. Комісія зі свого складу обирає голову, його заступників і секретаря комісії.

КТС можуть утворюватись у структурних підрозділах підприємств, установ, організацій. Рішення про це приймають загальні збори (конференція) трудового колективу. КТС, утворені у структурних підрозділах, мають право розглядати трудові спори у межах повноважень цих підрозділів.

Трудові колективи мають право у будь-який час відкликати свого представника зі складу КТС до закінчення строку його повноважень і замінити іншим, якщо для цього є підстави.

Організаційно-технічне забезпечення КТС здійснюється підприємством, установою, організацією. КТС має печатку встановленого зразка.

Після прийняття Конституції України працівник має право вибору: звертатися із заявою про розгляд трудового спору у КТС чи безпосередньо до суду.

Трудовий спір розглядається КТС, якщо працівник самостійно або з участю профспілки не врегулював розбіжності при безпосередніх переговорах з власником або уповноваженим ним органом.

КТС розглядає спори з таких питань:

- застосування встановлених норм виробітку і відрядних розцінок;

- переведення на іншу роботу й оплата праці при переведенні;
- оплата надурочних робіт;
- компенсація за роботу у вихідні та святкові дні;
- виплата вихідної допомоги;
- виплата винагороди за вислугу років;
- накладення дисциплінарних стягнень.

КТС не має права вирішувати спори з таких питань:

- встановлення норм виробітку, норм обслуговування, посадових окладів і тарифних ставок;

- обчислення, призначення і виплата допомоги по державному соціальному страхуванню;

- обчислення трудового стажу для надання пільг і переваг, коли законодавством встановлено інший порядок розгляду цих спорів (обчислення стажу для виплати винагороди за вислугу років).

Працівник може звернутися до КТС у тримісячний строк з дня, коли він дізнався або мав дізнатися про порушення свого права, а у спорах про виплату зарплати – без обмеження будь-яким строком. КТС може приймати до розгляду заяви, подані з пропуском строку звернення, у тих випадках, коли строк пропущено з поважних причин.

Заява працівника, що надійшла до КТС, реєструється у спеціальній книзі обліку заяв, де зазначаються: прізвище, ім'я, по батькові працівника, який подав заяву, дата її надходження, короткий зміст заяви, дата і наслідки її розгляду.

Після реєстрації заяви члени КТС знайомляться з її змістом і проводять необхідну підготовчу роботу до розгляду заяви.

КТС зобов'язана розглянути спір у 10-денний строк з дня подання заяви. Спір розглядається у присутності працівника, який подав заяву, представника власника або уповноваженого ним орга-

ну. Розгляд спору без участі працівника допускається лише за його письмовою заявою. При нез'явленні працівника, який подав заяву, розгляд заяви переноситься на наступне засідання комісії. При повторному нез'явленні працівника без поважних причин КТС може винести рішення про зняття заяви з розгляду. Проте це не позбавляє працівника права подавати заяву знову в межах тримісячного строку з дня, коли працівник дізнався або мав дізнатися про порушення свого права.

Засідання КТС є правочинним, якщо на ньому присутні не менше 2/3 обраних до її складу членів.

Працівник має право давати пояснення, подавати письмові документи та інші докази, викликати додаткових свідків і таким чином відстоювати свої вимоги. Свідки можуть бути викликані за клопотанням сторін, а також за ініціативою самої КТС. Свідки на засідання КТС з'являються добровільно.

На початку засідання головуєчий має перевірити, чи з'явилися зацікавлений працівник, службові особи, а також свідки, експерти, якщо їх викликали, та з'ясувати, чи не заявляє працівник або власник відводу будь-кому з членів КТС, яким він з певних причин не довіряє. Питання про відвід вирішується більшістю голосів членів КТС. Член комісії, якому заявлено відвід, у вирішенні питання про відвід участі не бере.

Головуючий на засіданні викладає зміст заяви або зачитує її. Потім слово надається зацікавленому працівникові. Головуючий опитує свідків, експертів, заслуховуються службові особи. Зацікавлений працівник має право ставити питання всім зазначеним особам, знайомитися з документами і висловлювати свою думку з приводу обставин справи та окремих доказів.

КТС приймає рішення більшістю голосів її членів, присутніх на засіданні. У рішенні відповідно до ч. 2 ст. 227 КЗпП України зазначаються:

- повне найменування підприємства, установи, організації;
- ПІБ працівника, який звернувся до КТС, або його представника;
- дата звернення до КТС;

- дата розгляду спору;
- суть спору;
- прізвища членів комісії, власника або представників уповноваженого ним органу;
- результати голосування і мотивоване рішення комісії.

Копії рішення у триденний строк вручаються працівникові, власникові або уповноваженому органу.

У разі незгоди з рішенням комісії працівник чи власник можуть його оскаржити до суду у десятиденний строк з дня вручення їм виписки з протоколу засідання комісії чи його копії. Згідно зі ст. 229 КЗпП України рішення КТС підлягає виконанню власником або уповноваженим ним органом у триденний строк після закінчення десяти днів, передбачених на його оскарження, за винятком рішення про поновлення на роботі, яке підлягає негайному виконанню.

У разі невиконання власником або уповноваженим ним органом рішення КТС у встановлений строк працівникові КТС видається посвідчення, яке має силу виконавчого листа. У посвідченні вказуються:

- найменування органу, який виніс рішення щодо трудового спору;
- дата його прийняття і видачі посвідчення;
- ПІБ працівника;
- рішення щодо суті спору.

Посвідчення засвідчується підписом голови або заступника голови КТС та печаткою КТС. На підставі посвідчення, пред'явленого не пізніше тримісячного строку до районного, міського відділу Державної виконавчої служби, державний виконавець виконує рішення КТС у примусовому порядку.

На кожному засіданні секретар веде протокол, який підписує на самому засіданні.

У ст. 232 КЗпП України визначено категорії спорів, які розглядаються безпосередньо у місцевих судах:

- працівників підприємств, установ, організацій, де КТС не обирається;

- працівників про поновлення на роботі незалежно від підстав припинення трудового договору, зміну дати і формулювання причини звільнення, оплати за час вимушеного прогулу або виконання нижчеоплачуваної роботи;

- керівника підприємства, його заступника, головного бухгалтера, його заступника з питань звільнення, переведення на іншу роботу, накладення дисциплінарних стягнень;

- власника або уповноваженого ним органу про відшкодування працівниками матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, установі, організації;

- працівника у питанні застосування законодавства про працю, яке відповідно до чинного законодавства попередньо було вирішене власником або уповноваженим ним органом і профспілкою в межах наданих їм прав.

Безпосередньо у судах розглядаються також спори про відмову у прийнятті на роботу:

- працівників, запрошених на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації;

- молодих спеціалістів, які закінчили вищий навчальний заклад і в установленому порядку направлені на роботу на це підприємство, установу, організацію;

- вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років або дитину-інваліда, а одиноких матерів – за наявності дитини віком до 14 років;

- виборних працівників після закінчення строку повноважень;

- працівників, яким надано право поворотного прийняття на роботу;

- інших осіб, з якими власник або уповноважений орган відповідно до чинного законодавства зобов'язаний укласти трудовий договір

Працівник може звернутися до суду з заявою про вирішення трудового спору у тримісячний строк з дня, коли він дізнався або мав дізнатися про порушення свого права, а у справах про звільнення – в місячний строк з дня вручення копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки. У разі порушення законодавства

про оплату праці працівник має право звернутися до суду з позовом про стягнення належної йому заробітної плати без обмеження будь-яким строком. Для звернення власника або уповноваженого ним органу до суду в питаннях стягнення з працівника матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, установі, організації, встановлюється строк в один рік з дня виявлення заподіяної працівником шкоди.

6.4. Індивідуальні трудові спори

Одним з основних соціально-економічних прав, закріплених у міжнародних правових актах і Конституції України є право на працю. У ст. 23 Загальної декларації прав людини, прийнятої Генеральною асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р., зазначено, що кожна людина має право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливий й сприятливий умови праці та захист від безробіття, на гідну оплату праці, на справедливу винагороду, яка б задовольняла і забезпечувала належне життя людини та її сім'ї.

Відповідно до ст. 4 КЗпП України законодавство про працю складається з Кодексу законів про працю України та інших актів законодавства України, прийнятих відповідно до нього.

КЗпП України був прийнятий 10 грудня 1971 р. і введений в дію 1 червня 1972 р. З 1973 р. Верховна Рада внесла зміни до КЗпП більш як 50 законами, а також Декретами Кабінету Міністрів України. Відповідно цього з 265 статей та преамбули істотних змін зазнала 221 стаття, деякі з них неодноразово.

В Україні розроблено проект Трудового кодексу України, який відповідає сучасним умовам розвитку економіки України.

Окрім Кодексу, прийнято й інші важливі закони України, які регулюють трудові та інші відносини, пов'язані з трудовими, а саме: ЗУ «Про зайнятість населення», ЗУ «Про відпустки», ЗУ «Про оплату праці», ЗУ «Про охорону праці» та ін. Закони України поділяються на дві групи (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Закони України як джерела трудового права

Багато питань, пов'язаних з регулюванням трудових відносин, регламентуються підзаконними актами, що приймаються органами державного управління, а саме: укази і розпорядження Президента України (Указ Президента України «Про державний комітет України з нагляду за охороною праці»), постанови Кабінету Міністрів України (Постанова КМУ «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій»), акти Міністерства соціальної політики України (Рекомендації про порядок надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці), акти місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (територіальні програми зайнятості населення).

Нормативні акти, що регулюють трудові відносини, відрізняються від нормативних актів інших галузей права тим, що в ре-

гулюванні трудових відносин важливе місце посідають локальні норми права, які приймаються безпосередньо на підприємствах, в установах, організаціях власником або уповноваженим ним органом за погодженням з трудовим колективом чи профспілковим комітетом.

Локальна нормотворчість здійснюється безпосередньо учасниками трудових відносин, які можуть впливати на зміст цих норм. Це дає можливість працівникам знати обсяг належних їм прав та обов'язків, що визначені локальними нормами, максимально пристосовуючи їх для реалізації своїх інтересів та задоволення потреб. До локальних нормативних актів належать колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання та ін.

6.5. Праця жінок і молоді

З урахуванням фізіологічних особливостей жіночого організму і виконання жінками функції материнства законодавством про працю встановлено додаткові гарантії для жінок, метою яких є попередження впливу на здоров'я жінок шкідливих і небезпечних виробничих факторів, а також забезпечення створення умов, які дають змогу жінкам поєднувати працю з материнством. Найбільш серйозні гарантії передбачено для вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років, а також одиноких матерів за наявності дитини до 14 років або дитини-інваліда.

Відповідно до ст. 174 КЗпП України та ст. 10 ЗУ «Про охорону праці» забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт щодо санітарного та побутового обслуговування).

Забороняється залучення жінок до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми.

Перелік важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, а також граничні норми підіймання і переміщення важких речей

жінками затверджуються Міністерством охорони здоров'я України за погодженням із Державним комітетом України по нагляду за охороною праці.

Відповідно до ст. 175 КЗпП України залучення жінок до робіт у нічний час не допускається, за винятком тих галузей народного господарства, де це зумовлено особливою необхідністю і дозволяється як тимчасовий захід.

Забороняється залучати вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до 3 років, до нічних, надурочних робіт, робіт у вихідні дні і направляти їх у відрядження.

Жінки, що мають дітей віком від 3 до 14 років або дітей-інвалідів, не можуть залучатись до надурочних робіт або направлятись у відрядження без згоди (ст. 177 КЗпП України).

Вагітним жінкам відповідно до медичного висновку знижують норми виробітку, норми обслуговування або переводять їх на іншу роботу, яка є легшою і вилучає вплив несприятливих виробничих факторів, із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою.

Неповнолітні, тобто особи, що не досягли 18 років, у трудових правовідносинах прирівнюються у правах до повнолітніх, а в галузі охорони праці, робочого часу, відпусток та деяких інших умов праці користуються пільгами, встановленими законодавством України.

На кожному підприємств, в установі, організації має вестись спеціальний облік працівників, які не досягли 18 років, із зазначенням дати їхнього народження. Усі особи до 18 років приймаються на роботу лише після попереднього медичного огляду і в подальшому, до досягнення 21 року, щороку підлягають обов'язковому медичному оглядові.

Не допускається залучення неповнолітніх до праці на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, до нічних, надурочних робіт і робіт у вихідні дні, а також до підймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми.

6.6. Юридична відповідальність сторін трудового договору

Трудовий договір займає особливе місце в трудовому праві. На підставі трудового договору виникають трудові відносини працівника з роботодавцем, що зумовлює введення цих суб'єктів у систему відносин, які регулюються трудовим правом.

Трудовий договір, залишаючись основною організаційно-правовою формою залучення громадян до праці, є найбільш оптимальним способом узгодження інтересів працівника і роботодавця.

Відповідно до ст. 21 КЗпП України трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Основними характерними ознаками трудового договору вважаються: добровільність, відплатність та рівність сторін. Реальне виконання договору не впливає на факт його укладення.

Сторонами трудового договору є роботодавець і найманий працівник. На стороні роботодавця відповідно до ст. 21 КЗпП України виступає власник або уповноважений ним орган чи фізична особа.

Варто зазначити, що на стадії укладання трудового договору сторони є рівними. Це проявляється у тому, що роботодавець і особа, що наймається на роботу, мають право самостійно обирати собі контрагентів майбутнього трудового договору та виконувати умови, які кожен з них вважає за потрібне відобразити у змісті договору.

Проте після укладання трудового договору працівник потрапляє під дисциплінарну залежність від роботодавця. При порушен-

ні працівником своїх зобов'язань за договором роботодавець має право застосувати щодо нього дисциплінарні стягнення.

Відповідно до ст. 24 КЗпП України трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим: при організованому наборі працівників; при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я; при укладенні контракту; у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі; при укладенні трудового договору з неповнолітніми (ст. 187 КЗпП України); при укладенні трудового договору з фізичною особою; в інших випадках, передбачених законодавством України (державна таємниця, альтернативна служба).

У міжнародній практиці трудові договори укладаються переважно у письмовій формі. Так, в Італії, Норвегії та Люксембурзі письмова форма трудового договору є обов'язковою для всіх видів трудового договору. В Іспанії будь-яка із сторін може вимагати, щоб трудовий договір був укладений у письмовій формі.

Законодавством України не забороняється укладання трудового договору в усній формі.



Рис. 6.7. Види трудового договору

Відповідно до ст. 24 КЗпП України при укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, – також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

Особи, які вперше шукають роботу і не мають трудової книжки, мають пред'явити паспорт, диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку, довідку з ЖЕКу або сільради про останнє заняття. Військовослужбовці, звільнені із Збройних сил України, пред'являють військовий квиток. Звільнені з місць відбування кримінального покарання зобов'язані пред'явити довідку про звільнення.

Відповідно до ст. 25 КЗпП України при укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості про їхню партійну і національну належність, походження, реєстрацію та документи, подання яких не передбачено законодавством.

Відповідно до Конституції України і КЗпП України забороняється необґрунтована відмова в прийомі на роботу, а також будь-яке пряме або непряме обмеження прав або встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні і припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання (ст. 22 КЗпП України).

Виділяють такі етапи оформлення трудового договору:

1) подача працівником заяви про прийом на роботу з представленням необхідних документів;

2) отримання візи певних посадових осіб і резолюції власника або посадової особи, яка має право прийому на роботу;

3) видання власником або уповноваженим ним органом наказу про зарахування працівника на роботу на основі досягнутої угоди;

4) пред'явлення наказу працівнику під розписку;

5) внесення в трудову книжку запису про прийом на роботу;

б) ознайомлення власником або уповноваженим ним органом працівника з трудовим договором під розписку в особовій картці.

До початку роботи роботодавець зобов'язаний: роз'яснити працівнику його права та обов'язки, поінформувати про умови праці; ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором; визначити працівнику робоче місце, забезпечити його необхідними засобами для роботи; поінформувати працівника з техніки безпеки та проти-пожежної охорони.

Зазначені дії роботодавець має здійснити до того, як працівник приступить до роботи, оформляючи при цьому відповідні документи.

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування має бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу (ст. 26 КЗпП України).

Встановлювати випробування – це право, а не обов'язок власника.

Якщо працівник відмовляється від випробування, трудовий договір не може вважатися укладеним.

В період випробування на працівників поширюється законодавство про працю.

Випробування не встановлюється при прийомі на роботу: для осіб, які не досягли 18 років; молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів; молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів, осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної служби, інвалідів, направлених на роботу, згідно з рекомендацією медико-соціальної експертизи; при направленні на роботу в іншу місцевість і при переведенні на роботу на інше підприємство, в установу, організацію; при прийомі на роботу тимчасових та сезонних працівників та в інших випадках, передбачених законодавством. Перелік не є вичерпним.

Строк випробування не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках за погодженням з профспілкою – шести місяців. Для робітників строк випробування не може перевищувати одного місяця.

При відсутності робітника на роботі в період випробування воно може бути продовжене на відповідну кількість днів відсутності.

Оцінку відповідності працівника обумовленій роботі дає власник або уповноважений ним орган. Ця оцінка має бути подана до закінчення строку випробування, оскільки звільнення може відбутись також до закінчення цього строку.

Якщо строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

При незадовільному результаті випробування звільнення працівника з роботи проводиться без погодження з профспілкою. Розірвання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене працівником у порядку, встановленому для розгляду трудових спорів у питаннях звільнення (суд).

Контракт як особливий вид трудового договору має бути спрямований на забезпечення умов для виявлення ініціативи і самостійності працівника з огляду на його індивідуальні здібності та професійні навички, підвищення взаємної відповідальності сторін, правову і соціальну захищеність працівника. Умови контракту, що погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством, угодами і колективним договором, вважаються недійсними.

Контракт укладається у письмовій формі в двох екземплярах і підписується роботодавцем і працівником. Контракт набуває чинності з моменту підписання його сторонами або з моменту, вказаного у контракті, і може бути змінений тільки з їхньої згоди.

Контракт – це строковий трудовий договір. Він може бути переукладений на новий термін тільки за згодою сторін за два місяці до закінчення строку його дії.

Змістом контракту є взаємні зобов'язання сторін. Контракт не має повторювати обов'язки з посадових інструкцій. В ньому мають бути виділені основні обов'язки, основні результати, необхідні для підприємства і за які буде виплачена визначена винагорода. Обов'язкам працівника мають відповідати обов'язки власника, зокрема, щодо матеріального забезпечення працівника, розміру посадового окладу.

У контракті можуть бути визначені додаткові відповідно до чинного законодавства, пільги і компенсації за рахунок підприємства. Можуть бути передбачені матеріальні санкції при достроковому припиненні контракту з ініціативи працівника або роботодавця без поважних причин.

У випадку невиконання чи неналежного виконання сторонами умов контракту він може бути достроково розірваний з попередженням відповідної сторони за два тижні.

Принцип свободи праці впливає з Конституції України, що передбачає можливість громадян працювати за сумісництвом та суміщувати професії. Відповідно до ст. 21 КЗпП України працівник може реалізовувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Сумісництво – це виконання працівником, крім своєї основної роботи, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві. З цього визначення випливає добровільний характер роботи за сумісництвом. Вона передбачає існування двох трудових договорів: перший – за основним місцем роботи, другий – за сумісництвом.

Для роботи за сумісництвом згоди власника або уповноваженого ним органу за основним місцем роботи не потрібно. Обмеження на сумісництво можуть запроваджуватись керівни-

ком підприємства разом з профспілкою лише щодо працівників окремих професій та посад, зайнятих на важких роботах, додаткова робота яких може призвести до наслідків, що негативно позначиться на стані їхнього здоров'я та безпеці виробництва. Обмеження також встановлюється для вагітних жінок та осіб до 18 років.

Оплата праці сумісників здійснюється за фактично виконану роботу.

Відпустка на роботі за сумісництвом надається одночасно з відпусткою за основним місцем роботи.

Не є сумісництвом: літературна робота, яка оплачується з фонду авторського гонорару; технічна, медична, бухгалтерська експертиза з разовою оплатою; педагогічна робота з погодинною оплатою праці в обсязі не більш ніж 240 год. на рік та інші.

Від сумісництва необхідно відрізнити суміщення професій (посад). Суміщенням професій (посад) вважається виконання роботи за декількома професіями на одному і тому самому підприємстві чи в організації протягом робочого дня нормальної тривалості.

Суміщення відрізняється від сумісництва за такими ознаками:

1) при суміщенні робота виконується в межах одного трудового договору, а при сумісництві укладаються два або більше договорів (основний і за сумісництвом);

2) суміщення можливе лише за місцем основної роботи, а сумісництво – на тому самому або на іншому підприємстві;

3. при суміщенні робота виконується в межах робочого часу, а при сумісництві – у вільний від основної роботи час.

Умова про суміщення професій (посад) може бути додатковою умовою трудового договору, яка встановлюється при узгодженні сторін.

Згідно зі ст. 32 КЗпП України переведення на іншу роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації, а також переведення на роботу на інше підприємство, в установу, організацію або в іншу місцевість, хоча б разом з підприємством,

установою, організацією, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених у ст. 33 КЗпП (стихійне лихо, епідемії), та в інших випадках, передбачених законодавством.

Працівник має бути ознайомлений із наказом про переведення під розписку. Не можна переводити працівника на іншу роботу під час його відсутності з поважних причин (хвороба, відпустка).

Переведення на іншу роботу поділяються на окремі види. Існує декілька критеріїв класифікації: залежно від терміну; за територіальною ознакою; за ініціативою сторін.

При переведенні працівника на інше підприємство працівник звільняється з даного підприємства на підставі п. 5 ст. 36 КЗпП України. На новому місці роботи трудовий договір має бути укладений не пізніше наступного дня, якщо інше не встановлено угодою сторін.

Не допускається переведення працівника на роботу, яка протипоказана йому за станом здоров'я.

Відповідно до ст. 114 КЗпП України при переведенні працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу за працівником зберігається його попередній середній заробіток протягом 2 тижнів з дня переведення.

Тимчасове переведення від постійного відрізняється тим, що воно може проводитись лише за наявності певної виробничої ситуації і строк визначений законом не більше 1 місяця. Виробничу потребу слід розуміти як необхідність виконання невідкладних робіт, яких не можна було передбачити заздалегідь. Оплата праці проводиться за виконану роботу, але не нижче від середнього заробітку за попередньою роботою.

За ст. 34 КЗпП України передбачено тимчасове переведення на іншу роботу в разі простою. Простої – це призупинення роботи, зумовлене відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами.

Переведення в разі простою на іншу роботу на даному підприємстві може бути на весь час простою. При переведенні на інше підприємство переведення обмежене строком до 1 місяця.

Переведення на тимчасову роботу потрібно оформляти наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу. У наказі вказується, на яку роботу переводиться працівник і на який строк.

Працівників, які потребують за станом здоров'я надання легшої роботи, власник зобов'язаний перевести за їхньою згодою на таку роботу відповідно до медичного висновку. Переведення може бути тимчасовим або постійним залежно від стану здоров'я.

Припинення трудового договору є правомірним лише при наявності таких умов:

- з передбачених у законі підстав припинення трудового договору;
- з додержанням певного порядку звільнення з конкретної підстави;
- наявний юридичний факт припинення трудових правовідносин (розпорядження власника, заява працівника, відповідний акт «третьої» особи – суду, військкомату).

Підставами припинення трудового договору є такі обставини, які визначаються законом як юридичні факти для припинення трудового договору. Класифікація підстав припинення трудового договору здійснюється за двома критеріями:

- вид юридичного факту, який спричинив припинення (дія чи подія);
- волевиявлення суб'єктів, що потягло припинення трудового договору.

Підстави припинення трудового договору передбачені ст. 36 КЗпП України:

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строку (п. 2 і 3 ст. 23), крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна з сторін не поставила вимогу про їхнє припинення;

3) призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;

4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника (ст. 38, 39), з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (ст. 40, 41) або на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу (ст. 45);

5) переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;

6) відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці;

7) набуття законної сили вироком суду, яким працівника засуджено (крім випадків звільнення від відбування покарання з випробуванням) до позбавлення волі або до іншого покарання, яке не дає можливості продовжити цю роботу;

8) підстави, передбачені контрактом.

У разі зміни власника підприємства, а також в разі реорганізації останнього дія трудового договору працівника продовжується. Припинення трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу можливе лише у разі скорочення чисельності або штату працівників.

Відповідно до ст. 48 КЗпП України трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Трудові книжки заводяться на всіх працівників підприємств, установ, організацій усіх форм власності або у фізичної особи, які працюють понад 5 днів.

На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи. За бажанням працівника власник або уповноважений ним орган може провести запис відомостей про роботу за сумісництвом у трудовій книжці окремим рядком.

До трудової книжки заносяться такі відомості про працівника: ПІБ, дата народження, про роботу, заохочення та нагороди

за успіхи в роботі на підприємстві, в установі, організації, відомості про стягнення до неї не заносяться.

Заповнення трудової книжки вперше проводиться власником або уповноваженим органом не пізніше тижневого строку з дня прийняття на роботу.

Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документи суворої звітності, а при звільненні працівника трудова книжка видається йому під розписку в журналі обліку.

Усі записи в трудову книжку вносяться власником або уповноваженим органом після видання наказу (розпорядження), але не пізніше тижневого строку, а в разі звільнення – у день звільнення, і мають точно відповідати тексту наказу (розпорядження).

У разі виявлення неправильного або неточного запису відомостей про роботу, переведення, а також про нагородження та заохочення тощо, виправлення виконує власник або уповноважений орган, який зробив відповідний запис.

До трудових книжок за місцем роботи окремим рядком вносяться з посиланням на дату, номер та найменування відповідного документа такі записи:

1) про час служби у ЗСУ із зазначенням дати призову і дати звільнення;

2) про час навчання в професійних навчально-виховних закладах;

3) про час навчання у вищих навчальних закладах та про час перебування в аспірантурі та ординатурі;

4) про роботу як членів колгоспу – у тому разі, коли чинним законодавством передбачено зарахування цієї роботи до загального трудового стажу працівників;

5) про час догляду за інвалідом I групи або дитиною-інвалідом віком до 16 років, а також за пенсіонером, який за висновком медичного закладу потребує постійного стороннього догляду, у тому числі за перестарілим, який досяг 80-річного віку;

б) безробітним особам – про період одержання допомоги безробітним. Цей запис заноситься до трудової книжки органом державної служби зайнятості населення.

Трудові книжки працівників, які працюють на умовах трудового договору у фізичних осіб, зберігаються безпосередньо у працівників.

Фізичні особи, які використовують найману працю, роблять запис до трудових книжок працівників про прийняття на роботу та звільнення з роботи відповідно до укладених з працівниками трудових договорів, що зареєстровані у встановленому порядку в державній службі зайнятості.

Внесені фізичною особою до трудових книжок записи підтверджуються підписом посадової особи органу державної служби зайнятості, яка зареєструвала письмовий трудовий договір, і засвідчується її печаткою.

Якщо у трудовій книжці заповнені всі сторінки, вона доповнюється вкладишем.

Особа, яка загубила трудову книжку, зобов'язана негайно заявити про це власнику або уповноваженому ним органу за місцем останньої роботи. Не пізніше 15 днів після заяви власник або уповноважений ним орган видає працівнику іншу трудову книжку з написом «Дублікат» у правому верхньому кутку першої сторінки.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. При прийнятті на роботу монтажником І. Іваненка власник вимагав від нього такі документи:

- 1) паспорт;
- 2) трудову книжку;
- 3) довідку про забезпечення І. Іваненка житлом;
- 4) довідку про стан здоров'я.

Чи правомірна вимога власника? При відповіді на запитання проаналізуйте положення чинного законодавства про працю.

Ситуація 2. Директор заводу Р. Самохвалов доручив начальникові відділу кадрів підготувати наказ про прийняття на

роботу муляром – 17-річного С. Федоренка зі скороченим робочим днем і оплатою пропорційно до тривалості робочого часу та секретаркою – 23-річну О. Маркіну з неповним робочим днем та повним окладом за штатним розписом. Начальник відділу кадрів попросила юрисконсульта прокоментувати доручення директора з точки зору законодавства.

Яку відповідь має дати юрисконсульт? Зробіть порівняльний аналіз скороченого та неповного робочого дня.

Список використаних джерел

1. Болотіна Н. Б. *Трудове право України: Підруч.* – К.: Вікар, 2005. – 634 с.

2. Гаращенко Л. *Регулювання відпусток в конвенціях МОП та нормативних актах країн Європи // Право України.* – 1999. – № 10. – С. 90–93.

3. Гончарова Г., Спірні питання застосування ст. 26 Закону «Про відпустки» / Г. Гончарова, В. Жернаков, С. Прилипка // *Право України.* – 1999. – № 9. – С. 43–47.

4. Дараганова Н. *Удосконалення правового регулювання дисципліни праці в цивільній авіації // Підприємництво, господарство і право.* – 2007. – № 10. – С. 15–18.

5. Дей М. *Проблеми морального стимулювання робітників як соціально-правового інструменту управління працею // Підприємництво, господарство і право.* – 2004. – № 11. – С. 53–56.

6. Зубковський В. *Компенсація за невикористану відпустку // Право України.* – 1999. – № 2. – С. 103–105.

7. *Кодекс законів про працю України: Наук.-практ. коментар.* – Харків: Консум, 2003. – 832 с.

8. Кожушко С. *Трудова дисципліна у системі елементів трудових правовідносин // Право України.* – 2005. – № 9. – С. 89–91.

9. Лазор В. *Поняття трудових спорів, конфліктів та їх позовний і непозовний характер // Право України.* – 2002. – № 7.

10. Лазор В. *Судове вирішення індивідуальних трудових спорів: шляхи вдосконалення // Право України.* – 2003. – № 7. – С. 52–55.

11. Лазор В. *Регулювання строків позовної давності при вирішенні індивідуальних трудових спорів // Право України.* – 2003. – № 8. – С. 7880.

12. Льовіна В. Заохочення та порядок їхнього застосування // *Юридичний журнал*. – 2009. – № 1. – С. 102–104.
13. Обручко Р. І. Проблеми матеріальної відповідальності працівників у трудовому праві // *Молодь у юридичній науці: Зб. тез Між-нар. наук. конф. молодих вчених «Треті осінні юридичні читання»*. – Хмельницький, 2004. – С. 313–314.
14. Прокопенко В. І. *Трудове право*. – Харків: Консум, 2002. – 528 с.
15. *Трудове право України / За ред. П. Д. Пулипенка*. – К., 2003. – 536 с.
16. Угрюмова Г. Дисципліна праці: розвиток та удосконалення інституту // *Право України*. – 2006. – № 1. – С. 40–43.
17. *Удосконалення трудового законодавства в умовах ринку / Під ред. Н. М. Хуторян* – К., 1999. – 107 с.; Болотіна Н. Б. *Трудове право України*. – К.: Вікар, 2005 – 725 с.
18. Швець Н. *Поняття та форми трудових конфліктів // Підприємництво, господарство і право*. – 2006. - № 6. – С. 40–43.

Тема 7

УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПЕРСОНАЛУ

План

- 7.1. Робочий час як важливий елемент праці.*
- 7.2. Система показників аналізу використання робочого часу.*
- 7.3. Діагностика ефективності використання робочого часу.*
- 7.4. Тайм-менеджмент персоналу.*

7.1. Робочий час як важливий елемент праці

Робочий час – це час, протягом якого працівник має виконувати свої обов’язки, міра тривалості участі працівника в трудовому процесі [4].

Сутність процесу управління робочим часом полягає в забезпеченні функціонування виробничого процесу з двох основних позицій – результативності та ефективної організації діяльності персоналу.

Максимізація результативності досягається створенням таких умов праці, коли виробничий процес триває без втрат організаційних, технологічних і часових.

Основними характеристиками робочого часу є тривалість та інтенсивність. Робочий час вимірюється тривалістю робочого дня, тижня, місяця та року. Робочий день – час доби, протягом якого працівник працює на робочому місці, має межі фізичні (визначаються необхідністю відновлення сили працівника) і моральні (визначаються необхідністю задоволення соціальних потреб).

Робочий тиждень – міра тривалості праці протягом календарного тижня, що дає змогу визначити кількість робочих і вихідних днів у календарному тижні. В більшості індустріально-розвинутих країн нормативна тривалість робочого тижня регулюється як законом, так і колективними договорами.

Загальною формою є 5-денний робочий тиждень з 2 вихідними днями (як правило, в суботу і неділю); де 5-денний робочий тиждень недоцільний, встановлюється 6-денний з одним вихідним днем. Для ряду категорій працівників встановлений скорочений робочий тиждень (для зайнятих на шкідливих роботах неповнолітніх). Робочий рік – це рік роботи на даному підприємстві, що обчислюється з дати поступлення працівника на дане підприємство і має важливе значення при наданні відпусток. Світовою практикою були напрацьовані нові форми організації робочого часу: нефіксовані графіки (початок і закінчення роботи, перерви на обід і відпочинок у різний час); 2) стислий тиждень – підвищення нормативної тривалості робочого дня при скороченні робочих днів упродовж тижня; 3) гнучкі графіки – дають можливість працювати в рамках індивідуальних режимів; 4) розподіл роботи протягом року при дотриманні середньої тривалості праці (дає можливість адаптації до сезонних змін у пропозиції сировини або попиту на продукцію); 5) графіки неповного робочого часу – створюють можливість для вибору оптимальної тривалості робочого часу; 6) системи гнучких бригад з нерегулярною тривалістю робочих змін [4].

7.2. Система показників аналізу використання робочого часу

Фактичні дані про використання робочого часу працівників беруть з даних табельного обліку.

Для аналізу використання календарного фонду робочого часу застосовується аналітична таблиця (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Використання робочого часу на підприємстві у звітному році

Показники	За планом	За звітом	Відхилення
Кількість відпрацьованих працівниками людино-днів	918000	855844	-62156
Кількість людино-днів неявок на роботу	146880	205883	59003
Кількість людино-днів святкових, вихідних	416160	411774	-4386
Усього людино-днів, явок і неявок	1481040	1473501	-7539
Втрати робочого часу в людино-годинах – всього	1089849	1591506	501357
У тому числі: Прогнули та інші порушення дисципліни	–	176	176
Неявки з поважних причин, з них передбачених законом	726566	915010	188444
Навчальні відпустки	363283	676320	313037

Використовуючи дані табл. 7.1, розраховуємо календарний фонд робочого часу, який становить за планом 1481040 (918000+146880+416160) людино-днів; фактично – 1473501 людино-день (855844+205883+411774).

На базі наведених даних визначаємо коефіцієнт або відсоток використання календарного часу. За звітний рік він становитиме:
за планом : $918000/1481040 = 0,6198$ або 61,98%;
фактично: $855844/1473501 = 0,5808$ або 58,08%.

Отже, календарний фонд робочого часу використовувався на підприємстві значно гірше від запланованого рівня.

Інформацію про раціональність трудових ресурсів дає фонд робочого часу в людино-годинах. Його величина залежить від кількості робітників, робочих днів, які відпрацьовані одним працівником за звітний період, та тривалості робочого дня.

Порівняння фактичного рівня названих показників з плановим дає змогу виявити і розрахувати розмір втрат робочого часу в абсолютних одиницях та у відсотках. Показники, що

характеризують рівень використання робочого часу підприємства за звітний рік, наведені у табл. 7.2.

Аналіз цих даних дає змогу зробити такий висновок: загалом робочий час використовується задовільно. Є зниження порівняно з планом у кількості днів, відпрацьованих одним робітником, але середня тривалість робочого дня у звітному році зросла.

Таблиця 7.2

**Рівень використання фактичного часу
роботи з персоналом підприємства**

№ з.п.	Показники	За попередній рік	За звітний рік		Відхилення (+,-)		Відхилення (+,-)	
			За планом	Фактично	Від попереднього року	Від плану	Порівняно з попереднім роком	Порівняно з планом
1	2		3	4	5	6	7	8
1	Кількість відпрацьованих людино-днів персоналом	882322	918000	855844	26478	-62156	0,03	-0,06
2	Кількість відпрацьованих людино-годин: а) всіма працівниками	6723223	6811560	6615647	107619	-195886	0,016	-0,028
	б) у тому числі понаднормово	38500	-	41160	2660	-	6,9	-
3	Середня облікова чисельність працівників	4066	4080	4037	14	-43	0,03	-1,1

Облік робочого часу в людино-днях недостатній для комплексного дослідження обсягу вкладеної у виробництво праці, тому що відпрацьований час може бути різним за тривалістю. В процесі робочого дня облік часу робітників проводиться у людино-годинах. Окремо враховуються відпрацьовані внутрішньозмінні

перерви, тобто одна година фактичної роботи робітника. Практично людино-година, врахована як відпрацьована, не завжди складається з 60 хв. роботи. Дрібні перерви в роботі не піддаються суцільному обліку, їх можна виявити лише за допомогою спеціально організованих спостережень.

7.3. Діагностика ефективності використання робочого часу

Враховуючи обмеженість резервів робочого часу, постає питання про його раціоналізацію та економію. Для цього необхідно насамперед визначити ціль і пріоритетність виконання завдання.

Важливим інструментом у процесі дослідження ефективності використання часу є «інвентаризація», яка здійснюється за допомогою хронометражу (фотохронометражу), фотографування, самофотографування. Вибір методу залежить від завдань та масштабів.

Хронометраж слід розуміти як вимір затрат робочого часу на здійснення елементів основної роботи і підготовчо-завершальних операцій або обслуговування робочого місця. Його проводять, як правило, на видах робіт, які характеризуються частотою повторюваності та постійністю ступеня впливу чинників на час їх ньоговиконання. Метою хронометражу є аналіз прийомів праці, розробка нормативів, визначення причин відхилення від норм. Незважаючи на психологічний дискомфорт, він відіграє важливу контролюючу управлінську роль.

Хронометраж поділяється на індивідуальний і груповий (бригадний) залежно від чисельності робітників, за якими спостерігають. За допомогою індивідуального хронометражу визначають витрати часу окремими виконавцями, що дає змогу вивчити роботу з максимальним ступенем її деталізації. При груповому хронометражі один спостерігач вивчає роботу групи робітників, що виконують одну виробничу операцію. Його застосовують для вивчення складу групи і раціонального розподілу в ній роботи між робітниками [1; 266].

Для досягнення більшої точності використовують двох експертів, що ведуть спостереження незалежно один від одного, а після закінчення роботи звіряють дані, отримані кожним із спостерігачів. Хронометраж може бути неперервним (від початку до кінця операції з фіксацією кожного її елемента), вибіркоvim (для окремих елементів операцій через 1–2) і цикловим (застосовується при спостереженні за надкороткими елементами – 3–5 – шляхом об'єднання їх у групи в різній комбінації). Істотно впливає на якість хронометражу підготовка до нього: досліджувана операція поділяється на складові – комплекси прийомів, дії, рухи, на які встановлюються межі, із визначеними моментами початку і закінчення. Визначається також необхідна кількість спостережень. Хронометраж рекомендується проводити через годину після початку роботи і за 1,5–2 години до її закінчення. Необхідна точність фіксації елементів – 0,1–0,2 секунди. Спостереження фіксують у наглядному листі. Потім проводиться обробка відомості, вимикаються дефектні виміри і визначаються середні тривалості кожного елемента операції. В результаті здійснюється розрахунок визначених операцій за формулою:

$$\frac{\text{Тривалість всіх операцій}}{\text{Середня тривалість всіх операцій}} = \text{Кількість операцій}. \quad (7.1)$$

Визначення середньої тривалості операції та її окремих елементів дає можливість вдосконалити структуру й оптимізувати втрати часу.

Фотохронометраж проводять у тих випадках, коли спостереження за складом та структурою виробничого процесу необхідно доповнити високоточними замірами тривалості окремих найважливіших трудових операцій та рухів робітників. Тому фотохронометраж є комбінованим методом проведення спостереження, який поєднує методику проведення фотографій і хронометражу.

Методи визначення затрат робочого часу за допомогою спостереження доволі трудомісткі, тому на практиці при визначенні норм затрат часу широко використовують довідково-розрахункові

матеріали (нормативи), класифікація яких тісно пов'язана з класифікацією норм праці.

Метод спрощених спостережень, на відміну від хронометражу, допускає застосування звичайного годинника. Допускається фіксація часу, який витрачається на певну операцію середньої складності в умовах роботи, близької до звичайної, протягом 30–40 хв. За наявності відхилень у 10% спостереження повторюють з метою визначення причини. Для аналітичних розрахунків необхідні норми встановлюють за допомогою арифметичних операцій з урахуванням умов робіт, вигляду і складності документа.

Фотографія робочого дня (індивідуальна і групова, суцільна і вибіркова) дає змогу спостерігати і фіксувати всі витрати часу працівником протягом певного періоду з метою їх виявлення і усунення, недоліки в організації праці та виробництва, структури робочого дня, у встановленні норм обслуговування і нормативів чисельності. Вона найбільш доцільна при обстеженні великої групи виконавців, які виконують ідентичні роботи. При раціональному, широкому та систематичному використанні фотографії керівник підприємства завжди матиме комплексну інформацію про роботу та прості робітників, устаткування, причини втрат робочого часу.

Фотографія робочого часу проводиться планово 2–3 рази на рік з терміном в 2–3 тижні (по 5–7 днів у кожній декаді місяця в періоди з найбільш типовим складом робіт) за участю спеціалізованих працівників – нормувальників, майстрів і т. ін. Середня точність замірів – 0,5–1 хв., а в окремих випадках – 1 сек. Всі роботи поділяються на групи: кваліфікації інженера, техніка та інші, що не потребують спеціальної підготовки. Визначається відповідний індивідуальний термін на них.

Основними документами при цьому є карта фотографії, що містить назву підрозділу, дату, дані про спостережувані об'єкти, характеристики робочого місця і обладнання і наглядний лист, що відображає час початку і закінчення окремих операцій, їхню тривалість, поєднання, результати, примітки, з якими працівника ознайомлюють.

В результаті виконаної роботи складаються дві таблиці, в одній з яких відображається витрата часу в хвилинах на кожний вид робіт і терміни їхнього проведення; в другій – втрати часу, їхні конкретні причини, період, коли вони відбулись. На їхній основі проводять аналіз, в межах якого визначають величину і питому вагу корисних витрат часу, залежних і не залежних від виконавців втрат; тривалість маршрутів; певних операцій (творчих, логічних допоміжних та ін.).

Отримання значної кількості «фотографій» робочого дня потребує використання великого штату обліковців.

Варто зазначити, що позитивною стороною «самофотографії» є те, що при цьому немає необхідності в спеціальних обліковцях – реєстрація здійснюється самостійно. Проте «самофотографія» забирає час у персоналу, а головне, що при цьому процесі не є винятком елементи суб'єктивного характеру, зокрема, недостатньо ретельна реєстрація перерв у роботі, які виникають з вини працівника.

Останнім часом застосовують статистичний метод моментних спостережень, який є більш простий і менш трудомісткий, ніж групові «фотографії» робочого дня. Суть його полягає в тому, що фіксуються не втрати часу протягом певного періоду (від 20 до 180 хв.), а дані про те, чим працівник займався в певні, випадково вибрані моменти. При цьому розрізняють індивідуальні, групові і маршрутні спостереження (за об'єктом, який здійснює переміщення по певному маршруту, або за декількома об'єктами, розташованими настільки далеко один від одного, що спостерігач має переміщуватися).

Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів при відносно невеликих витратах, але його використання потребує високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівником з метою контролю при обході робочих місць підлеглих.

Моментні спостереження складно застосовувати при дослідженні управлінських процесів і розподілі втрат робочого часу самих керівників, оскільки їхня робота є різноманітною та неетапною.

Одним із різновидів фотографії є самофотографування – фіксація даних про роботу, контакти, витрати часу працівника, що дає змогу виявити проблеми, з якими він не може справитися самостійно.

При цьому використовується лист самофотографії, який містить такі відомості: ППП працівника, посада, стаж роботи за фахом (у тому числі на даному підприємстві), перелік елементів втрат робочого часу, витрати часу за днями тижня (у тому числі дві підграфи – число спостережень в день і сумарні витрати), анкета з побажаннями (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Лист самофотографії робочого дня

Підприємство _____					
ППП _____					
Посада _____					
Дата _____					
День	Час початку роботи	Тривалість	Вид роботи	Кількість документів	Час для оброблення одного документа

В результаті визначається тривалість робочого дня (у тому числі перерви і втрати часу), окремих видів (елементів) робіт. Потім складаються зведені таблиці за посадами, видами робіт, стажем, на основі яких виявляють втрати часу, пов'язані з недоліками в організації і обслуговуванні робочих місць, нераціональним використанням технічних засобів.

Проте варто зазначити, що самофотографія не дає точних результатів (фіксується тільки третина витрат часу), відволікає від роботи і пов'язана з труднощами в обробці матеріалів.

Одним із різновидів самофотографії є щоденник робочого часу керівника або спеціаліста, аналіз якого дає змогу зекономити до 50% робочого часу. Роботи і витрати часу фіксуються в тій послідовності, в якій виконуються. Існує книжкова, реєстрова і карткова форма ведення такого щоденника (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Зразок щоденника робочого часу керівника або спеціаліста

Час початку роботи	Час закінчення роботи	Зміст роботи	Категорія важливості

Менеджерам доцільно вести особистий облік витрачання часу. Для аналізу витрат часу на виконання окремих видів робіт використовуються опитування, які можуть бути усними і анкетними. Останні складніші, проте дають змогу отримати більш об'єктивні відповіді.

Анкети, які заповнюються за групами посад, мають містити особисті відомості про працівника – вік, стаж і т. ін., бути зрозумілими, цілеспрямованими, короткими, доступними машинній обробці, зручними для заповнення. Питання формулюються чітко і недвозначно, а у разі оцінювання в балах – визначаються їхні межі.

На основі вивчення даних отримуються такі показники:

$$\frac{ПЗ + ОЧ + ОР + ВОП}{\text{Коефіцієнт використання робочого дня}} = \text{Тривалість робочого дня}, \quad (7.2)$$

де *ПЗ* – підготовчо-завершальний час, хв.;

ОЧ – оперативний час, хв.;

ОР – час обслуговування робочого місця, хв.;

ВОП – нормативний час для відпочинку і особистих потреб, хв.

$$\text{Коефіцієнт виконання} = \frac{\text{Витрати часу на виконання невластивих робіт, хв.}}{\text{Тривалість робочого дня, хв.}}$$

При аналізі використання робочого часу доцільно порівнювати динаміку годинного, денного і річного виготовлення продукції. Якщо індекс річний знижується, то потрібно шукати втрати.

$$\frac{КР}{\text{Коефіцієнт залученості}} = \text{Середня кількість працівників}, \quad (7.4)$$

де *КР* – кількість працівників, які хоча б один раз не вийшли на роботу.

Коефіцієнт середньої тривалості відсутності на = $\frac{\text{Загальне число втрачених днів}}{\text{Кількість випадків невиходу на роботу}}$ · (7.5)
робочому місяці

Неявку доцільно аналізувати за причинами, які можна об'єднати в дві групи: дозволені законом і що відносяться до втрат робочого часу (простої, прогули, відпустки з дозволу адміністрації) [1, 268].

Працівники можуть бути відсутні через хворобу, що можна підтвердити документально. Причинами відсутності можуть бути відгули, страйки, особливі випадки, за сімейними обставинами, у зв'язку із запізненнями, без дозволу (прогул). Причинами прогулів є погана організація роботи, монотонність, брак устаткування, несправедливість керівництва, його некомпетентність, авторитарні методи, агресивність, жорсткість, особисті конфлікти, нездатність виконати роботу, брак загальної культури. З прогульниками обов'язково розмовляють, виявляють причини відсутності. Боротьбі з прогулами можуть допомогти премії за присутність (але вони змушують хворих не брати лікарняні листи), вдосконалення графіка роботи.

Також додатково можна здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих посадовим обов'язкам функцій, а також частки витрат часу на творчу, організаційно-адміністративну та виконавчу діяльність за окремими групами працівників і на цій основі розраховувати ступінь раціональності розподілу праці внутрішніх структурних підрозділів (табл. 7.5 і табл. 7.6).

Таблиця 7.5

Розподіл часу

Вид діяльності	Оцінка необхідності витрат часу	Загальні витрати часу, %	Цілі для досягнення мети діяльності	Можливість делегування	Час на місяць (год./хв.)	Кінцеве рішення

Таблиця 7.6

Форма для аналізу використання часу

Час початку роботи	Час закінчення роботи	Витрати часу	Категорія важливості

Діагностикою часу називається виявлення видів діяльності, на які витрачається даремно час, є можливість виконання роботи іншими особами. Для полегшення діагностики час, який витрачається управлінським персоналом, можна використати для таких функцій:

- аналіз проблеми, прийняття рішення, підготовка документів;
- керівництво персоналом (розподіл завдань, консультування, інструктаж, оцінка виконаної роботи, вирішення конфліктів);
- прогнозування і перспективне планування;
- підготовка нарад, виступів, різних заходів;
- контроль за підлеглими;
- здійснення зовнішніх комунікацій (участь у конференціях, переговорах, обмін досвідом).

Після групування робіт дається оцінка щодо необхідності, доцільності та співвідношення прогнозованих і фактичних витрат часу. Оцінку витрат часу можна проводити, враховуючи такі моменти:

- загальний перелік виконуваних робіт;
- перелік і питома вага характерних цій посаді робіт;
- перелік і питома вага повторюваних робіт;
- перелік і питома вага планових робіт;
- перелік і питома вага нормованих робіт;
- перелік і питома вага нестандартних і творчих робіт.

У процесі аналізу визначається, які чинники зумовлюють найбільші втрати часу, наприклад, візити, зустрічі, телефонні розмови, прийом відвідувачів, зустрічі з підлеглими і т. ін. Їхне

виявлення дає змогу шукати способи зміни структури витрат часу, яка найбільшою мірою сприяла б досягненню цілей.

Досвід показує, що навіть, якщо в одному випадку з десяти робота керівника не була потрібна, то він не довіряє підлеглим; якщо момент початку роботи був визначений спонтанно або на неї витрачається більше часу, ніж планувалося нормативами, то в організації недостатньою мірою проводиться планування.

Основними причинами втрат часу є:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе дуже багато або дуже мало роботи;

- незадовільна організація планування, що не дає змоги менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;

- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що призводить до багатократності виконання завдань;

- відсутність необхідної інформації для ухвалення рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;

- нерішучість керівника, невміння працювати з підлеглими, партнерами, відвідувачами, проводити збори і наради.

Облік використання робочого часу організовується таким чином, щоб забезпечити контроль за своєчасним початком і закінченням роботи із правильним розподілом часу протягом всього робочого дня (зміни). Цей контроль здійснюється керівниками. Його об'єктами є: перевірка правильності розподілу часу протягом трудового дня, а також виявлення дисциплінарних порушень.

Контроль за своєчасним початком і закінченням робочого дня працівників здійснюється за однією із таких систем: картковою – за допомогою використання контрольних годин; жетонною – з використанням табельних жетонів або марок; пропускнуою – за допомогою здачі робітниками і службовцями і видачі перепусток; рапортно-відомчою – з використанням рапортів або табельних відомостей, одержуваних від керівників підрозділів, майстрів, бригадирів; з допомогою контрольно-пропускних пристроїв та ін.

Допускається використання комбінованих систем обліку входу і виходу працівників залежно від умов виробництва.

Для ведення обліку відпрацьованого часу кожному працівнику присвоюється табельний номер, що зазначається у всіх документах з обліку праці і заробітної плати. У разі звільнення або переходу працівника в інший підрозділ колишній табельний номер має залишатися вільним не менше півроку, а в окремих випадках – до 12 років.

7.4. Тайм-менеджмент персоналу

Дефіцит робочого часу керівників і виконавців – одна з основних проблем управління, яка призводить до перевантажень, стресів, відсутності порядку в діях, поверхневого опрацювання питань.

Як правило, коефіцієнт зайнятості керівника (співвідношення фактичного і нормативного) дорівнює 1,2–1,6. Продуктивно при цьому використовується 70–80% робочого часу.

Мати час для керівника – це:

- виконувати всі важливі справи протягом 4–6 годин;
- виділяти 1 годину на день для власної важливої роботи;
- чітко знати, що в даний момент немає термінових справ;
- мати нагоду за рахунок резерву завжди виконувати термінову справу;
- уникати стресових ситуацій.

Оскільки часом управляти неможливо, управління робочим часом, або тайм-менеджмент, є поняттям умовним. Це поняття можна визначити як ефективний розподіл часу з метою мінімізації нерационального використання. Тайм-менеджмент передбачає розгляд двох головних завдань – грамотного планування робочого часу і раціонального розподілу обов'язків між персоналом.

Ефективна організація діяльності персоналу може бути:

1) складовим елементом системи управління фірмою. По керівних посадах доцільно створювати зразкові нормативи часу на здійснення управлінських функцій. Наслідком є ефективне використання часу кожного окремого працівника;

2) частиною самоменеджменту, яку працівник здійснює самостійно.

Самоменеджмент є сукупністю прийомів ефективного управління власною трудовою діяльністю – планування робочого часу, постановки завдань, визначення пріоритетів. Він зосереджений на проблемах раціонального використання робочого часу, організації робочого місця, хронометражу, вміння слухати, швидко читати, ділового спілкування.

Управління робочим часом потребує високої самодисципліни, формування нових стереотипів, зміни стилю спілкування. Для розподілу часу треба вміти визначати пріоритети роботи (головну мету, необхідні дії, очікувані результати).

Почавши рахувати витрати особистого часу, працівник швидко зрозуміє, що вони були пов'язані з неефективністю корпоративної системи управління, яка може бути причиною для організаційних змін раціоналізації роботи підприємства загалом. Це шлях повільних, еволюційних, розрахованих на довгострокову перспективу змін мислення.

На практиці планування часу зводиться до його розподілу за видами робіт. Узагальнено цей процес регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їхній зв'язок.

Крім того, складаються: єдиний розклад робочого дня, що відображає час початку і закінчення робіт; розпорядок роботи керівників і підрозділів.

Тайм-менеджмент як елемент самоменеджменту був заснований для ретельного планування керівниками і фахівцями свого робочого часу. Таке планування дає змогу керівникам і фахівцям:

– критично осмислити власні цілі, знайти більш ефективні способи роботи, що дозволяють не тільки своєчасно справитися

з існуючими проблемами, а й створити необхідні резерви для вирішення непередбачених;

– концентруватися на найважливіших питаннях з урахуванням термінів їхнього вирішення, а інші питання раціонально розподілити серед підлеглих на основі оцінки кожної роботи з погляду її необхідності, наслідків у разі відмови від виконання, виправданості необхідних зусиль, можливості зниження витрат і підвищення реальної віддачі;

– сформулювати оптимальну структуру робочого дня і скласти його розклад.

Передумовами планування часу є його ретельне документування і контроль використання, що дає змогу отримати точні уявлення про нього, здійснити більш ефективний розподіл для виконання завдань, а також узгодити дії з підлеглими і колегами.

Відомий німецький фахівець у сфері менеджменту Л. Заїверт розробив певні правила планування робочого часу:

1. Планувати робочий день на 60%, залишаючи 20% на вирішення непередбачених завдань і 20% – на творчу діяльність (наприклад, підвищення кваліфікації).

2. Ретельно документувати і контролювати витрату часу, що дає можливість здійснювати правильний його розподіл та визначати майбутні потреби.

3. Диференціювати завдання майбутнього періоду на довго-, середньо- і короткотермінові, встановлюючи пріоритет дій щодо їхнього вирішення.

4. Завжди послідовно до кінця доводити почату справу.

5. Складати гнучкі плани.

6. Планувати реальний обсяг завдань, розрахованих відповідно до можливостей колективу.

7. Використовувати для планування часу спеціальні бланки і картки.

8. Переносити невиконані завдання автоматично в плани наступного періоду.

9. Відображати в планах не тільки самі дії, а й очікувані результати.

10. Задавати точні тимчасові норми і передбачати необхідний час виконання запланованих справ.

11. Реалізувати принцип самодисципліни, що встановлює точні терміни виконання всіх видів робіт.

12. Визначати пріоритетність у справах.

Як показує практика, головними причинами втрат робочого часу є: 1) відсутність чіткості в постановці та визначенні цілей і пріоритетів; 2) відсутність планування робочого часу або низький рівень організації; 3) погана дисципліна підлеглих; 4) слабе керівництво, невміння працювати з підлеглими, партнерами, відвідувачами. Планування робочого часу є одним з головних завдань керівника, так само як і здійснення планування діяльності організації загалом. Крім того, планування часу дає змогу керівництву критично осмислювати власні ідеї і знаходити ефективні способи їхнього вирішення вчасно, створюючи визначений резерв часу.

Планування дає змогу керівництву сконцентруватися на головному з урахуванням термінів вирішення основних завдань. В результаті планування поліпшується структура робочого дня і виникає можливість складання розкладу. Планування часу починають з постановки завдань. Складають за певний період список справ і перешкод, які можуть виникнути. Ці списки регулярно доповнюють і переглядають.

Потім здійснюють аналіз АБВ – аналіз завдань, у результаті якого вони поділяються на 3 категорії: А – найважливіші (їхня частка становить до 15% від загального числа, але внесок в досягнення цілей - 65%); Б – важливі завдання (відповідно 20% і 20%); В – неістотні завдання (відповідно 65% і 15%).

Необхідно також аналізувати і виділяти завдання, які:

- сприяють досягненню мети;
- дають змогу одночасно розв'язати декілька проблем;
- приносять максимальний внесок у діяльність підприємства;
- мають негативні наслідки.

Проте варто зазначити, що з підвищенням рівня керівництва скорочується час, який витрачається на управління основною ді-

ьяльністю, і збільшується на адміністративну, організаційну роботу, представництво, вирішення соціальних проблем. На практиці існує декілька видів планування часу: за допомогою довгострокових планів розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей з багаторічним терміном; середньострокові плани, до яких можна віднести річні, фіксують, перш за все, розподіл часу для вирішення більш конкретних завдань, насамперед виробничого характеру; короткострокові плани деталізують попередні (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний). В кінці планового періоду доцільно порівнювати наміри і реальні результати. Якщо часу витрачалося більше, ніж намічалось, треба шукати причину.

Вже в місячних планах треба враховувати критичні періоди та особисті біоритми. На позитивні фази цих періодів планують справи, що потребують підвищеного навантаження. В понеділок і в п'ятницю краще не проводити серйозних зустрічей і нарад, оскільки це період дестабілізації режиму. Облік принципу підвищеної працездатності відбувається в денному плані. У більшості людей протягом трудового дня є 2 фази підвищення працездатності – з 9 до 13 год. (11–12) і з 16 до 18 год. (16–17). Поза рамками звичайного робочого дня такими періодами вважаються 5–6; 20–21; 24–1 год. На цей час необхідно планувати найскладнішу і відповідальну роботу. Крім того, виділяють періоди спадів працездатності: 2–3; 9–10; 14–15; 18–19; 22–23 год. Час на планування свого робочого дня необхідно ретельно розподіляти. Це дає змогу економити його в період реалізації планів. Денний план має містити не більше десяти проблем, у тому числі не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється в першу чергу, їх планують на ранковий час з метою завершення до кінця робочого дня. Однорідні завдання групують у денному плані роботи блоками, що дає змогу не перетягувати з однієї проблеми на іншу і економити таким чином час.

Планування робочого дня має бути гнучке із чіткою регламентацією питань, які пов'язані із запрошенням людей. Його складання починається в попередній час і відбувається у декілька етапів. Спочатку формулюються завдання, в які вміщують

перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів, з плану попереднього дня, які залишились не вирішеними, незаплановані заздалегідь, внаслідок повторюваності, можуть виникнути раптово. Після цього планують найважчі і неприємні справи, а в другій половині дня – легші. Потім проводять визначення пріоритетності завдань і уточнюють, кому з підлеглих їх можна доручити.

Така послідовність зумовлена не тільки зниженням працездатності, а й тим, що після обіду підлегли приходять з проханнями про допомогу і роз'яснення тих або інших питань. Тому в другій половині дня краще займатися нескладними справами.

В денному плані передбачаються «вікна» на випадок виникнення несподіваних проблем і 10-хвилинні перерви після кожної години роботи.

Вранці складений план роботи ще раз уточнюється керівником спільно з референтом або секретарем, щоб врахувати обставини, документи, які надійшли не заплановано.

Звичайним планом охоплюється не більше 60% робочого часу, а решту часу резервують на вирішення непередбачених проблем (несподівані відвідувачі, телефонні дзвінки і т. ін.), творчу діяльність, підвищення кваліфікації. Створення таких резервів підвищує гнучкість планів і полегшує їхнє коректування.

Вважається, що робочий день потрібно починати в один і той самий час, оскільки людина – раб своїх звичок. Точність і дотримання термінів мають бути невід'ємними елементами особистого стилю роботи, тому при плануванні часу складають реальний точний термін завершення роботи. Для полегшення роботи завдання краще розбити на окремі частини. Якщо в певний термін воно не може бути виконано, то в плані передбачають можливість перенесення на більш пізній термін.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Назвіть основні характеристики робочого часу.
2. Визначте сутність процесу управління робочим часом персоналу.

3. Які є методи діагностики використання робочого часу персоналу.

4. Перелічіть показники, що характеризують рівень використання робочого часу на підприємстві.

5. Назвіть основні характерні особливості та методи тайм-менеджменту.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. На основі наведених даних провести аналіз використання робочого часу на підприємстві. Які показники характеризують його величину?

Показник	За планом	За звітний рік	Відхилення від плану
1. Кількість відпрацьованих працівниками людино-днів	863455	812906	
2. Кількість людино-днів неявок на роботу	167099	171203	
3. Кількість людино-днів святкових та вихідних	389750	389643	
4. Втрати робочого часу в людино-годинах – всього: в т. ч. прогули неявки з поважних причин	98461009 5 89034	99535866 78109	–

Ситуація 2. На підприємстві «Профтех» служба управління персоналом містить декілька функціональних підсистем. Середньоспискова чисельність працівників організації становить 3600 осіб, у т.ч. чисельність управлінського персоналу – 35% від загальної чисельності працівників.

Корисний фонд робочого часу одного працівника – 2500 год. на рік.

Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у плановій трудомісткості, – 1,1.

Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом становить:

- найму, відбору та обліку персоналу – 10970 люд.-год.;
- розвитку персоналу – 9800 люд.-год.;
- планування та маркетингу персоналу – 11890 люд.-год.;
- розробки засобів стимулювання праці – 8400 люд.-год.;
- трудових відносин – 3500 люд.-год.;
- умов праці – 2007 люд.-год.;
- соціальної інфраструктури – 7050 люд.-год.;
- юридичних послуг – 1980 люд.-год.;

Уявіть, що ви обіймаєте посаду менеджера з персоналу цієї організації. Виконайте поставлені завдання:

1. Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми служби управління персоналом.

2. Побудуйте організаційну структуру служби управління персоналом зазначеної організації, вкажіть назви всіх підрозділів та посади працівників у ній.

3. Розробіть систему заходів щодо ефективного контролю за використанням робочого часу працівників.

4. Запропонуйте систему заходів підвищення ефективності використання робочого часу із застосуванням тайм-менеджменту.

Список використаних джерел

1. *Основы менеджмента Учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. Л. Кислякова и др.; Под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2005. – 376 с.*

2. *Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учеб. – М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2007.*

3. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.*

4. Економічний словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://abc.informbureau.com/html/daaixaa_adaiss.html.

5. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках – М.: Интерэксперт, 1995. – 268 с.

6. Статистика труда и занятости: Учеб.-метод. пособ. / В. Б. Захожай, А. В. Калина. – К.: МАУП, 2000. – 80 с.

Тема 8

ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

План

- 8.1. Суть та значення етики ділового спілкування. Види ділового спілкування.
- 8.2. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія.
- 8.3. Етика ділових комунікаційних процесів в організації.
- 8.4. Етика ділового спілкування з іноземними партнерами.

Більшість менеджерів потребує знань щодо спілкування та поведінки з людьми у щоденних ділових та громадських контактах. Якщо ви ділова людина, то уміння поводитись з людьми є однією із найважливіших вимог.

Д. Карнегі

8.1. Суть та значення етики ділового спілкування. Види ділового спілкування

Сучасні економічні та соціальні умови сприяють розвитку комерційної та підприємницької діяльності, що супроводжується залученням дедалі більшої кількості людей до цього процесу: у ділові відносини вступають підприємства всіх форм власності, приватні особи. Ця обставина зумовлює необхідність підвищення комунікативної компетентності, оскільки саме від неї безпосередньо залежить успіх будь-якої справи у галузі науки, мистецтва, виробництва чи торгівлі. Для менеджерів, підприємців, організаторів виробництва чи управлінців комунікативна компетентність є найважливішим чинником професійної діяльності.

Для ефективного вирішення проблем діловим людям недостатньо лише професійних знань. Бувають частими випадки, коли партнери не можуть домовитися про співпрацю, хоча розуміють її необхідність, а керівникам складно ефективно управляти колективом висококваліфікованих працівників тільки тому, що не можуть знайти спільної мови з ними. Д. Карнегі стверджував, що успіх людини у фінансових справах на 15% залежить від професійних знань і на 85% – від уміння спілкуватися з людьми.

Спілкуючись у діловій співпраці зі своїми підлеглими, начальником або колегами, кожен так чи інакше, свідомо чи несвідомо керується етичними нормами, які є основою регулювання стосунків між людьми. Проте залежно від того, як людина розуміє ці норми, який зміст у них вкладає і чи взагалі враховує їх у спілкуванні, вона може як спростити ділове спілкування, зробити його більш продуктивним, допомогти у вирішенні визначених завдань і досягненні цілей, так і ускладнити спілкування або навіть унеможливити.

Сучасний український етик В. Малахов вважає спілкування основою людської моральності. Він наголошує, що людська моральність реально виявляється не у свідомості й навіть не в діяльності людини, а саме в її спілкуванні з іншими. Оскільки у повноцінному спілкуванні людина постає як суб'єкт, то завжди актуальною є проблема морального самовизначення партнерів один стосовно іншого. Залежно від цього вибору й самовизначення спілкування може виявитися для людини найвищою, найжаданішою розкішшю (А. де Сент-Екзюпері) і справжнім пеклом (Ж.-П. Сартр) [6, 259].

Потрібно зазначити, що в основному із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію. Менеджер, керівник витрачають на спілкування 50–90% робочого часу, аби реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. Тому спілкування для них – процес,

який пов'язує всі основні види управління. 75% американських, 63% англійських і 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху досягнення позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем у їхній роботі [4, 5].

Етика ділового спілкування передбачає відповідну культуру спілкування, що зумовлюється характером суспільного ладу і ґрунтується на здобутках минулого й сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх обирає суб'єкт у певних ділових ситуаціях стосовно конкретних людей. Схематично культуру спілкування в широкому розумінні можна зобразити так [4, 13]:

$$KC = KV + Z + B,$$

де KV – моральні та комунікативні установки; Z – знання з етики та психології; B – вміння застосовувати ці знання на практиці.

Інакше кажучи, **культура спілкування** – це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого.

У науковій літературі культура спілкування трактується в єдності як культура поведінки, мовлення і мови [4, 11]. Набутий останнім часом досвід дає можливість культуру спілкування (за визначенням Т. К. Чмут) розуміти як наявні в суспільстві і житті людини форми творіння спілкування, систематизацію та реалізацію його норм, способів і засобів відповідно до ієрархії цінностей та установок. Спілкування та його культура – це творчість, яка веде до самовдосконалення, і водночас це цінність для кожної людини і для суспільства загалом. Від усвідомлення цього залежить успіх у взаємодії людей. Цінністю культура спілкування стає тоді, коли слугує задоволенню актуальних потреб у спільній діяльності та духовному розвитку людини. При цьому творчість у спілкуванні веде до становлення сукупного суб'єкта «Ми» та розвитку одноосібного «Я», а, як результат, до самоактуалізації та самореалізації особистості, досягнення спільної мети та втілення гуманістичних комунікативних установок.

Таке поняття культури спілкування дає можливість розглядати її як володіння досконалими його нормами, які виступають у єдності з творчою та особистісною складовою [12, 212]. Г. А. Балл вважає, що нормами при цьому можуть бути знання, зокрема методологічні, вміння і теоретично обґрунтовані способи дій, а також норми-цілі, норми-ідеали, які впливають на особистість [1].

Спеціалісти з управління та психології зазначають, що успіх менеджерської діяльності залежить не стільки від професійних знань визначень, а й від суто людських якостей, зокрема, від умінь спілкуватися та взаємодіяти з людьми.

Види ділового спілкування

За способом обміну інформацією виокремлюють усне і письмове спілкування. Усне, у свою чергу, поділяється на:

– монологічні види:

- привітальне мовлення;
- торгове мовлення (реклама);
- інформаційне мовлення;
- доповідь (на засіданні, зборах);

– діалогічні види:

- ділова розмова – короткочасний контакт на одну тему;
- ділова бесіда – тривалий обмін даними, що часто супроводжується прийняттям рішень;
 - переговори – обговорення з метою укладення угоди;
 - інтерв'ю – розмова з журналістом, який є представником преси, радіо, телебачення;
 - дискусія;
 - нарада (збори);
 - прес-конференція;
 - контактна ділова розмова – безпосередній, «живий» діалог;
 - телефонна розмова.

До письмового ділового спілкування належать службові документи: діловий лист; протокол; звіт; довідка; доповідна і пояснювальна записки; акт; заява; договір; статут; положення; інструкція; рішення; розпорядження; вказівка; наказ; доручення й ін.

За змістом спілкування може бути:

- матеріальне – обмін предметами і продуктами діяльності;
- когнітивне – обмін знаннями;
- мотиваційне – обмін спонуканнями, цілями, інтересами, мотивами, потребами;
- діяльне – обмін діями, операціями, уміннями, навичками.

За відповідними засобами ділове спілкування поділяють на:

- безпосереднє – воно здійснюється за допомогою природних органів людини: голосові зв'язки, руки, голова, тіло, і т. ін., тобто це мовне спілкування у найповнішому вияві;
- опосередковане – пов'язане з використанням спеціальних засобів і знарядь, зокрема, це письмо, масові засоби інформування: газета, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютер, музика тощо;
- пряме – передбачає особисті контакти і безпосереднє сприйняття один одного людьми, що спілкуються;
- непряме – здійснюється через посередників, якими можуть бути інші люди.

Бесіда або передача повідомлень по телефону є найпоширенішими формами комунікацій. Їх відрізняє безпосередній контакт та велика різноманітність способів спілкування.

8.2. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія

Ділове спілкування – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, потрібною для учасників спілкування. Комунікація має бути ефективною, сприятливою для досягнення мети учасників спілкування.

У діловому, як і в іншому спілкуванні, важливим є поєднання нерелексивного і релексивного слухання. До прийомів релексивного слухання належать такі:

- **ехо-техніка** – повторювання висловленої партнером по спілкуванню думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації;

- **повідомлення про сприйняття іншого** – за допомогою цієї техніки можна допомогти співбесіднику виразити його емоції, сприяти виникненню у нього відчуття психологічного комфорту, а отже, підвищити ймовірність отримання достовірної інформації;

- **розвиток ідеї** – це виведення логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отримання інформації без прямих запитань;

- **резюмування** – відтворення у загальному вигляді низки висловлювань партнера і коротке формулювання найбільш суттєвого в них;

- **розпитування** – постановка зрозумілих запитань до співрозмовника з метою активізації комунікаційного процесу, уточнення інформації та з'ясування суперечностей.

Нерефлексивне слухання – спосіб уважного зосередженого слухання без власних мовних реакцій. Цей вид слухання передбачає невтручання в хід висловлювання думок співрозмовника. При цьому допускається використання немовних засобів: кивок головою, наближення до партнера по спілкуванню і т. ін.

У спілкуванні потрібно уникати типових помилок слухача, серед яких можна визначити такі:

- 1) перебивання співрозмовника під час спілкування;
- 2) вироблення поспішних висновків, що провокує співрозмовника застосувати оборонну позицію і спричинює виникнення бар'єрів для успішного спілкування;
- 3) поспішне заперечення часто виникає при непогодженні з висловлюваннями співрозмовника;
- 4) надання непотрібних порад; здебільшого це роблять люди, не здатні реально допомогти.

Водночас для ефективної взаємодії необхідно знати та використовувати деякі дієві прийоми та ефекти спілкування.

Ефект бумеранга. Сильний тиск спричинює опір: чим більше зусиль – тим більший зворотний результат.

Ефект видовищ. Видовищні додатки сприяють утриманню уваги слухачів, оскільки 90% інформації, яку сприймає мозок людини, надходить завдяки зору.

Ефект першої фрази. Вдала перша фраза виступу сприяє емоційній та інтелектуальній зацікавленості слухачів.

Ефект завершального слова. Той, хто виступає в кінці дискусії, знає всі аргументи противника і позбавляє його можливості відповісти.

Ефект контрасту. Чим тихіше поводить себе виступаючий порівняно з групою, тим матимете більше шансів завоювати її увагу.

Правило Сократа. Чим більше відповідей «так» отримується спочатку від опонента, тим швидше досягається його схвалення чи згода.

Правило Цицерона. Не варто під час обговорення нагадувати опоненту слова та думки, які він висловлював, а пізніше їх заперечувати.

Ефект незавдання шкоди. Вміле знаходження шляхів нейтралізації без завдання психологічної чи іншої шкоди опоненту. В цьому разі важливо самому перебувати в межах правил і принципів суперечки. – Це майстерність, але вищий її ступінь – допомогти у цьому своєму опонентів.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечити **розуміння** інформації, що є предметом обміну, один з можливих способів якого – сприйняття партнерів по спілкуванню. В будь-якій розмові, бесіді, публічному спілкуванні велике значення має ставлення партнерів один до одного: хто в певній ситуації спілкування головний, а хто – підлеглий. Підхід до аналізу ситуації спілкування залежно від позицій, які відстоюють партнери, розвивається в ході транзакційного аналізу, який представляють Є. Берн, Т. Харріс, Д. Джонджевіл.

Широковідома і найбільш застосовувана схема, яку розробив Є. Берн, де основними поняттями є стани «Я» та його транзакції, тобто одиниці спілкування. Репертуар цих станів Є. Берн розбив на такі категорії:

- 1) стан «Я» подібний до образу батьків;

- 2) стан «Я» спрямований на об'єктивне оцінювання реальності;
 3) стан «Я», що діє з моменту його фіксації в ранньому дитинстві та відображає архаїчні перетинки (табл. 8.1).

Таблиця. 8.1

**Основні характеристики позицій
при спілкуванні за теорією Є. Берна**

Засоби спілкування	Позиції співрозмовників		
	«Батько»	«Дорослий»	«Дитина»
1	2	3	4
Характерні слова і вислови	Всі знають, що ... Ти ніколи не мушиш... Я не розумію, як це допускають... і т. ін.	Як? Що? Коли? Де? Чому? Можливо... Напевно...	Я злюся на тебе! Відмінно! Добре! Огидливо!
Інтонація	Звинувачуючи, зневажливо, критично	Пов'язана з реальністю	Дуже емоційна
Стан	Гордовито, дуже достойно	Уважно, пошук інформації	Незграбно, пригнічено, засмучено
Вираз обличчя	Нахмурений, незадоволений, спокійний	Спокійний, максимум уваги	Засмучений, здивований
Пози	Руки в боки, руки, схрещені на грудях	Нахил до співрозмовника і орієнтація на нього	Спонтанна рухливість (хода, стискання кулаків)

Ці стани отримали назву «батько», «дорослий» і «дитина». Кожний тип станів має своє призначення і по-своєму важливий і ефективний для людини залежно від ситуації спілкування. Так, позиція «дитини» передбачає готовність підкорятися, скеровуватися, навчатися; позиція «батька» – готовність допомагати, повчати, направляти та карати; позиція «дорослого» передбачає готовність до рівноправного партнерства і враховує можливість ефективної взаємодії з опонентом, у позиції «дорослого» людина контролює дії «батька» і «дитини» та є посередником між ними.

Правильний розподіл ролей за принципом домінування (підпорядкування) також необхідний для забезпечення успішного

ділового спілкування. В соціальній психології виокремлюють три види розподілу ролей: «пристосування зверху», «пристосування знизу», «пристосування на рівних».

Залежно від позиції, яку займає людина у спілкуванні та яку мету ставить перед собою, виокремлюються такі типи особистості, як «актуалізатор» і «маніпулятор» (табл. 8.2).

Актуалізатор – це людина, вихідною позицією якої є самоцінність та цінність інших людей, вона спрямована на актуалізацію власного внутрішнього потенціалу. Актуалізатор, на відміну від маніпулятора, поєднує в собі безліч типів поведінки, він гнучкий і вільний у виборі поведінки залежно від свого внутрішнього стану.

Таблиця 8.2

Характеристика типів поведінки

«Маніпулятор»	«Актуалізатор»
Люди, які свідомо, підсвідомо і неусвідомлено використовують методи та прийоми підпорядкування, скеровані на зміну поведінки іншої людини на свою користь.	Люди, які більш активно, ніж інші, виявляють внутрішні потенції і тому живуть більш повноцінно і значно багатшим життям.
Основні характеристики	
Використання прийомів психотехнік навіювання та методів підсвідомого впливу з метою вироблення бажаних уявлень, встановлення певних стандартів поведінки іншої людини.	Здатність до чесного вияву власних почуттів, виявів щирості, виразності, відсутність страху бути самим собою.
Необ'єктивність оцінювання своїх дій. Невизнання неправоти.	Вміння об'єктивно оцінювати себе й інших людей. Чутливість до мистецтва, музики й інших виявів життя.
Вміння тримати себе та інших під постійним контролем, приховуючи від них власні мотиви.	Здатність до вільного вираження властивих людині можливостей.
Недовіра до себе і до інших. Бачення у стосунках між людьми тільки двох можливостей: керувати чи бути керованим.	Віра у себе й інших, у можливість завжди долати труднощі.

Маніпулятор – особа, що використовує інших людей для досягнення власних цілей, часто неусвідомлюючи цього. Психологічна суть маніпуляцій полягає в експлуатації людських емоцій. Е. Шостром у книзі «Людина-маніпулятор» виокремлює основні характеристики маніпуляторів (брехня, неусвідомленість, контроль і цинізм) і актуалізаторів (чесність, усвідомленість, свобода, довіра). Маніпулятори – це люди егоцентричного складу, які не прагнуть здійснювати глибокого самопізнання і самоаналізу. Для них інша людина – гравець, в якого треба виграти або перехитрити. Для цього застосовують всі засоби – від улесливості до грубості і тиску, а особистість співрозмовника та його внутрішній світ повністю ігнорують. Проте маніпуляції можуть використовуватись як на шкоду тому, ким маніпулюють, так і на його користь. В управлінні керівник замість силового впливу може керувати підлеглим непомітно, створюючи в нього ілюзію повної самостійності та свободи. Нерідко підлегли також непомітно управляють своїми керівниками. Часто маніпуляторами можуть виявитися ділові партнери. Щоби не піддатися маніпуляціям опонента, необхідно знати способи захисту від маніпуляцій. О. В. Данчева та Ю. М. Швалб визначили основні реакції на маніпулятивну поведінку та захист від неї під час переговорів (табл.8.3).

Таблиця 8.3.

Реакції на маніпулятивну поведінку та захист від неї під час переговорів
(за О. В. Данчевою та Ю. М. Швалб)

Маніпулятивна поведінка	Передбачувані реакції опонента	Способи захисту
1	2	3
Вказати опонентові на можливу критику його дій з боку своєї команди або громадської думки	Зростає почуття хибно зрозумілого, почуття невідомості	Вдавати гнів та подив, що інша сторона може принизитися до такої тактики

Продовження таблиці 8.3.

1	2	3
Демонструвати самовпевненість та непереможеність	Опонент входить у роль «прохача», оскільки бачить неефективність своїх зусиль	Бути скептично налаштованим стосовно позиції опонента, поступово демонструючи більшу самовпевненість
Багатослівно доводити, що докази опонента не є логічними	Зростає відчуття безсилля, оскільки здається, що й інші докази і аргументи будуть розтрошені	Ввічливо пояснити, що інша сторона чітко зрозуміла ситуацію
Задавати риторичні запитання про поведінку та здоровий глузд опонента	Виникає тенденція відповісти на всі запитання в надії на вихід; якщо це не вдається, з'являється почуття слабкості	Не відповідати, а зауважити, що інша сторона некоректно задає запитання
Чергувати гнів та приязнь	Зростає невпевненість, опонент дезорієнтується	Відповідати дружнім ставленням на приязнь і гнівом на гнів від іншої сторони
Блефувати, вдаючи, що ваша залежність від опонента не є великою	Опонент втрачає впевненість у тому, що він зможе втримати позицію	Продовжуючи задавати критичні запитання, демонструвати тепле ставлення

8.3. Етика ділових комунікаційних процесів в організації

Успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, які використовує керівник щодо своїх підлеглих, і виявляються насамперед у його справедливості та об'єктивності. Проте слід брати до уваги, що ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторін. Цей фактор необхідно враховувати при формуванні колективу: потрібно зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

У взаємодії керівника з підлеглим слід дотримуватись певних етичних норм і принципів.

Ефективне використання влади. Керівник не має переоцінювати своєї влади та посади (впливати на підлеглого можна не тільки за допомогою адміністративних методів, а й шляхом виявлення особистих якостей).

Коректність. Важливо пам'ятати, що хвалити працівників потрібно при всіх, а критикувати наодинці. При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з недобросовісністю, керівникові слід з'ясувати її причини. Робити зауваження слід віч-на-віч – необхідно поважати гідність і почуття людини. Критикувати потрібно дії і вчинки, а не особистість. Доречним може бути прийом «бутерброда» – заховування критики між двома компліментами. Завершувати розмову необхідно на дружній ноті і незабаром знайти час поговорити з людиною, щоб підтвердити своє доброзичливе ставлення.

Справедливість. До всіх співробітників потрібно ставитись як до рівноправних членів однаково.

Професіоналізм. Якщо керівник хоче зберегти повагу підлеглих, ніколи не слід давати їм можливості відчувати, що він не володіє ситуацією.

Підтримка. Керівник зобов'язаний заохочувати свій колектив навіть у тому разі, якщо успіх досягнутий переважно завдяки успіхам керівника.

Довіра. Довіра до співробітників і визнання власних помилок у роботі підвищують авторитет керівника. Приховування помилок – вияв слабкості й непорядності.

Відданість. Якщо керівник захищатиме підлеглих перед вищим керівництвом навіть у разі їхньої неправоти, вони відповідатимуть йому тим самим.

Субординація. Керівник зобов'язаний витримувати дистанцію у спілкуванні з підлеглими, розмежовуючи особисте і службове, не допускаючи панібратства.

Відсутність дискримінації. Привілеї, які керівник робить собі, мають поширюватись і на інших членів колективу.

Привітність. Керівнику слід звертатися до підлеглих на «Ви» за іменем і по батькові, що свідчитиме про його високу культуру та повагу до того, до кого він звертається.

Турбота. Забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту.

Рівень рівноправного партнерства передбачає вирішення ділових проблем за умови однакових можливостей. При цьому дуже важливо знайти правильний тон і прийнятні етичні норми взаємодії з однаковими за статусом співробітниками з інших підрозділів. Якщо йдеться про спілкування і відносини всередині одного підприємства, колеги часто є суперниками в боротьбі за успіх і просування по службі, забуваючи, що вони належать до однієї команди. Тому у спілкуванні між собою колегам слід дотримуватися етичних норм і принципів.

Рівність. Потрібно пам'ятати про рівнозначність становища і не вимагати до себе особливого ставлення або привілеїв.

Чітке розподілення прав і відповідальності. Важливим є досягнення чіткого розподілу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи. Якщо обов'язки збігаються і керівник їх не розмежовує, слід це зробити самим працівникам.

Чесність. У взаємовідносинах між колегами з інших відділів керівникові слід брати відповідальність за свій відділ на себе, а не звинувачувати підлеглих.

Взаємодопомога. Не можна приховувати від колег важливу для них інформацію чи спеціально створювати перешкоди при вирішенні виробничих проблем.

Порядність. Не можна ставитись до своїх колег упереджено, необхідно відкидати забобони і плітки в спілкуванні з ними.

Привітність і доброзичливість. Використання різних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин із співбесідником забезпечують результативність вирішення справи.

Адекватність. Не слід перебільшувати власну значущість і ділові можливості.

Відповідальність. Не давайте обіцянок, які не можете виконати.

Повага. Колегу по роботі необхідно розглядати як особистість, яку потрібно поважати, а не як засіб для досягнення власних цілей.

Етика колективних форм ділового спілкування

Найбільш поширеними формами колективного обговорення ділових питань є наради і збори. У теорії менеджменту існує загальна класифікація зборів і нарад за їхнім призначенням:

- інформативна співбесіда, на якій кожен учасник коротко інформує про стан справ начальникові (це дає змогу уникнути подання письмових звітів і забезпечує можливість кожному учасникові отримати уявлення про стан справ в установі);

- збори з метою ухвалення рішення, що забезпечують координування думок учасників, які представляють різні відділи, підрозділи організації для ухвалення рішення з конкретної проблеми;

- творча нарада, яка проводиться з метою використання нових ідей, розробки перспективних напрямків діяльності.

За етико-організаційними підходами визначають наради диктаторські, авторитарні, сегрегативні, дискусійні та вільні.

На диктаторській нараді керівник повідомляє присутнім своє рішення з певних питань або знайомить зі своєю позицією чи розпорядженням. Дискусії не проводяться.

Різновидом диктаторської є авторитарна нарада, на якій керівник ставить почергово запитання учасникам наради і вислуховує їхні відповіді. Обговорення не проводиться.

На сегрегативній нараді (лат. «відокремлення») доповідає керівник або призначена ним особа. Учасники вступають у дебати за вказівкою головуючого.

Демократичний характер має дискусійна нарада, на якій відбувається вільний обмін думками, після чого рішення ухвалюється загальним голосуванням з подальшим затвердженням керівником або приймається керівником без голосування з урахуванням висловлених думок і пропозицій.

Вільне засідання проводиться без чітко сформульованого порядку денного.

Основним елементом зборів або наради є **дискусія** з питань, що вирішуються. Головна мета дискусії – пошук істини. Дискусія може бути ефективною за умови, коли проводиться з дотриманням етично-орієнтованих норм поведінки людей у процесі ділового спілкування. Так, у дискусії необхідне шанобливе ставлення до чужої думки, навіть якщо вона здається абсурдною. Для порозуміння із співрозмовником чужу думку необхідно терпеливо вислухати, мобілізувавши насамперед увагу. Слід обговорювати проблему предметно, не допускати перетворення дискусії на конфлікт. Якщо виникла суперечка, потрібно шукати шляхи для зближення думок чи знайти загальні рішення. І навіть у найгострішій дискусії не можна використовувати лайливу лексику, однак безапеляційні слова сприйматимуться без образ і принижень опонентами. Головна зброя у дискусії – факти та їхня інтерпретація. Визнання власної неправоти – це не слабкість, а сила, тому що вияв благородності дає можливість зберегти репутацію. Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки та диспуту.

Необхідно вказати на таку форму обговорення, як **полеміка**, тобто конфронтація ідей, поглядів, думок, що передбачає не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом. Саме тому учасників полеміки найчастіше називають противниками, а не опонентами, як у дискусії.

Для публічного захисту наукової позиції або з метою самовизначення у життєво важливих (найчастіше моральних)

ситуаціях, що спрямовані переважно на вирішення особистісно значущих моральних проблем, використовують **диспут**.

Наприкінці 1930-х рр. активізувалася творча думка в напрямку використання засобів, які дають змогу знизити критичність і самокритичність людини, а отже, підвищити її впевненість у собі й готовність до творчого пошуку, що зумовило виникнення такого виду спілкування, як **«мозковий штурм»**. Ця форма ділового спілкування базується на абсолютному дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм.

Вимоги до проведення «мозкового штурму»:

- на розгляд виноситься лише одна проблема;
- кількість учасників – щонайбільше 12 осіб;
- для відчуття рівноправності учасники розміщуються по колу;
- час обговорення – 30 хв.

Культура ведення ділових переговорів

Складовою ділового життя ділових людей є ведення ділових переговорів, які проводяться для встановлення контактів, обговорення проєктів майбутніх угод, вирішення ділових питань і т. ін.

Найбільш оптимальними днями для переговорів є вівторок, середа і четвер. Найбільш сприятливий час дня – через півгодини чи годину після обіду, коли голод не відволікатиме від вирішення ділових питань.

Переговори мають офіційний, конкретний характер і передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів і т. ін.).

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії ведення ділових переговорів.

1. Жорсткі переговори: кожна із сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу.

2. Перспективні переговори: стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх у переговорах немає, але їхні результати можуть бути базою для майбутніх відносин.

3. Лояльні переговори: щодо більшості питань сторони ідуть на поступки, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. Принципові переговори: базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери не торгуються, а шукають точки дотику інтересів. Щодо позицій, за якими існують незгодження, розробляються рішення, що обґрунтовуються об'єктивними нормами, не залежними від жодної із сторін

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитись із тактикою їхнього проведення. Тактика – це методи і механізми досягнення цілей переговорів, вирішення завдань. На практиці використовуються коректні та некоректні прийоми ведення ділових переговорів.

Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є такі:

- 1) нарощення складності питань;
- 2) використання інформації про перспективи своєї організації;
- 3) пошук спільної зони рішень;
- 4) поділ проблеми на складові;
- 5) пакетування;
- 6) застосування відкритих статистичних даних;
- 7) взаємні поступки.

До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів належать:

- 1) завищення вимог;
- 2) шантаж;
- 3) оманливі пропозиції;
- 4) затягування переговорів;
- 5) ультимативність вимог;
- 6) вимагання;
- 7) подвійне тлумачення інформації;
- 8) надання неправдивої (неповної) інформації.

Етика спілкування по телефону

Незважаючи на будь-які обставини, ділові люди завжди мають залишатися професіоналами. Однією із вагомих складових ділової взаємодії є вміння вести ділові розмови по телефону. Воно є важливим для будь-якої ділової людини, оскільки демонструє її компетентність, тактовність, володіння прийомами ведення бесіди, здатність ефективно вирішувати проблеми.

Необхідними складовими ділової розмови по телефону є:

- представлення;
- ознайомлення співрозмовника з предметом розмови;
- лаконічність, точність та вичерпність інформації, яка подається;
- послідовність викладання думок і пропозицій;
- правильність дикції та культура мовлення;
- стриманість емоцій;
- ввічливість;
- доброзичливість;
- компетентність;
- підбиття підсумків розмови.

Порушенням норм ділового етикету при телефонній розмові вважають:

- видавати себе за близького друга певної особи лише для того, щоб швидше з'єднатися з потрібною людиною;
- не зателефонувати, якщо дзвінка чекають (навіть коли змінилися обставини і ділова потреба у дзвінку відпала, необхідно зателефонувати і повідомити, що питання вирішено);
- розпочинати тривалу ділову розмову, не поцікавившись, чи вигідний цей час для ділового партнера;
- займатися сторонніми справами під час ділової телефонної бесіди чи відволікатися на інші розмови;
- висловлювати співрозмовнику прямі заперечення.

Будь-які відхилення від норм етики спілкування по телефону призводять до втрати авторитету організації та негативно позначаються на її справах, оскільки такий вид спілкування

працівників організації зі своїми партнерами чи клієнтами є вираженням не лише власного іміджу, а й іміджу всієї організації.

Правила ділового листування

У діловому спілкуванні нерідко доводиться вдаватися до ділового листування. Правильно написаний діловий лист сприяє покращенню взаєморозуміння між партнерами.

До різновидів ділової кореспонденції належать: діловий лист, телеграма, рекомендаційний лист.

Виділяють такі загальноприйняті правила ділового листування:

1. Службові листи пишуть на фірмових бланках лише з його лицьової сторони.

2. Якщо лист більший ніж одна сторінка, то в кінці аркуша треба зазначити «далі буде» (continued over).

3. Кожна сторінка, крім першої, нумерується.

4. Вихідна інформація офіційного характеру не має містити будь-яких позначок, ініціалів того, хто писав, номерів телефонів.

5. У тексті листа не допускають виправлень.

6. Розмір конверта має відповідати розміру листа (ділові листи бажано не перегенати, менш офіційні можна складати текстом всередину).

7. На офіційних вітальних листівках ставиться тільки підпис.

8. На діловий лист треба давати відповідь протягом 10-ти днів. Якщо з перних причин це неможливо, то протягом 3-х днів слід повідомити, що лист прийнято до відома, і згодом дати остаточну відповідь.

Одержавши лист у присутності стороннього, необхідно відкласти його читання до завершення розмови. Якщо ж лист терміновий, потрібно вибачитись перед співбесідником, відійти убік і проглянути послання якнайшвидше.

Поганим тоном вважається при сторонніх читати вголос листи, призначені тільки вам (це ображає людину, що послала лист). І зовсім недопустимою є манера розкривати і читати чужі листи (навіть якщо цей лист адресований дружині або чоловікові), непристойно і цікавитися змістом записки, адресованої іншій особі, яка перебуває у вашій компанії.

8.4. Етика ділового спілкування з іноземними партнерами

Спілкування між представниками різних країн, які відрізняються за політичними поглядами, релігійними переконаннями, національними традиціями, устроєм життя і культури, потребує не лише знання іноземних мов, а й уміння поводитися природно, тактовно. Необхідно враховувати загальні основи вияву основних моральних принципів у кожній країні та орієнтуватися на спільні підходи до врахування особливостей ділового спілкування, що впливають з історії розвитку ділового спілкування громадян України з іноземними партнерами, їхньої зумовленості соціально-культурними особливостями цього спілкування. Як зауважив М. Романов, «...шлях до успіху лежить через знання норм і правил спілкування людей у різних ситуаціях. Ці правила допоможуть підтримувати ділові стосунки різних країн» [10, 7].

Т. Чмут, Г. Чайка, М. Лукашевич та І. Осечинська визначають такі **особливості ділового усного спілкування з іноземцями**, що виявляються в ситуаціях знайомства, вітання, вручення візиток, створення іміджу, обміну подарунками та проведення ділових переговорів:

1) загальноприйняті норми представлення під час знайомства: чоловіка представляють жінці, молодших за віком – старшим, гостей – господарю. Проте на сферу ділових знайомств ці норми не поширюються; вони відходять на другий план, а на першому – службове становище (нижчих за становищем представляють першими) та посадовий статус;

2) якщо приймаюча сторона влаштовує зустріч на честь приїзду гостей, приймаючи запрошення, важливо пам'ятати, що етика ділового спілкування передбачає також вечерю «на прощання», яку має організувати від'їжджаюча сторона, тому слід не забути запросити всіх, хто сприяв вирішенню справ гостей, з ким укладено домовленість про ділове співробітництво;

3) невербальні форми вітання: уклін, погляд, потиск і цілування руки:

- при зустрічі із знайомим на вулиці чоловік за три кроки до нього має трохи підняти капелюха та вклонитись. Якщо руки зайняті, це може бути уклін і посмішка-вибачення. На таке вітання жінка також відповідає легким нахилом голови та посмішкою для близьких. У ситуації, коли знайомий, який зустрічається на прийомі – ровесник, можна не підводитись, а обмежитись легким поклоном. Коли це люди старші за віком (або жінки), треба підвестися з місця. Коли підходить жінка, потрібно встати і не сідати, поки вона не сяде або не відійде;

- потиск руки практикується переважно у чоловіків (серед жінок – за взаємною згодою). Це одна з універсальних форм ділового вітання, оскільки при цьому партнери не тільки вітаються, а й вступають у фізичний контакт, відчуваючи настрій один одного. Отже, чоловіки, підлеглі, молодші за віком мають очікувати, коли їм подадуть руку для привітання;

- цілування руки виражає особливе шанування, повагу, вдячність і здійснюється лише щодо заміжніх жінок та близьких родичів, і винятково у приміщенні. У Німеччині та Австрії така форма вітання не дуже поширена, у Польщі – навпаки;

4) візитна картка є ефективним засобом не тільки представлення партнерів, а й ділового спілкування взагалі.

Ділова візитна картка оформлюється згідно зі встановленими стандартами: папір має бути достатньо цупким, розсір – відповідати розміру кейса для візиток, поверхня може бути матовою чи глянцевою, а шрифт – чітким; угорі по центру вказується назва фірми, у правому кутку – робочий номер телефону. На вітчизняній візитній картці текст нерідко дублюється англійською мовою.

Візитні картки використовують у таких типових випадках [4,183]:

- інформація під час знайомства;
- інформація про себе для налагодження контактів;
- підтримання ділових контактів з партнерами, поздоровлення;
- висловлювання подяки, співчуття та супроводження квітів і подарунків.

Існують *основні правила користування візитними картками*, яких треба дотримуватись для забезпечення взаєморозуміння в діловому спілкуванні [4, 183–184]:

- 1) направлення візитної картки рівнозначно візиту;
- 2) ввічливо залишати візитну картку особисто;
- 3) відповіді на візитну картку даються протягом доби також картою;
- 4) послідовність вручення візитної картки така сама, як і при представленні;
- 5) у резиденції одруженого чоловіка неодружений чоловік залишає візитки для чоловіка та його дружини;
- 6) у приміщенні одруженого чоловіка жінки своїх карток не залишають;
- 7) після знайомства з жінкою чоловік має протягом тижня направити свою картку її чоловікові;
- 8) жінки обмінюються картками за тими самими правилами, що й чоловіки;
- 9) після ділового обіду чи вечері запрошені направляють картки господарям протягом тижня;
- 10) високопоставлена особа (іноземець), яка перебуває в країні проїздом, має залишати свої візитні картки партнерам протягом доби. Такий самий строк для відповідей.

У словесному етикеті ділових людей велике значення мають компліменти, проте найбільш прийнятними у випадку ділової взаємодії є опосередкований комплімент, приємні слова, які передають схвалення, позитивне оцінювання професійності партнера, а не фізичних даних. Під час ділового спілкування можна застосувати компліменти, оскільки вони надихають ділового партнера, надають йому впевненості, підбадьорюють, особливо у випадку взаємодії з початківцем, який ще не достатньо впевнений у своїх силах.

Дотримання етичних норм і правил у діловій взаємодії дає змогу прогнозувати поведінку партнера і тим самим ефективно організувати співпрацю. Проте особливу увагу потрібно приділяти вивченню норм і правил ділової поведінки у міжнародному

бізнесі, оскільки у кожній країні є національні правила, важливі для ділових відносин. В якій країні не довелося би працювати діловій людині, слід пам'ятати основне правило – гостям необхідно дотримуватись встановлених норм і правил поведінки, оскільки цим вони викажуть увагу, інтерес до країни, в якій перебувають, пошану до місцевих звичаїв. Відповідно викличуть повагу і до себе як до професіонала і вихованої людини. Тому перед діловою поїздкою у ту чи іншу країну необхідно ознайомитись з основними вимогами щодо поведінки, ділових зустрічей, прийомів тощо.

На основі досліджень з етики ділового спілкування вітчизняних вчених, зокрема, Т. Чмут, Г. Чайки, М. Лукашевич, І. Осетинської, Т. Грищенко, Т. Іщенко, Т. Мельничук, пропонуємо деякі рекомендації щодо етичної поведінки у різних країнах світу:

Англія

Характерні риси народу: діловитість, педантичність, стриманість, яка спонукає бути замкнутими і нетовариськими з незнайомими людьми. Англійські традиції передбачають стриманість у думках як знак пошани до співрозмовника, тому англійці схильні уникати категоричних тверджень або заперечень.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки. Старанно уникають у розмовній мові будь-яких особистих моментів, тобто всього того, що можна вважати вторгненням у чуже приватне життя. Головною перевагою людського характеру вважають самовладнання, тому їхнє мовчання не означає згоду і переконаність у правоті партнера. Коли людина дуже багато говорить, бажаючи заповнити паузи у розмові, це вважається нетактовним, і у англійського партнера виникають підстави не довіряти надто балакучому партнеру.

Німеччина

Характерні риси народу: старанність, раціональність, організованість, педантичність, прагнення до впорядкованості, пунктуальності.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки. Поважають пунктуальність і точність, тому своєю пунктуальністю «по-німецьки» партнер відразу заслуговує на повагу німецьких колег, що сприяє відповідному мікроклімату розмови.

Іспанія

Характерні риси народу: серйозність, відкритість, галантність, володіння великим почуттям гумору і здатністю працювати в команді.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки. Загальноприйнятими є спізнання на зустріч на 15–20 хвилин. Надають перевагу переговорам між рівноправними партнерами. Оскільки іспанці дуже люблять багато говорити, то регламент зустрічей часто не дотримується.

Америка

Характерні риси народу: наполегливість, уміння ставити цілі і досягати їх, жорстко обстоювати інтереси своєї компанії.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки. У діловому спілкуванні енергійні, налаштовані на інтенсивну роботу, концентрують свою увагу на проблемі, причому прагнуть виявити і обговорити не лише загальні можливі підходи до рішення, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Не люблять манірності, віддають перевагу зручному, повсякденному одягу, звертаються один до одного просто, неофіційно, навіть якщо між співрозмовниками велика різниця у віці і суспільному становищі. Певну настороженість може викликати той факт, що вони ставлять багато запитань, у тому числі особистих, але саме так виявляється їхній щирий інтерес до конкретної людини.

Швеція

Характерні риси народу: старанність, пунктуальність, акуратність, серйозність, порядність і надійність у стосунках.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки. Люблять планувати справи заздалегідь, тому і про ділові зустрічі краще домовлятися завчасно, а не в останню хвилину. На зустріч потрібно приходити в точно призначений час, відхилення не має перевищувати 3–5 хвилин. У великих шведських компаніях дотримується сувора дисципліна і субординація відповідно до займаного становища. Кожен учасник переговорів має право висловити власну думку, але лише тоді, коли йому буде надано слово. Дружні зв'язки і стосунки у Швеції відіграють особливу роль у розвитку бізнесу.

Франція

Характерні риси народу: галантність, скептичність і обачливість, водночас довірливість, великодушність.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки. Майстерно, навіть з витонченістю, обстоюють свої принципи чи позиції, проте не схильні до торгу, тому часто доволі жорстко ведуть переговори і вибирають конфронтаційний тип взаємодії.

Китай

Характерні риси народу: яскраво виражені високі моральні принципи, етичність, відданість роду, відповідальність, відчуття обов'язку, ввічливість, чесність.

Особливості привітання: при обміні рукостисканнями спочатку тиснуть руку високопоставленої особи.

Особливості ділової поведінки. Велику увагу приділяють зовнішньому вигляду партнерів, манері їхньої поведінки, стосунком усередині делегації. Китайці намагаються визначити статус кожного з учасників зустрічі, щоб надалі орієнтуватися на людей з вищим статусом (офіційним чи неофіційним). Окрім того, в делегації партнера виокремлюються люди, які виражають симпатії китайській стороні, щоб згодом саме через них вплинути на позицію протилежної сторони. На переговорах китайський партнер першим не висловить свою точку зору і не зробить пропозиції. Якщо зустріч проводиться на китайській території, він може полатися на те, що за традицією «гість говорить першим». Спроби

отримати спочатку відомості від китайців часто виявляються безрезультатними: інформація зводиться здебільшого до загальних положень. Китайська сторона робить поступки під кінець переговорів, коли оцінить можливості протилежної сторони, врахує і вміло використає на свою користь помилки, допущені партнером під час зустрічі. Причому тоді, коли здається, що переговори зайшли в безвихідь, китайці раптом вносять нові пропозиції, що допускають поступки. У результаті цього переговори поновлюються.

Японія

Характерні риси народу: працьовитість, яскраво виражені естетичні відчуття, дисциплінованість, відданість авторитету, відчуття обов'язку, ввічливість, акуратність, допитливість, прагнення до узгоджених дій у групі.

Особливості привітання. Рукоштовання не прийняте, найважливішим елементом хороших манер є уклін. Причому для тривіального вітання досить вклонитися п'ятнадцять разів. Щоби справити хороше враження, потрібно кланятися сорок п'ять разів, а найповажнішу особу вітають, вклонившись дев'яносто разів підряд. При представленні необхідно вручати і отримувати візитні картки обома руками; на знак пошани потрібно уважно прочитати їх. Картка подається так, щоби було легко прочитати на ній написане, так само потрібно давати і свою.

Особливості ділової поведінки. Під час першої ділової зустрічі з представниками японських фірм прийнято обмінюватися письмовими матеріалами про свої підприємства. Ці матеріали мають містити таку інформацію: профіль фірми, основні дані про неї, текстові і графічні матеріали, які б давали уявлення про продукцію, технології та послуги, що пропонуються японському ринку. Крім того, потрібно надати додаткову інформацію про специфіку пропонованої продукції щодо відповідного товару конкурентів.

Таким чином, ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, основою яких є культурологічні чинники. Щоб зрозуміти специфіку спілкування із зарубіжними партнерами і підтримати імідж організації на високому рівні, необхідно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються відносини між людьми (у т. ч. ділові).

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть етики ділового спілкування?
2. Які види ділового спілкування ви знаєте? У чому їхня суть?
3. Які є мімічні ознаки емоційного стану людини?
4. З якою метою і які форми колективного обговорення слід використовувати в певних ситуаціях?
5. Чим відрізняються дискусія, полеміка та диспут? Що у них спільного?
6. Якою має бути поведінка людини, що керує колективним обговоренням (нарадою, зборами, дискусією, «мозковим штурмом», диспутом тощо)?
7. Яких етичних норм і правил етикету слід дотримуватися учасникам будь-якої форми колективного обговорення, щоб досягти позитивного результату?
8. У чому сутність основних етичних основ ділового спілкування?
9. У чому особливості письмового ділового спілкування?
10. У чому полягають особливості усного ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог етики та етикету?

Тести для самоперевірки

1. У різних ситуаціях спілкування кожен займає різні позиції, але основними є три позиції, які Є. Берн умовно назвав:
 - а) «батько», «дорослий», «дитина»;
 - б) «дорослий», «дитина»;
 - в) «учитель», «учень»;
 - г) «учитель», «учень», «дорослий».
2. Розпитування як техніка активного слухання використовується для того, щоб:
 - а) нейтралізувати учасника комунікації (збити з пантелику) як можливу перешкоду для реалізації прихованих інтересів;
 - б) створити безвихідну ситуацію і таким чином використати співрозмовника для власного самоствердження;
 - в) активізувати учасника комунікаційного процесу, дати можливість виявити себе, уточнити незрозуміле, з'ясувати суперечності;
 - г) на основі запитань дати зрозуміти співрозмовнику, з ким він має справу, інакше кажучи, дати відчути йому нашу перевагу.

3. Ехо-техніка– це:

а) повторювання висловленої партнером по спілкуванню думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації;

б) сприяння виникненню у нього відчуття психологічного комфорту;

в) виведення логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отримання інформації без прямих запитань;

г) відтворення у загальному вигляді низки висловлювань партнера і коротке формулювання найбільш суттєвого в них;

4. Спілкування – це:

а) цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого;

б) етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством;

в) дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають межі дозволених і недозволених дій організації;

г) моральні вимоги, що дають змогу людині оцінювати будь-які вчинки.

5. Найбільш поширеними формами колективного обговорення ділових питань є:

а) «мозковий штурм»;

б) наради і збори;

в) дискусії;

г) диспути.

6. Ділові збори і наради необхідно проводити:

а) не більш ніж година-півтори;

б) три години;

в) п'ять годин;

г) півгодини.

7. Наради проводяться:

а) у будь-якому зручному місці;

б) в один і той самий день, в одному й тому самому кабінеті чи залі;

- в) коли виникає потреба;
- г) де завгодно.

8. Головна мета дискусії:

- а) пошук істини;
- б) суперечка;
- в) пошук нових ідей;
- г) розмова.

9. Полеміка, тобто конфронтація ідей, поглядів, думок, передбачає:

- а) досягнення згоди;
- б) пошук істини;
- в) генерацію ідей;
- г) не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом.

10. Перший етап «мозкового штурму» полягає у:

- а) «генерації ідей»;
- б) пошуку істини;
- в) досягненні згоди;
- г) погодженні ідей.

Відповіді до тестів:

1 – а; 2 – в; 3 – а; 4 – а; 5 – б; 6 – а; 7 – б; 8 – а; 9 – г; 10 – а;

Ситуаційні вправи

Етичні норми і принципи у діловій взаємодії

Мета: сформувати необхідні етичні норми та принципи ділової взаємодії; розвивати вміння і навички ефективного спілкування з діловими партнерами; встановити залежність вчинків особистості від її внутрішньої культури.

Вступ. Успіхи ділової взаємодії визначаються етичними нормами і принципами, яких дотримуються комунікатори. Потрібно пам'ятати, що не все залежить тільки від однієї сторони. Ефективність може бути досягнута тільки за умови спільної взаємодії обох сторін. Цей фактор необхідно враховувати при формуванні колективу: потрібно зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

Необхідні етичні норми і принципи у діловій взаємодії	
<ul style="list-style-type: none"> ● Ефективне використання влади. ● Коректність. ● Справедливість. ● Професіоналізм. ● Підтримка. ● Довіра. ● Відданість ● Субординація. ● Моральність. ● Привітність. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Чітке розділення прав відповідальності. ● Рівність. ● Чесність. ● Взаємодопомога. ● Порядність. ● Адекватність. ● Відповідальність. ● Повага. ● Розуміння ● Коректність.

Інструкція:

1. Ознайомтесь з таблицею основних етичних норм і принципів, які необхідні для ефективної ділової взаємодії.

2. Прочитайте наведені нижче ситуації та зробіть висновок, які етичні норми і принципи ділової взаємодії в них порушені. Спрогнозуйте події, які будуть відбуватися за обставин, що склалися у кожному випадку.

3. Розгляньте ситуації у своїх групах та знайдіть варіанти вирішення наявних проблем. Аргументуйте свої відповіді.

1. Основна функція ВАТ «Нова» – збагачення мінеральної води лікувальними властивостями. Новим керівником підприємства став Павло Степанович Валес, який здобув дві вищі освіти, одна з яких пов'язана з лабораторними хімічними дослідженнями. Знаючи сучасний стан розвитку науки, Павло Степанович розумів, що процес збагачення можна здешивити і при цьому ніхто нічого не помітить, а властивості води майже не зміняться. Ці «нововведення» можна виявити шляхом лабораторних досліджень, та цього на підприємстві ніхто не робить.

У перші дні керівництва він звернувся з цією пропозицією до старшого лаборанта підприємства Олени, запевнивши жінку, що про це ніхто не дізнається і, що найважливіше, вагомо збільшиться її зарплата. Олена відповіла, що не може піти наперекір своїй совісті, тому відмовляється допомагати директору у цій справі.

На наступний день колеги помітили, як чітко перевіряється робота лаборанта, контролюється час приходу на роботу, обідньої перерви та інше. При найменшому порушенні висувається усна догана, за якою слідує письмова і позбавлення премії.

2. Виконавчий директор одного із підприємств вирішив прийняти на місце помічника заступника молодого перспективного випускника ВНЗ для впровадження нових ідей. Протягом місячного терміну молодий спеціаліст провів діагностику підприємства, написав звіт, де подав результати дослідження та власні пропозиції, та передав його заступнику директора, оскільки працював безпосередньо під його керівництвом. Замдиректора прочитав звіт і був шокований кмітливістю молодого спеціаліста. Проте не радість його перепоვნяла, а заздрощі. Тому документ виконавчому директору не віддав, а доповів, що хлопець ще не зорієнтувався і що він перебуває не на своєму місці. Нові ідеї хлопця заступник привласнював ще довго. Оскільки неформальні зв'язки в організації доволі розвинуті, ситуація стала відомою директору. Він викликав обох працівників і суворо поговорив з замом про його дії та попередив, що подібного не потерпить і наступного разу звільнить його за такі дії, а хлопця похвалив, і сказав, що йому належить гідна зарплата за працю.

3. Олег – керівник одного з підрозділів великого підприємства. Йому завжди подобалося вважати себе справжнім демократом. Крім того, він не раз повторював, що демократичний стиль керівництва сприяє ефективній праці. Прийшовши на роботу, він влаштував перестановку у своєму кабінеті: виніс все зайве, посередині поставив великий круглий стіл, а навколо нього – стільці. Спілкування за таким столом, на його думку, сприятиме двосторонній комунікації та встановленню зворотного зв'язку з підлеглими. Коли про ці зміни дізнався генеральний директор підприємства, він передав секретарем наказ негайно виправити все як було, а Олега викликав до себе у кабінет. Їхня розмова розпочалася із запитання ген директора: «Що ви собі дозволяєте?».

4. На підприємство прийшли на виробничу практику студенти. Перед тим, як розпочати працювати, вони підписали дозвіл про

проходження практики у керівника відділу персоналу з умовою, що підприємство буде платити зарплату у розмірі 500 грн. за місяць проходження практики.

Пройшов місяць практики, проте зарплати студентам не виплатили. Згодом настав останній тиждень практики, і студенти звернулися із цією проблемою до керівника, який їм відповів, що виникло невеличке непорозуміння: працівник, який підписував їм дозвіл на практику, некомпетентний у цій справі, а підприємство не зобов'язане платити практикантам.

5. На четвертому році функціонування підприємства на його діяльність вплинула світова економічна криза, у зв'язку з цим воно втратило частину замовників і, як наслідок, – скоротилися обсяги виробництва. Перед Новим роком керівництво усіх працівників відправило на три тижні у відпустку без збереження заробітної плати, на яку колектив погодився, оскільки розумів ситуацію. Після відпустки ситуація на заводі стабілізувалася, проте ненадовго, оскільки замовник суттєво скоротив кількість замовлень. Керівництво знову приймає рішення відправити працівників у неоплачувану відпустку, проте на цей раз колектив не погоджується з таким рішенням, адже як у колективному договорі, так і в законодавстві України у випадках виробничого простою передбачена оплата, що становить 67% від заробітної плати. Керівництво забуло про свою колишню лояльність та, щоб не брати на себе відповідальність, попередило керівників підрозділів про звільнення, якщо працівники їхніх відділів не погодяться на цю відпустку.

6. В інформаційному відділі змінили керівника: ним назначили Валентина Олексійовича – ветерана, який пропрацював на цьому підприємстві та саме у цьому відділі 30 років. Всі його знали як активного, здібного працівника. Коли його призначили керівником відділу, ніхто не здивувався, але й ніхто не міг припустити, що він так різко змінить свою поведінку. Начальник відділу загордився і перестав зважати на думку колег. Навіть з товаришами, які намагались дати йому дружню пораду, конфліктував і не розмовляв ними по декілька місяців.

Співробітники відділу звернулися з цією проблемою до керівництва, але реакція була очікуваною: відділ зразково справляється зі своїми обов'язками, зривів у виробництві немає – значить проблема надумана. Працівники розуміли, що не можуть шляхом голосування усунути Валентина Олексійовича з посади, тому що більшість боялася відкрито протестувати, та й керівництво не підтримало. Колектив вирішив діяти по-іншому. Оскільки від інформаційного відділу залежала робота всіх інших відділів, підлеглі вирішили підірвати авторитет Валентина Олексійовича шляхом зриву виробничого процесу. Заввідділом, будучи впевненим, що проблем ніяких не може бути, адже у нього працюють кваліфіковані, відповідальні люди, не перевіряв вихідної інформації, яка подавалась у виробничі відділи, а підписував документи, не читаючи їх. Так, інформаційний відділ подавав невірну інформацію, що в підсумку призвело до великих збитків на підприємстві.

Коли керівництво почало з'ясовувати, хто винен у цій ситуації, виявилось, що недостовірну інформацію подано за підписом Валентина Олексійовича. До його призначення такі проблеми не виникали, тому керівництво, не встановивши конкретної причини «провалу», позбавило заввідділу посади.

7. Диспетчерська служба підприємства ТзОВ «Євро-Таксі» регулює рух таксі в транспортній мережі міста, приймає від громадян спеціальні замовлення та передає їх на виконання у встановлені терміни, а також надає громадянам орієнтовну інформацію про ціни та тарифи на послуги з перевезень.

Аналізуючи роботу підприємства за місяць, директор відповідно встановлює зарплату диспетчерам, що залежить від кількості виконаних замовлень протягом цього місяця. Відповідно виручка водіїв залежить від кількості одержаних і виконаних замовлень. Протягом певного часу диспетчер Ірина постійно дописувала водіям неіснуючі замовлення. Відповідно директор на основі цього формував план здачі виручки, яку водії постійно недовиконували, а зарплата Ірини була вищою. Водіїв директор звинувачував у при-

своєнні коштiв. Вони ж, не підозрюючи, в чому справа, не вважали за потрібне виправдовуватись і звільнялися з роботи. На їхнє місце приходили інші. Якщо вони працювали у зміну Ірини – ситуація повторювалась.

8. З початком економічної кризи у країні почалися проблеми у Домі моди «Fashion Style», що випускав лінію одягу для жінок: зниження продажу, втрата постійних клієнтів. Керівник фірми Марина Мейхер на певний період передала свої повноваження заступнику Віталію з правом повного керівництва, хоча з побажанням, щоб без її відома не запроваджувати кардинальних змін. Проте Віталій збирає збори колективу, де оголошує три можливі шляхи виходу із кризової ситуації на їхньому підприємстві: закриття лінії одягу для VIP-персон, зміна цінової політики, запуск лінії чоловічого одягу.

Колектив підтримав пропозицію про зміну цінової політики. Проте Віталій переконував у необхідності запуску лінії чоловічого одягу. Він запевнив колектив, що поговорив із панею Мейхер і вона дала згоду. Насправді у чоловіка було не стільки бажання вивести Дім моди із кризи, як стати його співкерівником.

9. У видавничому відділі фірми «Едельвейс» відсутні реальний контроль і систематичне планування. Місяцями збиралися дані для завершення рукописів, відсутня чітка система відстеження написаного матеріалу, порушені терміни виконання різноманітних робіт, що призводить до затримки виходу чергової книги і спричинює скарги авторів.

З метою виправлення становища, що сталося, директор назначив заступником Оксану Петрівну – свою дружину, яка не мала спеціальної освіти, але, на його думку, могла контролювати цей процес. Її обов'язками були такі: контролювати виробничий відділ, здійснювати загальний контроль завантаженості персоналу протягом робочого дня. Проте Оксана Петрівна вирішила контролювати всі, напрямки діяльності і бухгалтерські звіти. Методами покарання вона обрала штрафи, стягнення з зарплати,

роботу у неробочий час, у вихідні. Хто не погоджувався з її умовами, міг, за її словами, звільнитися у той самий день.

Чотири наступних місяці видавництво налагодило роботу, книги виходили своєчасно або навіть на день раніше від встановленого терміну. Однак через деякий час відбулися, незважаючи на зусилля Оксани Петрівни, кардинальні зміни: погіршився психологічний клімат у колективі, працівники запізнювались на роботу, виникали дисциплінарні порушення декілька спеціалістів звільнились взагалі.

10. Керівник рекламної агенції «Омега» вирішив прийняти на роботу трьох працівників для вчасного та якісного виконання замовлень. Про вакансії в агентстві було оголошено у газетах та по телебаченню. Зрештою було відібрано трьох кваліфікованих працівників. Проте керівник заявив, що одному з них потрібно відмовити, бо він вже прийняв на роботу одну людину. Як згодом виявилось, Галя (працівник, якого прийняв на роботу керівник) спеціалізувалася в іншій сфері – у харчовій, і нічого не розумла у рекламі, а на цю посаду потрапила, бо дала хабара керівникові. Також Галя виявилась безтактною і безграмотною, чим драгувала інших працівників. Галя виконувала не складну роботу, але не якісно через відсутність професійних навичок. Проте зарплату вона отримувала на рівні працівників, які працювали в агентстві не один рік, і більшу від тих, які були прийняті на роботу у той самий час, що й вона.

Етичний кодекс

Мета: виявити та проаналізувати власний варіант етичного кодексу.

Інструкція. Наводимо 10 етично складних ситуацій ділової взаємодії, в які може потрапити будь-яка людина у своїй професійній діяльності. Вони передбачають вибір варіанта рішення, один з яких передбачає дії, які забезпечать бажаний результат, але тлумачитимуть як аморальні, другий – відчуття чистої совісті, що, проте, не завжди приведе до здійснення певної мети, а третій – це бездіяльне реагування, що призводить до стану морального

напруження та виникнення підозр щодо колег. Базуючись на здобутих знаннях та власному досвіді, проведіть самоаналіз свого етичного кодексу.

1. Ви працюєте менеджером зі збуту алкогольних напоїв. Ваш товариш, дізнавшись про вашу професію, запропонував вам збути партію неякісної горілки як відому марку, яка користується попитом на ринку. Як ви вчините?

2. Ви працюєте на підприємстві з виготовлення молочної продукції. Попит на йогурти вашого виробництва впав, тому що на ринку з'явилась більш якісна продукція. Ваш партнер пропонує вам випустити ті самі йогурти, але на упаковці зробити напис «Новинка». Чи погодитесь ви на цю пропозицію?

3. Ваша дружина влаштувалась на роботу у фірму, яка є конкурентом фірми, в якій працюєте ви. Чи будете ви намагатися випитати у неї якнайбільше інформації про конкурента?

4. У вашому відділі відкрилась вакансія. Ви маєте зробити вибір між двома претендентами: один з них ваш давній друг, та його кваліфікація не надто висока, з іншим ви не знайомі, проте він висококваліфікований і досвідчений працівник. Яким буде ваше рішення?

5. Ви працюєте на державному підприємстві у канцелярії, заробітна плата у вас невелика. Ваш син вчиться у ВНЗ у магістратурі і йому необхідна пачка паперу для принтера, щоб роздрукувати магістерську роботу. У вас у кабінеті є папір, призначений для друкування документів підприємства. Чи візьмете ви цей папір для потреб сина?

6. Вас сварить керівник за невиконане завдання вашим відділом. Ви ж знаєте, що це не ваша вина. Ви доручили це завдання вашому підлеглому, який не впорався з ним. Як ви поясните ситуацію керівнику?

7. У ваш відділ призначили нового керівника. До вас дійшла інформація, що ця людина любить, щоб їй розповідали про всіх підлеглих. Також ви знаєте, що двох людей із відділу скоротять, і ви не хочете бути одним із них. Ви приходите до нового керівника. Як ви себе поведете?

8. Ви – новий керівник відділу. Для того, щоб ближче познайомитись із підлеглими і вирішити, кого залишити працювати, а кого – ні, хоча всі є кваліфікованими фахівцями і викликаєте їх по одному до себе. Один з працівників одразу починає розказувати про своїх колег, даючи кожному з них характеристику, хоча ви його про це не просили, яка ваша реакція і яким буде рішення?

9. До вас у відділ назначили нового керівника. Ви знаєте, що у відділі скорочують дві штатних одиниці. Також у вас є важлива інформація – новий керівник не любить підлабузників і розповсюджувачів чуток. Ви не хочете бути звільненим. Як ви поведетесь зі своїми співпрацівниками: дезінформуватимете їх, скажете правду в інформацію чи нічого не говорите?

10. На вашу фірму влаштувався працювати знайомий вашої подруги, яка повідомила, що він нещодавно лікувався від алкогольної залежності. Ви знаєте, що у них були не найкращі стосунки, тому вона може говорити неправду. З іншого боку, якщо ви не скажете про це керівнику, а через нового працівника зірветься виробництво, то будете вважати себе винним. Що ви будете робити?

Список використаних джерел

1. Балл Г. А. *Нормы деятельности и творческая активность личности // Вопросы психологии.* – 1990. – № 6. – С. 25–34.
2. Братко О. С. *Маркетингова політика комунікацій: Навч. посіб.* – Тернопіль: Карт-бланш, 2006. – 123 с.
3. *Практична психологія в економіці та бізнесі.* / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – К.: Лібра, 1999. – 270 с.
4. *Етика ділового спілкування: Курс лекцій* / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2003.
5. *Етика ділового спілкування: Навч. посіб.* / За ред. Т. Б. Грищенко, Т. Д. Іценко, Т. Ф. Мельничук. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
6. Малахов В. А. *Етика: Курс лекцій.* – К., 1996. – 304 с.
7. *Основы менеджмента* / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992. – С. 463–484.
8. Орбан-Лебрик Л. Е. *Соціальна психологія: Підруч.* – К.: Либідь, 2004. – 576 с.

9. Палеха Ю. І. Іміджологія: Навч. посіб. / За заг. ред. З. І. Тимошенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 324 с.
10. Романов М. В. Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж. – К., 1992. – 122 с.
11. Самыгин С. И. Психология управления: Учеб. изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. – 312 с.
12. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – 2-е вид. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К., 2002. – 372 с.
13. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособ. – 3-е изд., перераб. и доп. / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров – М.: Дело, 2006. – 552 с.
14. Щекин Г. В. Основы психологических знаний. – К.: МАУП, 2001. – 128 с.
15. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и достичь успеха в мире бизнеса. – М., 1994. – С. 17–26.

Тема 9

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

План

- 9.1. Оцінювання персоналу як фактор ефективного управління підприємством.*
- 9.2. Формування та функціонування ефективного механізму оцінювання персоналу.*
- 9.3. Організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу підприємства.*
- 9.4. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства.*

9.1. Оцінювання персоналу як фактор ефективного управління підприємством

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

Потреба в оцінюванні ґрунтується на оцінній діяльності людини та її природних потребах у визнанні, самоутвердженні і досягненні успіху та на існуючому паралельно до потреби уникнення фізичної і соціальної небезпеки.

У практиці управління персоналом оцінювання працівника є процедурою, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності, встановленим вимогам. Оцінювання є фактором ефективного управління підприємством, оскільки дає змогу визначити найбільш оптимальний варіант використання такої складової виробництва, як робоча сила. Саме оцінювання дає змогу виявити, наскільки продуктивно виконує працівник покладені на нього обов'язки і виробничі функції, наскільки корисною є його праця і внесок у результати діяльності підприємства; гармонізувати інтереси працівника і підприємства; сприяє розвитку працівника як особистості на основі визнання індивідуальних результатів праці та оцінювання якостей особистості; здійснює позитивний вплив на мотивацію працівників, оскільки дає їм можливість скоригувати трудову поведінку на робочому місці, досягти зростання продуктивності, визначити нестачу в компетенціях працівників, сильні і слабкі професійні та ділові якості, розробити індивідуальні плани розвитку й ефективно спланувати кар'єру.

Мотиваційною метою оцінювання є взаємозв'язок матеріальних і моральних винагород, заохочення та покарання з трудовою поведінкою і результатами праці й орієнтування персоналу на покращення діяльності для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Початок історії оцінювання трудової діяльності простежується ще за часів появи мінімального додаткового продукту та обміну між різними виробниками товарів і послуг. Обговорення та обмірковування проблем оцінювання розпочав один із засновників політичної економії В. Петті, який уперше спробував порівняти різномірні фактори трудових витрат і запропонував оцінювання усіх вироблених працею речей і товарів зводити до двох вимірників – землі та праці.

Суспільно необхідним робочим часом пропонував вимірювати затрати праці К. Маркс, який вважав, що це передбачає наявність суспільно нормальних умов виробництва, середнього рівня трудових вмінь, навичок та інтенсивності праці при виготовленні

будь-якої споживчої вартості. Проста праця, на думку К. Маркса, може бути еталоном, до якого можна прирівнювати працю різної складності та інтенсивності. Д. Кларк та А. Маршалл, автори теорії «граничної продуктивності», пропонували використовувати як одиницю вимірювання праці денну працю середньої якості.

У другій половині XIX ст. з'явилися перші департаменти, які розпочали оцінювання трудової діяльності як персоналу загалом, так і окремих працівників. Саме тоді фірми почали звертати увагу на наявність конфліктів між робітниками та адміністрацією і намагалися їх вирішувати. Зростання кількості підприємств, розвиток технологій, поглиблення поділу та кооперації праці, розвиток профспілок, втручання держави у трудові відносини, потреба у визначенні вартості різних видів трудової діяльності зумовили появу і розвиток організаційних підрозділів (відділів, служб), які здійснюють управління персоналом. Поява зазначених одиниць у структурі управління підприємством зумовила застосування практичних методів оцінювання трудової діяльності працівників через хронометраж, фотографії робочого часу, мікроелементне формування. Зокрема, на основі хронометражних спостережень, які вперше були застосовані у 1881 р., Ф. Тейлор розробив систему диференційованої відрядної заробітної плати. З 1913 р. хронометражні вимірювання трудових операцій на власних підприємствах почав застосовувати Г. Форд. Одним з основоположників мікроелементного нормування є Ф. Гілбрет, який запропонував використати хроноциклографічний метод. Він вважав, що існує найкращий спосіб виконання будь-якої роботи і його можна визначити.

Доволі популярним серед сучасних науковців є поділ оцінювання на три основні різновиди: 1) заохочувальне (позитивне); 2) засуджувальне (негативне); 3) замовчувальне (відсутність оцінки).

Як свідчать дослідження, перший вид оцінювання здійснює стимулюючий, позитивний вплив на результати діяльності працівників, а зниження продуктивності, негативне ставлення до службових обов'язків спричиняється засуджувальним, негативним видом оцінювання. Замовчувальний різновид оцінювання, як свідчить практика, дезорієнтує працівника, викликає сумніви щодо рівня

докладених зусиль, сприймається як акт зневаги та ігнорування, що відповідно призводить до часткового усвідомлення людиною власної малоцінності та сприйняття зовнішньо невисловленої оцінки як негативної.

Важливою проблемою оцінювання є різне сприйняття підлеглими і керівниками критеріїв оцінювання: один і той самий недолік для одного керівника може бути неприпустимим, а для іншого – прийнятним. Це викликає у працівника сумніви щодо правильності оцінювання, спричиняє різну реакцію цього працівника, незалежно від того, отримано результат оцінки його трудової діяльності чи ні. Якщо результат оцінки замовчується, працівник може побоюватись, що керівник недостатньо об'єктивно оцінив його працю. Проблемою є і те, що переважно керівники більш схильні оцінювати помилки підлеглих залежно від їхніх наслідків для власного становища, а не від дійсного значення помилок. Навіть якщо результат оцінювання і доведений до працівника, але керівник обґрунтовує його неконкретними фактами, працівник може вважати, що оцінка скоріше залежить від того, як сприймає його особистість керівник, ніж від істинної цінності внеску працівника. Суперечності можуть виникнути і тоді, коли керівник прагне обґрунтувати оцінку конкретними фактами, яким він і підлеглий надають різного значення. Тому головна увага має бути зосереджена на пошуку оцінних критеріїв, які були б визначені та прийняті обома сторонами: працівником і суб'єктом або суб'єктами оцінювання.

Оцінювання є різновидом поєднання стимулів і мотивів. З одного боку, оцінка надходить ззовні і тому є стимулом, а з іншого – оцінювання сприяє задоволенню потреб людини і є мотивувальним фактором.

Загальносуспільне значення об'єктивного оцінювання громадян на основі збору і накопичення різноманітної інформації про трудову і соціальну поведінку підтверджується практикою передових держав світу. Наприклад, у Швеції розвивається так звана «система контролю» з початку трудової діяльності, яка здійснюється державними органами. У промисловості Фінляндії для аналізу резервів виробництва ряд фірм використовує систему «управління за результа-

тами», що формує автопортрет підприємства, в межах якого дається п'ятиступенева оцінка зрілості особистості кожного працівника, яка є основою розміщення кадрів. У Німеччині збір і накопичення інформації про поведінку громадян починається з досягнення ними старшого шкільного віку і використовується, як правило, для професійної орієнтації. В Японії на більшості підприємств діють служби персоналу, які визначають найбільш сильні сторони кожного працівника, його нахили, здібності та відповідно підшуковують йому таке робоче місце, де ці нахили і здібності могли б реалізуватись найповніше. При цьому найважливішим критерієм оцінювання дій і поведінки працівника є те, наскільки прийнятні вони для групи, наскільки людина відповідальна перед групою і здатна підпорядковувати власні інтереси груповим цілям. Системи оцінювання персоналу найбільш розвинуті в США. У більшості фірм оцінювання персоналу є основою абсолютної більшості рішень з кадрових питань, і його масштаби постійно розширюються. До роботи з оцінювання персоналу залучається не тільки велика кількість практичних працівників, переважно співробітників служб управління персоналом, а й значні наукові сили. У великих корпораціях утворюються спеціальні комітети на найвищому рівні, які за результатами оцінювання приймають рішення щодо переміщення, навчання, оплати праці персоналу.

На відміну від країн ринкової орієнтації, в Україні не сформувались традиції об'єктивного оцінювання персоналу. Тому вітчизняні науковці висувають ідеї щодо удосконалення існуючих і формування нових підходів до оцінювання персоналу і встановлення на цій основі жорсткої відповідності між матеріальним і соціальним добробутом кожного без винятку працівника та його поведінкою у сфері праці. Зокрема, А. Афонін стверджує, що оцінювання громадян має стати невід'ємною ланкою національного менеджменту. «...Воно забезпечить переорієнтацію управління від диктатури влади (адміністративних методів) через диктатуру ринку (економічних методів) до диктатури таланту (змагальних методів) і сприятиме постійному і об'єктивному виявленню і просуванню по соціальній драбині людей талановитих, підприємливих, високоморальних і енергійних» [1, 154].

9.2. Формування та функціонування ефективного механізму оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу можна поділити на такі види: 1) кількісне оцінювання, пов'язане з кількісними показниками досягнутого результату; 2) якісне оцінювання, яке дає змогу врахувати якісні показники діяльності; 3) аналітичне оцінювання, яке формується як підсумок оцінок за всіма критеріями.

У виробничій практиці для оцінювання 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 передбачає не тільки розміщення цих трудових функцій на певних ступенях корпоративної ієрархії з відповідною базовою оплатою праці, а й дає змогу визначити рівень професіоналізму працівника. У загальному вигляді етапи оцінювання професіоналізму подано на рис. 9.1.

Початковим етапом оцінювання професіоналізму є функціональний аналіз робочого місця, посади, професії, здійснення якого дає можливість створити перелік найважливіших для кожного конкретного випадку професійних якостей і кваліфікаційних вимог. Найбільш розповсюджений метод функціонального аналізу базується на врахуванні чотирьох аспектів виконуваної роботи: 1) коли, з ким і яку роботу виконує працівник; 2) які методи і прийоми він застосовує; 3) які механізми, інструменти і обладнання використовує; 4) які матеріали і вироби виготовляє і які види послуг та обслуговування здійснює.

Перші три виміри стосуються дій, які виконуються для завершення роботи, четвертий – результатів роботи. Опис робіт може бути основою для їхньої класифікації, стандартом виконання роботи і використовуватись для повного переліку професій.

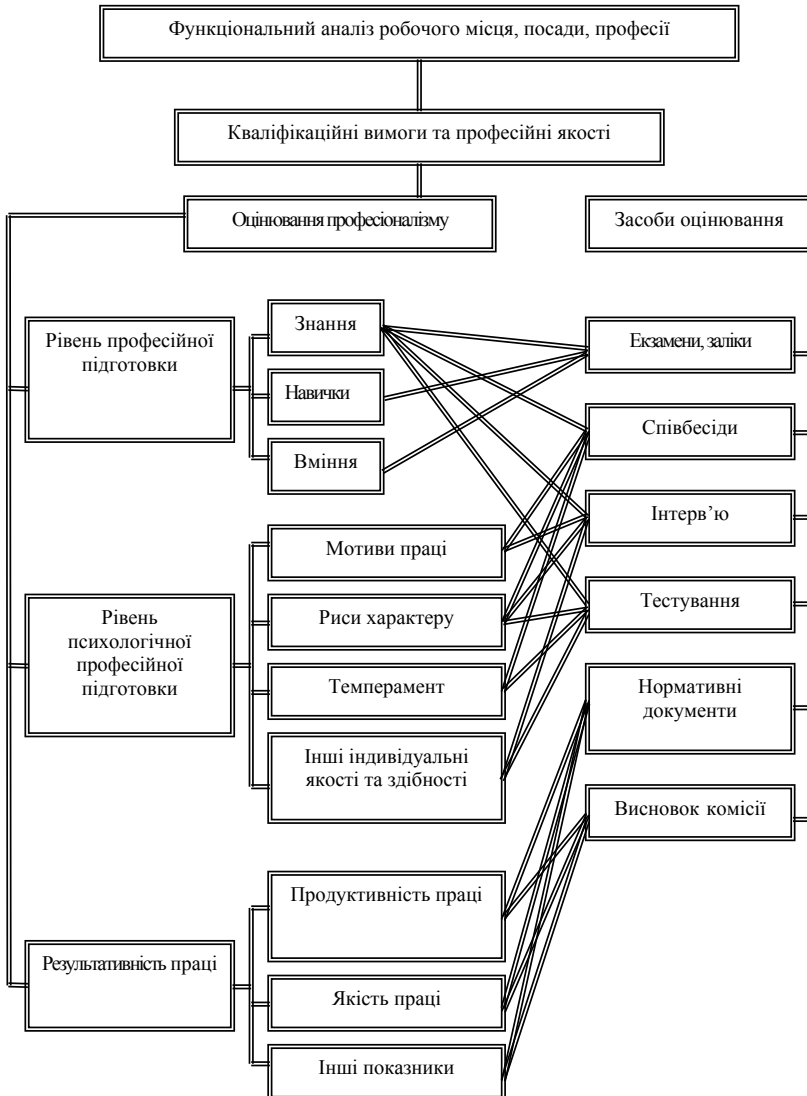


Рис. 9.1. Етапи оцінювання професіоналізму працівника

Наступним кроком оцінювання професіоналізму є визначення переліку професійних якостей і кваліфікаційних вимог, що передбачає охоплення трьох напрямів: оцінювання рівня професійної підготовки через оцінювання знань, навичок і вмій; оцінювання рівня психологічної професійної підготовки, яке передбачає дослідження мотивів праці, рис характеру, темпераменту та інших індивідуальних якостей і здібностей; оцінювання результативності праці, яке відображається через кількісні та якісні показники. Сукупність засобів оцінювання охоплює екзамени, заліки, співбесіди, інтерв'ю, тестування, нормативні документи, висновки оцінних комісій.

Найбільш складним і найменш регламентованим є вибір системи конкретних оцінних показників. Показники оцінювання можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх працівників, так і специфічні норми праці та поведінки для конкретного робочого місця чи посади. У першому разі показники оцінки визначають належність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи, в другому – відповідність професійним вимогам. Доволі поширеним серед вітчизняних і зарубіжних науковців є поділ показників оцінювання на три групи, а саме: результативності праці; професійної поведінки; особистих якостей.

Основним показником результативності праці є її продуктивність. Завдання оцінювання продуктивності є простим, якщо продуктивність праці може бути виражена одним показником. Якщо ж продуктивність праці за допомогою одного показника виразити неможливо, виникає потреба у виділенні низки показників, які найкращим чином характеризують це поняття, або у пропозиції зведення низки показників до одного. Подібна проблема виникає насамперед на рівні окремих підприємств. Використовуючи категорію продуктивності праці, постійно треба мати на увазі такі моменти. З одного боку, це поняття може бути кількісно вираженим, але не забезпечувати цілісної уяви про виробничий процес. З іншого – це поняття, яке багатогранно характеризує процес праці, але для визначення потребує низки показників, через що важко реалізується в практичній діяльності. Так, у разі оцінювання результатів

праці керівників та спеціалістів можна і необхідно застосовувати лише систему показників.

Показники професійної поведінки характеризують ступінь усвідомлення працівником власної функціональної ролі та відповідності переліку професійно важливих якостей.

Третя група показників пов'язана з найбільшими проблемами при їхньому відборі, формулюванні та обліку, що зумовлено широким спектром особистих якостей, значним суб'єктивізмом при їхньому сприйнятті і високою ймовірністю порушень правил вибору критеріїв. Наприклад, в окремих компаніях США при оцінюванні до списку розумових здібностей і особистих якостей вміщують практично всі людські чесноти, чисельністю до 500 найменувань. Найчастіше серед них наявні, крім коефіцієнта інтелектуальних здібностей, такі якості, як самостійність у діях і вчинках, логіка, емоційна витривалість, відданість компанії, лояльність, творчі здібності, ініціативність. Зрозуміло, що набір особистих якостей не може бути визначальним критерієм оцінювання діяльності працівника, оскільки не може виконувати основної функції – сприяти пошуку засобів покращення результатів цієї діяльності, підвищенню продуктивності праці. Особисті якості є критерієм оцінювання, зокрема, керівників переважно при наймі, коли неможливо перевірити результати діяльності.

Оцінювання насамперед потрібне для визначення розмірів винагороди, оскільки лише за умови об'єктивного оцінювання досягнень працівника можливо справедливо винагородити його працю. Стимулююча функція заробітної плати може бути суттєво посилена, якщо вдасться досягти справедливої оцінки діяльності працівника відповідно до його трудових функцій і привести заробітну плату у залежність від індивідуальної продуктивності працівника.

У процесі трудової діяльності працівник постійно вдається до порівняння: по-перше, оплати, яку очікує отримати за власні зусилля, і фактичного заробітку; по-друге, суми власних доходів і доходів працівників, що виконують аналогічні функції як усередині підприємства, так і за його межами. Отже, спостерігаються горизонтальні та вертикальні зв'язки, які дають змогу працівникові ви-

значити місце, яке він займає у суспільстві. Результат цього порівняння зумовлює ставлення працівника до власного підприємства, і отже, є засобом підвищення якості управління, що досягається шляхом періодичних і систематичних персональних оцінок.

При розробці механізмів об'єктивного оцінювання слід дотримуватись таких правил і принципів. По-перше, практика управління персоналом потребує чіткого кількісно визначеного об'єктивного оцінювання всіх без винятку працівників. Тобто має дотримуватись принцип невідворотності і всеохоплюваності формалізованого оцінювання з огляду на соціальну значимість і корисність трудової діяльності з урахуванням потенційних можливостей людини. По-друге, оскільки будь-які оцінні системи, методи, критерії дають змогу лише наближено описати поведінку людини, важливим принципом оцінювання персоналу має бути принцип відносності. По-третє, ефективність процедур оцінювання буде виявлятися лише за умови регулярності та систематичності їхнього здійснення. Важливими елементами оцінювання мають бути: справедливість (чесність і об'єктивність, прагнення дати точну оцінку); порівнянність (оцінювання потрібно здійснювати 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 усіх працівників, які обіймають однакові посади; результативність – обов'язкове і оперативне вжиття дієвих заходів за результатами оцінювання; гласність.

Бажаним є обговорення результатів оцінювання із працівником. Таке обговорення сприяє налагодженню взаємовідносин між керівником і виконавцем, не тільки інформує про результати оцінювання, а й дає змогу розробити конструктивні пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності працівника, зростання її продуктивності та ефективності.

Соціально-економічна реформа, яка здійснюється в Україні, кардинально змінила мету і завдання управління підприємством і мету оцінювання. За умов командно-адміністративної економіки мета управління підприємством зводилась до виконання директивно встановлених планових завдань, а мета оцінювання – до по-

шуку шляхів економії трудового ресурсу, зокрема робочого часу. Метою управління підприємством за умов ринкової економіки є пошук засобів, які дають змогу якомога повніше задовольнити попит на продукцію за умови задоволення економічних інтересів як власників, так і працівників підприємства. Тому метою оцінювання персоналу за ринкових умов господарювання є встановлення таких значень оцінок, які не лише приводять до економії робочого часу, а й до якомога більшого задоволення ринкового попиту.

Система оцінювання персоналу на підприємствах у сучасних умовах має 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 співвідношення оцінювання щодо управління. Не процедуру, засоби, методи розрахунку слід підлаштовувати до існуючого способу управління, а процес управління і оцінювання як його складову потрібно пристосовувати до ринкового попиту та до потреб працівників підприємства як носіїв праці (робочої сили). Оцінювання персоналу є одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без якого неможливо забезпечити перехід до ринку і ефективно його функціонування. При цьому необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори оцінювання.

Зовнішніми факторами є стан розвитку ринку праці, попит і пропозиція на ньому, суспільні еталони результативності праці, вартість праці, рівень добробуту і соціального захисту. Внутрішніми факторами є структура персоналу, індивідуальні стандарти продуктивності, мотиваційні можливості підприємства щодо власного персоналу, склад і структура потреб персоналу. Враховуючи вищенаведене, оцінювання персоналу можна визначити як специфічну функцію управління персоналом із всебічного дослідження особистості працівника та результатів його трудової діяльності в межах підприємства.

Функція оцінювання 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, у професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів; встановлення мети і завдань діяльності працівників на майбутній період; прогнозування перспективних кадрових зрушень, обґрунтованих стратегією розвитку підприємства.

Об'єктивне і регулярне оцінювання сприяє ефективному виконанню функції організування 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.

Оцінювання дає змогу 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.

Зв'язок з функцією мотивування виявляється насамперед через те, що оцінювання має за мету пошук резервів зростання продуктивності праці і зацікавленості працівників у результатах власної праці та 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 і ділових якостей, здібностей, знань і навичок.

9.3. Організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу підприємства

Об'єктивно процес оцінювання персоналу є прямим відображенням завдань, що стоять перед організацією. Проблематику оцінювання персоналу можна відобразити у таких складових: мета, зміст, методи і процедура оцінювання. Основні елементи оцінного процесу подані на рис. 9.2.

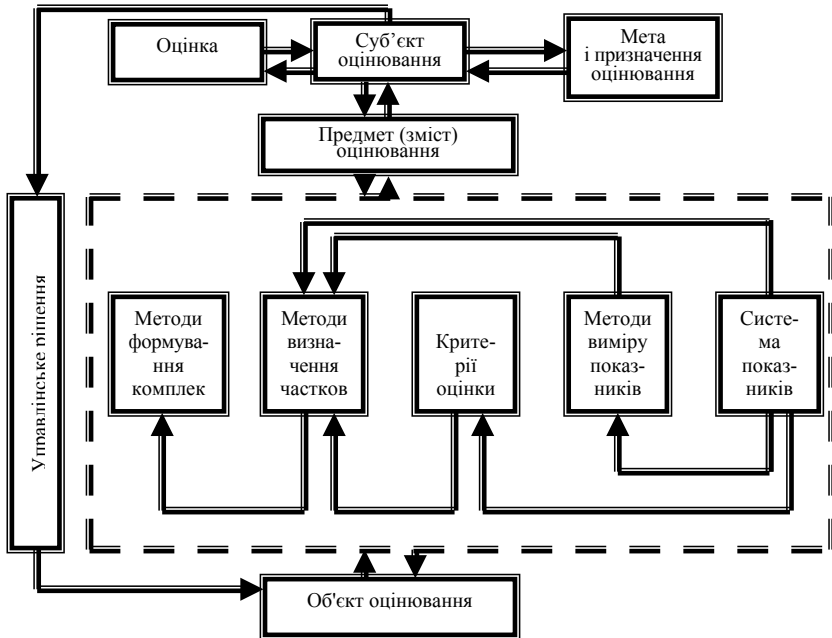


Рис. 9.2. Елементи процесу оцінювання персоналу

Суб'єктом оцінювання на основі мети і призначення оцінки визначається предмет оцінювання та обирається інструментарій, складовими якого є: система показників, методи виміру показників, критерії їхньої оцінки та методи визначення часткової та формування комплексної оцінки. Здійснена за допомогою інструментарію процедура оцінювання є основою прийняття управлінського рішення, яке стосується подальшої співпраці підприємства і працівника.

Мету оцінювання можна розподілити за трьома напрямками:

- інформативна мета. Результати оцінювання мають надавати керівникам різних рівнів управління відомості про працю підлеглих та її результати. Оцінювані працівники забезпечуються даними про власні індивідуальні здобутки і недоліки;

- мотиваційна мета. Оцінювання має пов'язувати матеріальні та нематеріальні винагороди, заохочення і покарання з трудовою поведінкою і результатами праці, орієнтувати працівників на покращення діяльності;

- адміністративна мета. Прийняття рішень щодо підвищення (пониження) в посаді, горизонтальних переміщень, ротації кадрів, навчання.

Дієвість оцінювання персоналу, його сенс і мотивувальний характер має забезпечуватись насамперед його проведенням за основним змістом діяльності, тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з працею та її результатами. Однак важливо оцінити особисті якості працівника, його творчу і соціальну активність, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності.

Предметом оцінювання персоналу можуть бути:

- *ефективність діяльності* – для оцінювання роботи персоналу, який виконує повторювані, рутинні процедури, що передбачає оцінювання персональних особливостей виконання роботи, результатів, використаних прийомів і методів;

- *виконання посадових обов'язків* – для оцінювання функціональних спеціалістів, працівників апарату управління або за умов жорстко регламентованого посадовими інструкціями змісту роботи;

- *рівень досягнення мети і доведеного завдання* – для оцінювання діяльності керівників і співробітників, які самостійно виконують певні функції або завдання. Під час оцінювання визначається рівень виконання завдання, результат досягнення цілі, аналізуються причини невдач, встановлюються цілі і завдання на наступний період з визначенням форм проміжного контролю;

- *компетентність та потенціал працівника* – здебільшого при відборі персоналу, внесенні до резерву, висуванні на вищу посаду, для планування індивідуального розвитку, навчання, підвищення кваліфікації;

- *індивідуально-психологічні особливості поведінки* – для оцінювання персоналу, що має безпосередній контакт з клієнтами, при відборі, посадовому просуванні;

– *виконавча діяльність та індивідуальний внесок працівника* – для оцінювання якійсної та кількісної результативності трудової поведінки, соціальної активності та мотивації працівників до ефективної діяльності.

Незалежно від мети оцінювання має бути побудоване так, щоб персонал був оцінений:

– *об'єктивно* – незалежно від будь-якої поодинокі думки, окремого судження чи упередженого ставлення;

– *надійно* – незалежно від впливу ситуативних факторів (минулих успіхів, невдач, настрою тощо);

– *достовірно* – оцінюватись має реальний, а не уявний рівень володіння знаннями, навичками, компетентністю;

– *доступно* – методи і критерії оцінювання мають бути зрозумілі не лише вузькому колу суб'єктів оцінювання, а й оцінюваним працівникам;

– *з можливістю прогнозу* – оцінка має надавати орієнтири щодо розвитку персоналу в майбутньому;

– *комплексно* – кожен член організації має оцінюватись з урахуванням взаємозв'язків у межах організації, а також можливостей організації загалом.

Процедуру оцінювання потрібно проводити на такому якісному рівні, щоб у жодному разі не спричинити певної загрози для колективу, здатної дезорганізувати роботу, спровокувати конфлікти і напруження, а ввійти в загальну систему кадрової роботи підприємства таким чином, щоб сприяти її розвитку і вдосконаленню.

Однією з основних проблем оцінювання персоналу є збір інформації. Основними способами отримання інформації, необхідної для оцінювання, є такі: вивчення документів та інших письмових джерел, співбесіди, анкетування, опитування, інтерв'ю, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел дає змогу отримати об'єктивні відомості про працівника (вік, освіта, стаж, посадове просування тощо) та результати його праці. У цьому разі джерелом інформації можуть бути документи відділу, який здійснює облік кадрів; накази, розпорядження. Матеріали звітності

про виконання працівником виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу підприємства загалом і його підрозділів відображають інформацію про результати праці.

Співбесіди, опитування, інтерв'ю також є важливим джерелом інформації про працівника. Відмінність між ними полягає в тому, що співбесіда, анкетування та інтерв'ю передбачають отримання інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб.

Під час виконання виробничих завдань, стажування доцільно використовувати метод спостереження.

Процедура оцінювання потребує ретельної попередньої підготовки. Підготовчий етап передбачає формування комісії, завданням якої є визначення відповідності працівників професійним вимогам за визначеними показниками.

Наступним кроком є визначення переліку професійно важливих якостей, знань, здібностей та узгодження їх з вимогами конкретної посади, оскільки саме посада визначає критерії відповідності працівників посадам, які вони обіймають, а також принципи і показники оцінювання персоналу.

Реалізація заходів підготовчого етапу є основною передумовою для здійснення безпосередньої процедури оцінювання. Отримані результати оцінювання є основою прийняття управлінського рішення про професійну придатність, посадове переміщення, зміну оплати праці та інше, зважаючи на завдання і мету оцінювання. Оскільки одним з принципів оцінювання є гласність, наступним кроком має бути доведення до відома працівника інформації про результати оцінювання та прийняте управлінське рішення.

Кінцевим кроком завершального етапу є реалізація управлінського рішення, прийнятого на основі результатів оцінювання

Якість і ефективність оцінювання залежать від ретельного підбору суб'єктів оцінювання. Це можуть бути окремі особи, соціальні групи, соціальні інститути. Ведучи мову про суб'єкти оцінювання, часто їх не поділяють на тих, хто безпосередньо проводить оцінювання, і тих, хто приймає рішення за результатами оцінювання. До останніх належать вищі керівники організації та лінійні

керівники. Вони можуть бути суб'єктами оцінювання опосередковано, не беручи участі в процесі оцінювання, і використовувати отримані результати для прийняття повноважних рішень щодо підлеглого персоналу. До безпосередніх суб'єктів оцінювання належать ті, хто розробляє технологію, інструменти і засоби оцінювання, визначає методологію і здійснює процедуру оцінювання.

Різноманітність суб'єктів, специфіка їхньої участі в оцінюванні персоналу, різна вірогідність одержуваних результатів, відмінність внеску в організацію і здійснення процедури оцінювання зумовлюють необхідність класифікації суб'єктів оцінювання, яких можна згрупувати таким чином:

- *за ієрархічною підпорядкованістю*: керівники, колеги, підлеглі;
- *за кількістю учасників*: колективні, індивідуальні;
- *за належністю до організації*: суб'єкти, що спеціалізуються на оцінюванні, та неспеціалізовані, в обов'язки яких не входять безпосередньо функції оцінювання персоналу;
- *за ступенем організованості*: формальні та неформальні.

Вибір суб'єкта оцінювання має ґрунтуватися на таких принципах:

– *компетентності*. Передбачає володіння хистом, навичками застосування методів та використання інструментів оцінювання відповідно до прийнятої в організації методології оцінювання;

– *інформованості*. Суб'єкт має володіти необхідною інформацією про оцінюваного працівника. Чим детальніша оцінка, тим більше подробиць має знати оцінювач. Виходячи з принципу інформованості, необхідно залучати суб'єкта лише тією мірою, якою він може здійснити оцінювання. Наприклад, оцінювач може оцінювати тільки ті характеристики працівника, щодо яких він володіє достатньою інформацією, оцінювання інших якостей може бути лише орієнтиром;

– *економічності*. Суб'єкт оцінювання має забезпечувати необхідний рівень вірогідності і надійності оцінки при виправданих витратах ресурсів і часу на здійснення процедури оцінювання.

І в теорії, і в практиці управління персоналом як головних суб'єктів оцінювання розглядають керівників різних рівнів. Це зумовлено тим, що більша частина робочого часу керівника витрачається на організацію праці підлеглих, у тому числі на їхнє оцінювання. Варто зазначити, чим вищий щабель управління займає керівник, тим більш узагальненою є винесена ним оцінка. Наприклад, докладно оцінити трудову поведінку працівника, його ставлення до праці, трудовий потенціал, рівень виконання обов'язків, особисті якості може лінійний керівник, оскільки він постійно безпосередньо контактує з оцінюваним працівником і знає нюанси повсякденної роботи, які за допомогою методик складно визначити.

Керівник вищого рангу може надавати лише вторинну оцінку, оскільки не володіє докладною інформацією і використовує первинні дані, отримані іншими суб'єктами оцінювання. Однак на етапі узагальнення результатів, порівняння оцінок працівників різних підрозділів участь вищих керівників може бути незамінною, оскільки вони володіють інформацією щодо стратегії розвитку підприємства і можуть визначити акценти в оцінюванні професійно важливих якостей працівників відповідно до мети організації.

Суб'єктами оцінювання можуть бути і колеги оцінюваного працівника. Їхнє залучення дає змогу розширити обсяг інформації про об'єкт оцінювання, оцінити ті якості, які неможливо оцінити за допомогою інших суб'єктів, підвищити рівень демократизму, взаємовідповідальності та взаємоконтролю в колективі. Цьому сприяє і те, що співробітники перебувають не лише у формальних, а й у неформальних стосунках між собою. Особливо наочно це виявляється при оцінюванні соціально-психологічних якостей. Однак залучення колег оцінюваного працівника в ряді випадків може призвести і до негативних наслідків: погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, соціальної напруженості, конфліктів. Тому залучення колег до процесу оцінювання потребує проведення попередньої роз'яснювальної і методичної підготовки.

Суб'єктами оцінювання керівника можуть бути підлеглі. Залучення їх до процесу оцінювання дає змогу виявити і оцінити ті якості керівника, які виявляються у його повсякденній діяльності

і які неможливо оцінити ніякими іншими засобами, – стиль керівництва, організаційні та комунікативні здібності, ставлення до підлеглих та ін.

Окремі особи, які в процесі оцінювання висловлюють особисті, індивідуальні думки про ступінь розвитку тих чи інших професійно важливих якостей оцінюваного працівника, є індивідуальними суб'єктами оцінювання. Колективні суб'єкти – це спеціально створені органи або організації, які виробляють колективну, спільну думку про об'єкт оцінювання – персонал. До них належать служби управління персоналом, атестаційні комісії, комісії з оцінювання і відбору персоналу, робочі групи, вищі керівні органи (правління, ради), рекрутингові фірми, центри оцінювання, агенції та інші. Характерною особливістю цих суб'єктів є те, що вони мають надавати комплексні оцінки, мають право і призначені для розробки, здійснення процедури, координування і коригування процесу оцінювання.

Серед розглянутих суб'єктів оцінювання більшість належить до внутрішньоорганізаційних. Їхньою перевагою є те, що вони володіють достатнім обсягом інформації про якості об'єкта, який оцінюється. До того ж ці органи легше організуються і піддаються контролю. Недоліками є певна залежність від об'єкта оцінювання, упередженість і суб'єктивізм у ставленні до об'єкта, корпоративність. Наявні методики оцінювання не завжди придатні для знешкодження цих недоліків. Тому для здійснення незалежного оцінювання персоналу організації можуть звертатися до зовнішніх експертів (соціологів, психологів, економістів), співробітничати з консалтинговими організаціями, центрами оцінки персоналу, рекрутинговими фірмами, кадровими агенціями.

Функції кадрових агенцій і рекрутингових фірм обмежуються, як правило, оцінюванням якостей працівників – кандидатів на робоче місце чи посаду під час їхнього відбору, рідше – в період адаптації. Більшість діючих вітчизняних суб'єктів такого зразка здійснює лише поверхневе оцінювання через слабку методичну оснащеність і неготовність підприємств активно співробітничати з ними, хоча така співпраця може бути доволі ефективною.

Центри оцінювання персоналу, які широко розповсюджені в зарубіжній практиці, оцінюють персонал, як правило, на замовлення організацій для відбору кандидатів, при призначеннях на значущі для організації посади, для формування резерву. Оцінювання персоналу в спеціалізованих центрах є більш ґрунтовним і зорієнтованим на визначення особистих характеристик та якостей, на формування навичок роботи через участь у тренінгах, ділових іграх, імітованих ситуаціях, що зумовлює високу вартість для замовників.

Консалтингові організації пропонують власні послуги більш цілеспрямовано з вирішення конкретних проблем управління персоналом. Здійснюючи кадровий аудит, ці установи найчастіше проводять не детальне, а узагальнене оцінювання персоналу. Персонал при цьому розглядається як ресурс і передумова досягнення стратегічної мети. Оцінювання здійснюється насамперед за критерієм відповідності персоналу зазначеним вимогам і завданням та меті організації. Результатом залучення консалтингової фірми можуть бути пропозиції щодо формування кадрової політики, заходи щодо вдосконалення персоналу, технології управління.

Особливими сторонніми суб'єктами оцінювання є клієнти та споживачі організації. Для ряду організацій якість обслуговування клієнтів є кінцевим результатом діяльності, який найбільшою мірою свідчить про ступінь реалізації потенціалу персоналу. Тому не випадково в останній час з'являється дедалі більше методик, в яких передбачається оцінювання професійних і особистих якостей працівників клієнтами. Як підтверджують результати, одержувані оцінки є точними, ємними, достатньо вірогідними.

Частина з розглянутих суб'єктів не є спеціалізованими – клієнти, колеги, підлеглі, залучені експерти. Серед суб'єктів, безпосередніми функціями яких є оцінювання трудової діяльності працівників, варто виділити керівників і служби управління персоналом. Їхня відмінність від інших суб'єктів оцінювання полягає в тому, що вони є організаційно оформленими і оцінювання персоналу належить до їхніх основних професійних завдань. Вони є відповідальними за оцінювання як функцію управління, як процес і як результат.

На підприємстві членами комісії з оцінювання персоналу можуть бути: безпосередній лінійний керівник, спеціалісти вищого і нижчого рівнів ієрархії і обов'язково представник служби управління персоналом. Бажаною є участь у комісії професійного психолога.

Основними вимогами до членів комісії є такі: компетентність, об'єктивність, креативність, позитивне ставлення до оцінювання, відсутність конформізму, аналітичність, широта і конструктивність мислення, самокритичність.

Одним з найважливіших критеріїв будь-якої оцінки є визначення якостей, характеристик і ознак, які підлягають оцінюванню. Розробка системи посадових вимог та професійних якостей передбачає визначення переліку професійно важливих якостей та узгодження їх з вимогами, які висувають професія, спеціальність, конкретне робоче місце, посада. Найбільш ефективним засобом у цьому разі є розробка і застосування професіограм, які дають змогу раціонально поєднати функціональний аналіз роботи з кваліфікаційними вимогами і визначити параметри взаємовідповідності працівника і посади, яку він обіймає або на яку претендує.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, які висуває певна діяльність, спеціальність або професія до людини. Значення застосування професіограм у практиці управління персоналом полягає в тому, що вони дають можливість підвищити ефективність вищевказаних завдань оцінювання та відбору персоналу за рахунок формалізації опису професій і спеціальностей [9, 175–179].

Зрозуміло, що така робота є надто складною і потребує значного досвіду і спеціальних знань. Тому в ролі експертів при складанні професіограм мають бути спеціалісти, які досконало ознайомлені з діяльністю, мають високий рівень професіоналізму та значний практичний досвід.

Результатом спільного обговорення може бути визначення переліку головних, найбільш значимих особливостей як самої діяльності, так і умов її виконання. Будь-яка професіограма має містити відомості двох напрямків: по-перше, опис самої професійної

діяльності через функціональний аналіз роботи; по-друге, опис, зведення вимог до людини, залученої до цієї діяльності, як перелік професійно необхідних якостей. Друга частина професіограми, яка стосується вимог, що ставляться до людини, є найбільш складною, оскільки ці вимоги надто різноманітні. Професійно необхідні якості можна поділити на такі групи: демографічні; освітні та інтелектуального розвитку; медико-біологічні; психофізіологічні; індивідуально-психологічні. Щодо усіх вимог експерти мають визначити: чи є певна якість професійно необхідною, професійно важливою або професійно бажаною.

Демографічні вимоги можна отримати на основі статистичного аналізу основного контингенту працівників за спеціальністю: тривалість трудової діяльності, віковий діапазон, домінування статевих ознак.

Вимоги до освіти та рівня інтелекту можна визначити за рівнем загальних і спеціальних знань, який необхідний для оволодіння обладнанням, технологічним процесом, інформацією, характерними для конкретної професії. Оцінка інтелектуального розвитку відображає загальні здібності, пізнавальну активність, здатність до засвоєння нових знань, дій, складних форм діяльності.

Медико-біологічні вимоги охоплюють вимоги до здоров'я працівника, його фізичного розвитку, конституції і містять протипоказання для конкретної професійної діяльності.

Психофізіологічні вимоги мають враховувати характер виробничої діяльності з метою визначення важливих для певного виду робіт здібностей та якостей, таких як увага, координація рухів, обсяг пам'яті, швидкість реакції тощо.

Оцінка індивідуальних психологічних якостей має передбачати визначення типу темпераменту, характеру змінності поведінки, чуттєвості до неадекватності результату діяльності, рівня емоційної реакції в неочікуваних і стресових ситуаціях, способів регулювання міжособистих відносин і конфліктів, ступеня легкості здійснення вчинків, рішучості або пасивності в діях, що особливо важливо при вдосконаленні відбору керівних кадрів, професійній орієнтації, професійному відборі та професійній атестації.

Для оптимізації процесу визначення професійно необхідних якостей працівника та об'єктивності оцінки їхньої важливості в трудовій діяльності спеціалісти в галузі менеджменту персоналу радять використовувати експертні оцінки за спеціально розробленими методиками.

При визначенні переліку необхідних якостей і вимог до працівників первинною є посада, оскільки саме вона зумовлює критерії відповідності працівників посадам, які вони займають, а також принципи і показники оцінювання персоналу. В самій посаді головними є ті види діяльності, які функціонально за нею закріплені і впливають із загальної картини технологій, процесів і управління в організації. Для власне працівників головними є практичні навички як концентрований вираз знань, здібностей, досвіду, стилю поведінки та індивідуально-психологічних особливостей, які формують основу для досягнення необхідної результативності на робочому місці.

Зрозуміло, що нереальною є система показників оцінювання, придатна для всіх категорій персоналу та управлінських ситуацій. Тому, обираючи конкретну модель оцінювання, необхідно враховувати низку чинників.

Першим чинником є мета оцінювання – відбір персоналу, мотивування, профорієнтація, визначення форм оплати праці та стимулювання, посадове пересування тощо. Певна мета зосереджує увагу лише на деяких сторонах оцінювання. Наприклад, профорієнтація пов'язана передусім із загальним оцінюванням особистості; мотивування – з оцінкою результатів праці; висунення на керівну посаду – з оцінюванням управлінських здібностей і навичок та інше.

Другим чинником є категорії персоналу. Наприклад, при оцінюванні технічного виконавця, робітника на перше місце висуваються результати його індивідуальної праці, при оцінюванні керівників – внесок очолюваного підрозділу в результати виробничої діяльності підприємства.

Стосовно оцінювання управлінського персоналу можна виділити третій чинник – рівні управління. Із зростанням рангу керів-

ників знижуються вимоги до технічних і спеціальних знань і підвищується значення управлінського хисту. Тобто на вищих рівнях управління професійна обізнаність поступається вмінню керувати. Сучасні теоретики і практики менеджменту чітко розрізняють вимоги до керівників трьох рівнів управління – оперативного, організаційного і стратегічного.

Головним завданням керівників нижчої ланки вважається вміння мотивувати підлеглих, активізувати їх, чітко розподіляти та виконувати доведені завдання. Ця категорія є проміжною ланкою між керівництвом і виконавцями, і тому вимоги до їхніх людських якостей мають бути високі.

Для управлінців середньої ланки важливим є аналітичний підхід, раціоналізаторство, вміння ефективно виконувати повсякденні обов'язки в умовах відхилень від запланованих ситуацій, у нестандартних і нестабільних умовах. Тому має зростати значення таких якостей, як динамічність особистості, спроможність до значних перебудов у мисленні і практичній діяльності.

Керівники вищої ланки мають бути більшою мірою здатними не стільки самотужки вирішувати проблеми, скільки формулювати їх і налагоджувати взаємодію і співпрацю широкого кола фахівців для знаходження оптимального виходу із ситуації. Зрозуміло, що це мають бути люди з управлінським досвідом, які пройшли певні шаблі управління, спроможні аналітично мислити, виявляти гнучкість, неупередженість, швидко сприймати і реалізовувати нові ідеї, водночас бачити проблему загалом і розуміти її аспекти і наслідки.

Розглянуті чинники можна вважати постійними. Крім них, на модифікацію оцінювання здійснюють вплив ситуаційні чинники, які зумовлюють такі моменти: конкретизацію набору показників; вилучення показників, несуттєвих з точки зору певної ситуації; виділення домінуючих показників; врахування компенсаційних показників.

9.4. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства

Основними питанням оцінювання персоналу є вибір способу, за яким визначаються ті чи інші показники. Головною метою є забезпечення за допомогою будь-якого методу найбільшої об'єктивності оцінювання.

Дослідження вітчизняної та закордонної практики дало змогу виокремити такі поширені методи оцінювання: письмова або усна характеристика; оцінювання за допомогою шкал; графоаналітичний метод; метод альтернативних характеристик; оцінювання через поведінкові реакції та інциденти; метод самооцінки; оцінювання у спеціальних центрах; оцінювання на основі конкретно доведених цілей; атестація, оцінювання індивідуального внеску, методи комплексного оцінювання ділових і професійних якостей.

Письмову або усну характеристику складає оцінювач, який добре знає оцінюваного працівника. Недоліком цього методу є складність зіставлення характеристик, оскільки вони відрізняються за змістом і обсягом.

Оцінювання за допомогою шкал менш поглиблене, ніж письмова характеристика, однак більш надійне у зіставленні. Для здійснення процесу оцінювання в цьому разі розробляється шкала оцінювання. Це може бути загальна, придатна для усіх критеріїв шкала, або окрема шкала для кожного критерію. Для зниження суб'єктивізму при використанні вказаного методу можна запропонувати спосіб, за яким кожному числовому значенню має бути наданий повний опис дій чи якостей, що відповідає оцінці в балах. Чим більший обсяг і вищий ступінь конкретизації опису відрізків шкали, тим вища якість цього методу і менше передумов для викривлення оцінки.

Прикладами *графоаналітичного методу* оцінювання можуть бути «профіль зрілості працівника», «криві посадових кар'єр» тощо. За цими методиками спочатку будується графік залежності досліджуваного параметра від різних факторів (наприклад, від

віку, стажу, посадового окладу), а потім за побудованим графіком емпіричним шляхом визначають формулу залежності.

Метод *альтернативних характеристик* передбачає розробку низки характеристик, які мають абстрактний характер, визначену вагу і не пов'язані з поведінкою конкретного працівника. Після відбору характеристик згідно із спеціальною таблицею визначається реальна кількість балів, яка відображає цінність працівника. Об'єктивність оцінювання підвищується за рахунок того, що оцінювачеві невідомі цінності характеристик. Зазначений метод доцільний для застосування при оцінюванні працівників, які виконують більш-менш подібні функції, які підлягають певній стандартизації.

Оцінювання через поведінкові реакції (інциденти) проводиться на основі недоліків чи зривів у роботі, наявних протягом певного періоду. При його застосуванні не варто обмежуватися лише негативними випадками чи лишати поза увагою позитивні досягнення. Наприклад, успіхи на переговорах, ініціативність, самостійність у вирішенні питань, зниження витрат тощо.

Основною перевагою використання *самооцінки* працівника є те, що поглиблюється розуміння характеристик роботи, зростає відповідальність виконавця в результаті його участі в процесі оцінювання і знижується рівень суперечностей і непорозумінь між підлеглими та керівниками після оцінювання, зростає обсяг інформації про працівника. Головне в самооцінці – це пошук раціонального взаємозв'язку себе з певною діяльністю і виявлення власних можливостей щодо її здійснення. Раціональна самооцінка є організуючим фактором діяльності, особливо в ситуаціях, коли працівникові доводиться приймати рішення без вказівок або допомоги керівника вищого рангу, в умовах дефіциту ресурсів, часу чи інформації.

За методом *упорядкування рангів* порівняння працівників здійснюється лише за окремими значеннями шкали. В межах аналітичної оцінки за кожним показником складається ранговий ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка розраховується додаванням окремих рангів.

Методологію і техніку оцінювання працівників *в оцінних центрах* розробив Д. Брей і як процедуру кадрової роботи вперше застосувала компанії «АТ&Т» (США) в 1954 р. Для перевірки в центрах обираються такі якості, які мають важливе значення для певного виду робіт, можуть бути виражені у письмових відповідях і є достатньо постійними, щоб на їхній основі можна було скласти прогноз на майбутнє. Оцінювання працівника здійснюється під час спостереження за його поведінкою в імітованих робочих ситуаціях. Одночасно оцінюються особисті якості за допомогою тестів та інтерв'ю.

Сучасний стан економіки України не дає можливостей для розвитку в нинішній період подібних центрів у нашій державі, оскільки метод є надто дорогим і не витримує порівняння з традиційними методами з точки зору вартості та ефективності. Навіть у розвинутих країнах центри оцінювання недоступні для більшості середніх і дрібних компаній. Вони існують насамперед у таких великих корпораціях, як «Дженерал електрик», «Вестингауз», «АТ&Т», які мають достатньо ресурсів для організації центрів і в ряді випадків поєднують оцінювання з підвищенням кваліфікації працівників, що дає змогу скоротити витрати на його здійснення.

Перевагою оцінювання *на основі конкретно доведених цілей* є насамперед те, що працівник ставить не перед фактом, а навпаки, перед необхідністю виконання завдання, на яке він погодився. І це дає можливість сподіватися на зміну ставлення працівника до власної праці. До того ж система оцінювання за цілями сприяє інтеграції працівника на підприємстві, дає йому змогу краще усвідомити зв'язок між індивідуальною метою і загальною метою підприємства. Окрім цього, цей вид оцінювання компенсує недостатність чисельності конкретних критеріїв оцінки роботи, даючи можливість проводити оцінювання за різних обставин. Суттєвим недоліком методу є відсутність загальної бази оцінювання різних працівників. Для кожного працівника визначаються конкретні цілі, і на основі ступеня їхнього досягнення неможливо порівняти якість роботи різних осіб. Крім того, досягнення цілі не характеризує ступеня зусиль, затрачених пра-

цівником, правильності використаних методів, оскільки могли скластися лише сприятливі обставини та умови праці, тоді коли несприятливі обставини чи умови були перешкодами для досягнення цілі для іншого працівника. Ефективним застосування методу оцінювання за конкретно доведеними цілями є лише для окремих категорій спеціалістів і керівників за умови встановлення для кожного оцінного показника індивідуальних стандартів виконання, які б дали змогу врахувати всі резерви працівника і реальні можливості поліпшення результатів роботи.

Процедура оцінювання у формі періодичних *атестацій* була і є доволі поширеною у практиці управління. В законодавстві України атестація вважається головним засобом оцінювання персоналу. Вона має проводитись на всіх підприємствах і в організаціях промисловості, будівництва, транспорту, зв'язку, метрології, постачання, торгівлі, медицини, освіти, культури, незалежно від форм власності та відомчої належності.

Атестація проводиться раз на 3–5 років. Конкретні терміни та графік атестації визначає керівник підприємства (установи, організації) за погодженням з профспілковим органом і доводить до відома працівників, які підлягають атестації. До чергової атестації не мають зараховуватись особи, які працюють на займаній посаді менше одного року, молоді спеціалісти впродовж терміну роботи за призначенням, вагітні жінки та інші категорії працівників, зазначені у відповідних положеннях.

Атестаційна комісія оцінює працівника з урахуванням його особистого внеску у виробничу діяльність підприємства, дисципліни праці, кваліфікації, рівня знань, якості виконання трудових обов'язків тощо і більшістю голосів відкритим голосуванням ухвалює одне з трьох рішень: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання відповідних рекомендацій комісії з подальшою переатестацією; не відповідає займаній посаді.

Головним недоліком такого методу оцінювання, як атестація, є спрямування уваги лише на кваліфікацію працівника, на визначення обсягу його знань. Такий підхід обмежує можливос-

ті об'єктивного оцінювання, оскільки при цьому не враховується думка колективу про працівника, відсутній системний підхід до оцінювання якостей атестованого. Результати атестацій часто не дають обґрунтованої інформації для планування і організації конкретних заходів з удосконалення та перебудови роботи з кадрами, зокрема, підбору і розподілу керівного складу, обмежують можливість формування кар'єри молодих працівників і спеціалістів.

Оцінювання індивідуального внеску застосовується для працівників, результатом праці яких можуть бути готова продукція, роботи і послуги, що мають кількісні, порівнянні в часі вимірники. Проблема єдиновимірності праці в сфері виробництва і управління, визначення конкретного внеску робітника чи службовця в кінцеві результати є доволі складною.

Серед методик оцінювання індивідуального внеску можна виділити саратовську систему бездефектної праці (СБП), львівську методику оцінювання якості інженерної праці "Пульсар", методику балового оцінювання кінцевих результатів (БОЕРО, КОУП); коефіцієнти трудової участі (КТУ). Принципові положення оцінювання індивідуального трудового внеску можна сформулювати таким чином:

- індивідуальний трудовий внесок працівника мусить мати кількісний та порівнюваний у часі вимірник у натуральній або грошовій формі (виробіток, виторг, вартість наданих послуг, обсяг виконаних робіт, прибуток, зиск);

- трудовий внесок вкладається працівником персонально (робітник, службовець) або забезпечується під його безпосереднім керівництвом (керівник підрозділу);

- оцінювання внеску в межах однієї категорії персоналу (робітники, службовці, спеціалісти) здійснюється за єдиним методом.

Вихідними даними для оцінювання індивідуального трудового внеску є моделі робочих місць, індивідуальні результати роботи за певний звітний період; кадрові дані про працівників, які оцінюються.

Значне розповсюдження за умов командно-адміністративної економіки отримало оцінювання за допомогою коефіцієнта тру-

дової участі (КТУ). Положення про порядок застосування КТУ розглядається в трудових колективах і затверджується керівником підприємства за погодженням з профспілковим комітетом. Різноманітність існуючих методик як на теренах колишнього СРСР, так і на території України, ґрунтується на таких особливостях:

- показники, які використовуються для визначення коефіцієнта трудової участі, дають змогу оцінити кінцеві результати виробництва. Наприклад, для робітників використовують показники рівня виконання місячного плану, графіків випуску продукції, напруженості виконання виробничих завдань, рівня трудової і виконавчої дисципліни та інше;

- різна глибина впливу КТУ на оплату праці. В одних методиках заробітна плата здійснюється повністю за КТУ, що істотно підвищує роль і об'єктивність оцінювання. За іншими методиками КТУ є підставою для розподілу тільки преміального фонду при незмінній частині гарантованої оплати праці;

- величина базового КТУ і шкали надбавок і знижок. Переважно величина базового КТУ дорівнює одиниці, а діапазон зміни КТУ перебуває в межах від нуля до двох.

Оцінювання 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, поєднанням матеріального і морального заохочення, виділення найбільш відповідальних, працьовитих, продуктивних і творчих особистостей. Серед недоліків слід відзначити: суб'єктивність показників шкали надбавок і 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 через диференціацію оплати праці.

Можна виділити кілька напрямів у розвитку нетрадиційних способів оцінювання та атестації працівників. По-перше, нові засоби атестації розглядають як основну одиницю організації робочу групу (бригаду, підрозділ, відділ, тимчасовий колектив)

і акцентують оцінювання працівника на спроможності працювати в групі. Деякі компанії використовують засіб тимчасових проектних колективів і проводять атестацію нерегулярно – не через певні проміжки часу, а після завершення проекту. По-друге, оцінювання окремого працівника і робочої групи здійснюється з урахуванням результатів діяльності всієї організації. По-третє, до уваги береться не тільки і не стільки успішне виконання поточних завдань і функцій, скільки спроможність до професійного розвитку і засвоєння нових навичок, оволодіння новими професіями та спеціальностями. Незважаючи на те, що нетрадиційні засоби атестації часто називають експериментальними, деякі з них широко застосовуються і утвердилися в багатьох компаніях. До таких способів можна зарахувати «360⁰ атестацію», за якої працівник оцінюється керівником, колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними, однак суть цього способу відображена в його назві, а саме – всебічне, всеохоплююче оцінювання працівника.

За комплексною кваліметричною моделлю оцінювання спеціалістів і керівників оцінка є значенням функції із двома змінними: 1) якостей, здібностей і рис; 2) частоти та міри вияву здібностей у практичній діяльності. Оцінювання здійснюється зовнішньо (керівники, колеги, підлеглі) та внутрішньо (самооцінка). Робоча модель оцінювання розраховується залежно від виконаних спеціалістом робіт упродовж облікового періоду як сума добутків таких показників: вчасності та якості виконаних робіт, фактичних витрат часу на виконання і-тої роботи, інтенсивності праці, отриманого ефекту, економії живої праці та коефіцієнта складності, що визначається за факторно-критеріальною моделлю. Марні витрати робочого часу також відображаються в кваліметричному модулі.

Варто вказати на корисність і доцільність застосування цієї методики для оцінювання праці спеціалістів, які виконують повторювані функції і праця яких піддається нормуванню, а затрати робочого часу – чіткому вимірюванню чи хронометражу, що не за-

вжди можливе при праці, яка має творчий, дослідницький, науковий характер.

Різноманіття підходів до оцінювання персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте відсутність ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Варто зазначити, що кожна з розглянутих методик оцінювання успішно функціонує тільки в умовах того підприємства, для якого вона була розроблена. В умовах інших підприємств при механічному переносі методики оцінювання не можуть бути результативними і їх неможливо успішно використовувати. Це свідчить не стільки про недоліки тієї чи іншої методики оцінювання, скільки про складність проблеми розробки універсальної комплексної оцінки персоналу.

Важливою умовою адекватного оцінювання є врахування специфіки трудової діяльності працівників, яка має бути відображена в її оцінці. Необхідно оцінювати трудову діяльність індивідуальну і колективну, виконання творчих і нетворчих функцій, рівень кваліфікації фахівців, специфічність створюваної продукції та отримані результати.

Загалом методи, які використовуються для оцінювання персоналу, можна поділити на чотири основні групи:

- 1) методи із застосуванням кількісних (бальних) показників оцінки;
- 2) методи ранжирування;
- 3) методи ситуативної оцінки;
- 4) інші методи, критерії оцінки яких можуть відрізнятися між собою, наприклад, вільна характеристика, історико-біографічний метод, управління за цілями).

Зведена характеристика методів і засобів оцінювання подана в табл. 9.1.

Таблиця 9.3

Методи і засоби оцінювання персоналу

Назва методу	Коротка характеристика	Результат
1	2	3
Історико-біографічний	Аналіз кадрових даних, листка з обліку кадрів, особової справи, особистої заяви, автобіографії, документів про освіту, характеристики, рекомендацій.	Логічний висновок про освіту, родину, кар'єру, риси характеру.
Співбесіда (інтерв'ю)	Бесіда з працівником у режимі «питання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових відомостей, які неможливо отримати з письмових джерел.	Опитування з відповідями, поповнення відомостей для прийняття кадрових рішень.
Самооцінка	Спеціальне анкетування для самооцінки якостей працівника.	Анкета з відомостями для подальшого аналізу.
Соціологічне опитування	Анкетне опитування осіб, які знають оцінюваного працівника (керівники, колеги, підлеглі, клієнти), і побудова діаграми якостей особистості.	Анкета соціологічної оцінки, діаграма якостей.
Тестування	Визначення нахилів, хисту, знань, мотивів, потреб, психологічних рис.	Психологічний портрет оцінюваного працівника. Відомості для профорієнтації.
Ділова гра	Проведення організаційно-діяльної гри, створення імітованих ситуацій, аналіз знань, вмінь, розподіл гравців за ролями в групі («генератор ідей», «спостерігач», «експерт» та інше), оцінювання спроможності роботи в колективі.	Звіт про гру. Оцінка гравців.
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, необхідних для певної посади, робочого місця.	Модель робочого місця. Професіограма.
Спостереження	Спостереження за працівником у робочих умовах і неформальному оточенні (на відпочинку, в побуті).	Звіт про спостереження. Фотографія робочого дня.
Програмовані контроль	Оцінювання професійних знань, вмінь, навичок, досвіду, рівня інтелекту, дієздатності за допомогою контрольних запитань.	Карта програмованого контролю.

Продовження таблиці 9.3

1	2	3
Екзамен (залік, захист бізнес-плану, проекту, диплома)	Контроль знань і вмінь, який передбачає попередню підготовку оцінюваного працівника з певного кола питань, проблем або з певної дисципліни, і виступ перед екзаменаційною комісією.	Екзаменаційний лист, бізнес-план, проект, диплом, присвоєння кваліфікації.
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ з аналізом виконання доведених працівникові завдань.	Письмовий звіт.
Аналіз конкретних ситуацій	Ознайомлення працівника з конкретною ситуацією і доведення завдання з підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді.	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації.
Критичний інцидент	Спостереження за поведінкою працівника в критичній ситуації (конфлікт, прийняття рішення), зовнішні вияви реакції на ситуацію, співпраця з колегами, схильність до створення та провокування критичних інцидентів.	Звіт, повідомлення про інцидент і поведінку працівника.
Оцінювання на основі конкретно доведених цілей	Обговорення за участю працівника і доведення до працівника конкретного завдання. Періодичний контроль виконання.	Індивідуальні стандарти виконання завдання.
Атестація	Визначення атестаційною комісією відповідності працівника посаді.	Протокол засідання атестаційної комісії.
Ранжирування	Порівняння працівників за визначеними критеріями.	Ранговий список працівників (кандидатів).
Графоаналітичний	Дослідження залежності досліджуваних параметрів оцінки від різних факторів і визначення емпіричним шляхом формули залежності.	Профіль зрілості працівника, криві посадових кар'єр.
Комплексне оцінювання	Сукупне використання кількох методів і засобів оцінювання, порівняння їх з попереднім періодом чи нормативом.	Таблиця оцінок працівників.

Жоден з розглянутих методів не є універсальним, тому проблема оцінювання персоналу не вирішена ні на зарубіжних підприємствах

чи в організаціях, ні у вітчизняних господарських утвореннях, поки не розроблено комплексного підходу до розв'язання питання оцінювання персоналу, не визначено єдиних і чітких критеріїв для оцінювання різних категорій працівників, не налагоджені чіткі комунікації між керівництвом і підлеглими, не усунуто формалізм і суб'єктивізм при оцінюванні. Тому утворення дієвих механізмів об'єктивного оцінювання персоналу має стати невід'ємною ланкою національного менеджменту в галузі мотивації. Це забезпечить відродження справедливості у розподілі трудових і матеріальних благ, стимулювання нормативної поведінки працівників, виявлення причин, що перешкоджають всебічному і вільному розвитку трудового потенціалу кожного без винятку працівника, і в підсумку дасть змогу на цій основі досягти максимальних висот в економічному і соціальному прогресі суспільства.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Сформулюйте основну мету проведення оцінювання персоналу.
2. Які функції в поведінці людини виконує оцінювання персоналу?
3. Проаналізуйте процес еволюції оцінювання трудової діяльності.
4. Охарактеризуйте зарубіжний досвід оцінювання персоналу.
5. Які є види та критерії оцінювання персоналу?
6. Назвіть етапи оцінювання професіоналізму працівників.
7. Опишіть зовнішні та внутрішні фактори оцінювання персоналу.
8. Назвіть основні елементи оцінювання персоналу.
9. Які особливості і проблеми відбору суб'єктів оцінювання?
10. Як застосовуються професіограми в процесі оцінювання персоналу?
11. Назвіть і охарактеризуйте найбільш поширені методи оцінювання персоналу.
12. Опишіть процедуру атестації кадрів.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. «Локос» – мале підприємство, що виробляє м'ясо-ковбасні продукти харчування.

На підприємстві за останні 3 роки (2008 – 2010 рр.) спостерігається зниження продуктивності праці, про що свідчать показники діяльності (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Динаміка показників діяльності підприємства «Локос»

	Роки		
	2008	2009	2010
Продуктивність праці, %	42	41	39
Середньосписочна чисельність працюючих, чол.	40	40	40
Обсяг виробництва продукції, тис. кг	1272	1206	1109

Розмір резервного фонду на підприємстві становить 25 тис. грн. Необхідні витрати на модернізацію і реконструкцію устаткування – 40 тис. грн.

Шляхи збільшення продуктивності праці:

- 1) підвищення технічного рівня виробництва;
- 2) зміни у виробництві (збільшення обсягу виробництва).

При аналізі діяльності підприємства «Локос» було виявлено, що ліквідація втрат робочого часу і підвищення продуктивності праці дають змогу підприємству досягти максимального обсягу виробництва, що дорівнює 3259 тис. кг на рік.

При відомих максимальному (плановому) і реальному обсягах виробництва продукції резерв зростання обсягу виробництва можна визначити за формулою:

$$PP = V_{max} - V_{zv},$$

де V_{max} – максимальний обсяг виробництва; V_{zv} – обсяг виробництва за звітний період.

Формула розрахунку приросту продуктивності праці за рахунок збільшення обсягів виробництва:

$$\Delta PP = \Delta Y_p / N,$$

де ΔPP – приріст продуктивності праці, ΔY_p – приріст обсягу виробництва продукції в абсолютному виразі; N – середньосписочна чисельність працюючих.

Керівництво підприємства винесло на обговорення два шляхи підвищення продуктивності праці.

Перший варіант збільшення продуктивності праці припускає підвищення технічного рівня виробництва за допомогою:

- механізації та автоматизації виробництва;
- впровадження нового виду устаткування;
- впровадження нових технологічних процесів.

Підвищення продуктивності праці можна досягти за рахунок механізації та автоматизації виробництва, розробки і зміни прогресивних високопродуктивних технологій, заміни і модернізації застарілого устаткування. Проте, як підтвердив аналіз резервного фонду, у підприємства недостатньо засобів для придбання та установки нового устаткування або модернізації наявного.

Другий варіант збільшення продуктивності праці припускає зміни у виробництві за допомогою:

- зміни питомої ваги окремих видів продукції (зміни структури асортименту);
- зміни питомої ваги нової продукції в загальному обсязі.

Завдання

1. Розглянути шляхи підвищення продуктивності праці
2. Обґрунтувати найбільш ефективний шлях підвищення продуктивності праці для підприємства.

Ситуація 2. ЗАТ «Силікат» із виробництва штучних і блокових будівельних матеріалів був побудований і запущений в експлуатацію в 1965 р. Завод є найбільшим виробником силікатної цегли в області. Цегла є основним будівельним матеріалом, екологічно чистим, має високу морозостійкість, високі протипожежні властивості, дає змогу підтримати комфортний температурний режим, зручний у роботі.

Незважаючи на стійке фінансове становище підприємства, в даний момент спостерігається тенденція до плінності кадрів, зокрема промислово-виробничого персоналу. Здебільшого зафіксовані звільнення за власним бажанням працівників, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням.

Дані табл. 9.5 відображають, що в 2009 р. чисельність персоналу знизилася на 17 чоловік, а промислово-виробничого персоналу (ПВП) – на 30 чоловік, з яких 28 чоловік звільнені за власним бажанням.

Таблиця 9.5

Чисельність персоналу і фонд оплати праці

	Звіт за 2009 р.	Звіт за 2010 р.
Чисельність всього персоналу, в т.ч. ПВП, чол.	319	302
Середньомісячна заробітна плата ПВП, грн.	1600	1850

Завдання

1. Перерахувати можливі причини плинності кадрів.
2. Провести аналіз причин і умов, які сприяють зростанню плинності кадрів і сформулювати можливі шляхи покращення ситуації в організації, враховуючи запропоновані заходи.

Список використаних джерел

1. Афонин А. С. *Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект.* – К.: МЗУУП, 1994. – 304 с.
2. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. *Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под. ред. Г. В. Щекина.* – К.: МАУП, 1995. – 120 с.
3. Борисова Э. А. *Оценка и аттестация персонала.* – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
4. Дмитренко Г. А. *Мотивация и оценка персонала: Уч. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатов, Т. М. Максименко.* – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
5. Егоршин А. П. *Управление персоналом: Учеб.* – 4-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
6. Кибанов А. Я. *Основы управления персоналом: Учеб.* – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
7. Колот А. М. *Мотивация, стимулирование и оценка персонала: Навч.-метод. посіб.* – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
8. Стец В. А. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик.* – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
9. Стец І. І. *Застосування професіограм та внутрішніх професійних стандартів підприємства для визначення критеріїв та методів оцінки персоналу. Стратегія розвитку вітчизняних підприємств: Матеріали наук.-практ. конф., (23–24 жовт. 2003 р.).* – Тернопіль, 2003. – С. 175–179.
10. *Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В. В. Травин, В. А. Дятлов.* – М.: Дело, 1995.
11. Хигир Б. *Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала.* – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 272 с.

Тема 10

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

План

10.1. Характеристика поняття «мотивація».

10.2. Взаємозв'язок мотивації та конфлікту в системі менеджменту персоналу.

10.3. Застосування теорій мотивації в менеджменті персоналу.

10.4. Матеріальна мотивація праці персоналу.

10.1. Характеристика поняття «мотивація»

Результати діяльності менеджера великою мірою залежать від мотивації та знання ним моделей мотивації, доцільного їхнього використання у процесі управлінської діяльності. Так, у плануванні та організації роботи керівник має чітко знати, хто, коли і як саме буде виконувати покладені на нього завдання. Отже, він має передбачати мотиваційні моделі, які буде застосовувати з метою дієвого спонукання для виконання визначеного плану дій, уміти постійно коригувати роботу організації та її структурних підрозділів з урахуванням видозміни умов функціонування, наказів і постанов керівних органів.

Результати діяльності організації здебільшого залежать від наявних ресурсів і ефективності їхнього використання. Відповідно ефективне управління визначається ставленням персоналу до праці, форм і методів мотивації.

У результаті аналізу відомих концепцій мотивації праці доходимо висновку, що **поняття «мотивація»** слід розуміти як процес цілеспрямованого застосування визначеної сукупності різнобіч-

них спонукальних мотивів до діяльності і регулювання трудових відносин для здійснення цілей організації шляхом збігу її інтересів та інтересів працівника.

Прийоми мотивації пов'язані з конкретною ситуацією, зокрема, з особливостями розвитку країни загалом, реальними можливостями держави забезпечити нормальне фінансування організацій для задоволення їхніх життєво необхідних потреб. Тому для ефективного керівництва колективом «...кожен менеджер повинен хоча б у загальному уявляти, до чого прагнуть і чого не хочуть його підлегли, які основні мотиви їхньої поведінки і в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна впливати на них і яких результатів при цьому слід чекати» [1, 359].

Відомо, що основною спонукальною «пружиною», яка приводить людину в дію, є її потреби – первинні (в їжі, воді і т. ін.) і вторинні (у повазі, успіху, владі та ін.). На спонукальному ґрунті потреб та їхньому усвідомленні у людини виникають мотиви й інтереси до того, що дає змогу задовольнити її бажання. Інтереси стають мотивами «...лише у разі реальної можливості їх здійснити» [1, 357].

Відчуття нестатку в чомусь – психологічне чи фізіологічне – постійно штовхає людину до конкретної дії, яка може бути різною залежно від характеру самої потреби, сили і реальної можливості задоволення за принципом «тут і тепер». Як первинні, так і вторинні потреби, є основою вмотивованої діяльності. Так, коли у працівника загострюється потреба в більшому заробітку, то він буде прагнути відшукувати ті шляхи і методи, які дадуть йому змогу задовольнити цю потребу. Керівник, знаючи, що саме працівник потребує підвищення заробітної платні, здебільшого застосує такі мотиваційні стимули, які, з одного боку, підвищать ефективність його праці, а з іншого – дадуть змогу йому самому задовольнити цю потребу. Керівник може не лише перевести працівника на вищу посаду (за умов, що він за рівнем професійності їй відповідатиме), а й створити необхідні умови праці для його ефективної роботи. Це змусить працівника наполегливо працювати для збільшення окладу.

Мотив як форма вияву потреби може спрацьовувати залежно від умов її задоволення. Коли мотивація працівника спричинює

успіх, то керівник намагається і надалі використовувати цю модель мотивації, а підлеглий, зі свого боку, повторювати ті моменти своєї діяльності, які зумовили його попередні досягнення.

Спонування людини до дії як відчуття нестатку в чомусь має відповідне спрямування і «...зосереджується на досягненні мети. Цілі в цьому розумінні – це дещо, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, її потреба виявляється задоволеною...» [5, 363]. При цьому рівень задоволення, яке людина отримує під час досягнення визначеної мети, значно впливає на її поведінку в майбутньому за аналогічних обставин. Взагалі «...люди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється в них із задоволенням потреби, й уникати тієї, котра асоціюється з недостатнім задоволенням» [5, 363]. Звідси виправданими є такі ситуації, що впливають на вибір працівником прогресивного типу поведінки, за якого ефективно вирішуються завдання і водночас задовольняються його потреби.

Перелік факторів, що впливають на мотивацію персоналу організацій, за допомогою яких слід залучати, стимулювати людей, які мають бути в організації, щоб робота в ній приваблювала не тільки зарплатою, подано у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Фактори, що впливають на мотивацію

Пов'язані з людьми	Пов'язані з роботою	Умови виконання роботи	Визнання і заохочення	Роль і якість менеджменту
Сімейні, індивідуальні, умови поза роботою. Особистий інтерес. Інтелектуальні здібності. Особистий характер, культурна база.	Розмаїтість роботи. Інтеграція, цілісність діяльності. Значимість роботи для організації. Відповідальність і самостійність у роботі. «Зворотний зв'язок» із результатами роботи.	Фізичні умови. Суспільні умови (система зв'язків). Культурні умови (організаційна культура).	Матеріальна зацікавленість. Моральна зацікавленість.	Компетентність, професіоналізм, погодженість, послідовність. Прихильність. Чесність, справедливість. Рішучість. Комунікативність.

Якість праці персоналу зумовлюється багатьма факторами: рівнем підготовленості до діяльності, станом здоров'я, умовами праці, характером відносин у колективі, в якому працює особа, оплатою і мотивацією праці. У ситуації високої фахової компетентності працівника, але при незадоволенні його потреб у матеріальній винагороді за працю, а також за відсутності моральних стимулів, негативного ставлення до нього безпосереднього керівника, його діяльність не матиме належної результативності.

10.2. Взаємозв'язок мотивації та конфлікту в системі менеджменту персоналу

Конфлікт між працівником і керівником виникає тоді, коли не задовольняється потреба першого в належній оцінці його праці, тобто коли наявне несправедливе ставлення до нього з боку адміністрації, порушуються загальнолюдські норми моралі. Водночас і працівник може не якісно виконувати функціональні обов'язки, порушувати трудову і виконавську дисципліну і неадекватно реагувати на зауваження чи вимоги керівництва.

Зародження конфлікту здебільшого негативно впливає на характер організованості та обопільної відповідальності керівника і підлеглого, а пізніше, на етапі конфліктної ситуації, ганебно позначиться на виконанні ними своїх функціональних обов'язків. З огляду на це конфлікт – одна з форм вияву слабкої мотивації праці персоналу, незнання керівником її основних механізмів.

Потреби, які зумовлюють мотивацію, мають свою структуру, яка значною мірою визначається рівнем освіченості та виховання людини, її професійною підготовкою, досвідом і соціальною програмою, свідомістю та самосвідомістю, місцем і роллю у соціо-системі. Отже, особливості потреб визначають своєрідність мотивації. До того ж одні і ті самі потреби задовольняються різними шляхами, а тому вмотивування різниться ситуативно, тобто є відмінні у соціальному просторі і часі.

Конкретні об'єднання людей можна мотивувати по-різному, залежно як від їхніх потреб і мотивів, так і від специфіки їхньої

роботи, особливостей і характеру взаємостосунків. І те, що є ефективним для мотивації одних людей, не продуктивне для інших. Так, у колективі одного працівника можна мотивувати матеріально, другого – посадовим підвищенням, третього – поліпшенням житлових умов, четвертого – закордонним відрядженням і т. ін.

Коли мотивація не забезпечує підвищення продуктивності праці, а потреба працівника не задовольняється з вини керівника, то це призводить до зародження, або виникнення службового конфлікту, вирішення якого не обмежується лише втамуванням конкретної потреби, а й сприяє зародженню нових проблем, здебільшого складніших і глибинніших за психоемоційним змістом. Тому наявний органічний взаємозв'язок між мотивацією і конфліктом, який виявляється передусім у процесі неефективної управлінської діяльності менеджера.

Для спонукання людей до ефективної діяльності особливу роль мають відігравати винагороди. Однак для кожної конкретної людини матимуть значення лише ті офіційні стимули, які стосуються її потреб і мають особисту цінність. Одну людину дієво стимулюють гроші (сильне прагнення до збагачення), другу – публічне визнання її заслуг чи талантів (бажання до слави).

Менеджер, виходячи із потреб підлеглого, має уміло застосовувати внутрішню і зовнішню винагороду. Він зобов'язаний знати, яка із цих винагород буде дієвіше спонукати працівника до ефективної праці. Один отримує більше насолоди від змісту і характеру самої праці, другий – від премій, підвищення зарплати тощо. І керівник змушений знати, який натиснути «ричаг», щоб його підлеглий запрацював з найбільшою віддачею. Якщо ж він не знає потребо-мотиваційної сфери підлеглого і не врівноважив зовнішніх і внутрішніх винагород, то це може спричинити або загострити міжособисті суперечності, спровокувати конфліктну ситуацію.

Оскільки саме на основі «...внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, сумлінніше, витрачають менше сил, краще засвоюють завдання і знання» [1, 357], то керівник у своїй практиці має здебільшого застосовувати ці найважливіші внутрішні стимули. Проте «...внутрішні спонукання до дії є результатом взаємо-

дії складної сукупності потреб, які поступово змінюються, і, щоб мотивувати, керівник має визначити ці потреби та знайти спосіб їх задоволення» [1, 357]. При цьому в кожний конкретний момент часу «...людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або сильною» [5, 366–367]. Отже, керівникові «...потрібно пильно спостерігати за своїми підлеглими, щоб з'ясувати, які активні потреби рухають ними» [5, 368].

10.3. Застосування теорій мотивації в менеджменті персоналу

Щоб визначити потреби, які спонукають персонал до ефективної діяльності, варто, в першу чергу, базуватися на таких **змістовних теоріях мотивації**:

- 1) ієрархія потреб А. Маслоу;
- 2) теорія ЖВЗ К. Алдерфера;
- 3) теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- 4) теорія трьох потреб Д. Макклеланда.

Серед концепцій виділимо ті, які найчастіше використовуються в практичній діяльності, зокрема **теорію потреб А. Маслоу**, за якою визначено п'ять груп потреб (фізіологічні, безпеки і захищеності, соціальні, поваги і самовираження). Вчений розробив їхню ієрархічну структуру і вказав, якщо задовольняються потреби нижчих рівнів, то здійснюється перехід до задоволення вищих потреб, котрі гуманізують поведінку людини. Важливо також задовольнити потреби нижчих рівнів, щоб почали життєствердно діяти потреби вищих рівнів. За умов домінування однієї з потреб у конкретний момент життя людини, її поведінка і діяльність стимулюються не лише нею [5, 367]. Отже, із розвитком працівника як особистості розширюються його потенційні можливості і потреба в самоактуалізації ніколи не може бути повністю задоволена. Через це процес мотивування поведінки через потреби нескінченний [5, 367].

Керівники різних підрозділів організацій мають завжди пам'ятати, що мотивація персоналу визначається широким спектром потреб, мотивів, інтересів, передусім щодо його діяльності. Очевидно, що теорія А. Маслоу не враховує індивідуальних відмінностей між людьми, не підтверджує того, що задоволення однієї групи потреб автоматично веде до задіяння наступної як важливого чинника мотивації.

Річ у тому, що існують різні типи особистостей: біологічний, соціальний, духовний, сутність яких визначається домінуючим класом потреб. Так, у біологічного типу переважають біологічні спонуки, соціального – соціальні, в духовного – духовно-креативні. І саме це домінування, незалежно від виду діяльності, буде основним мотиваційним енергоімпульсом удосконалення людини та її оточення.

Виявити, до якого типу особистості належить той чи інший працівник, які потреби в нього є домінуючими, і підібрати найбільш дієві стимули для їхнього задоволення є важливим завданням будь-якого керівника.

В управлінні персоналом організацій можна використовувати **модель мотивації Д. Мак-Клелланда**, який відводить визначальну мотивуючу роль потребам вищих рівнів. Він вважає, що у людей найважливішими є три потреби: влади, успіху і причетності. Так, потреба влади виявляється як бажання впливати на поведінку та життєдіяльність інших людей. Вона може бути задоволена тоді, коли людина має реальну владу і спрямовує її на підлеглих, тобто за умов, коли вона є керівником.

Д. Мак-Клелланд, здійснюючи аналіз можливих способів задоволення потреби влади, з'ясував, що «тих людей, у яких найвищою є потреба влади і відсутня схильність до авантюризму або тиранії, а основною є потреба до прояву свого впливу, треба заздалегідь готувати до зайняття вищих керівних посад. Особистісний вплив може бути основою лідерства лише в дуже невеликих групах. Коли ж людина хоче стати лідером великого колективу, вона повинна використовувати значно тонші і соціалізованіші форми для вияву свого впливу... Позитивний або соціалізований образ влади лідера повинен проявля-

тися у його зацікавленні цілями всього колективу, у визначенні таких цілей, які стимулюють людей на їх виконання, в допомозі колективу при формуванні цих цілей, у взятті на себе ініціативи щодо забезпечення членів керованого колективу способами і засобами досягнення завдань, у формуванні в них упевненості у власних силах і компетентності, котра дозволяє їм ефективно працювати» [5, 371].

Потреба у владі працівника природно спонукає його: а) бути лідером колективу, б) виконувати свої функції краще, ніж його колеги, в) оволодівати мистецтвом управління, г) займатися самовдосконаленням, тобто вихованням необхідних вольових, моральних та естетичних якостей, д) сприяти досягненню визначених колективом організації цілей. Звідси бажання керівника бути професійно-компетентним, зокрема, знати державне законодавство, володіти високою культурою спілкування, аналітичними й діагностично-прогнозуючими здібностями [6, 84].

Отже, задоволення потреби у владі, з одного боку, приносить працівнику радість, а з іншого – створює умови для реалізації його організаторських здібностей, інтелектуальних, вольових, творчих і фахових можливостей. Це дає змогу побачити недоліки в управлінні колективом свого безпосереднього начальника, зокрема, у ситуаціях, коли він негативно реагує на справедливі критичні зауваження щодо поліпшення організаційної роботи колективу, порушує правові і моральні норми, виявляє власну недисциплінованість або некомпетентність. І якщо ця потреба не задовольняється, то це зумовлює загострення суперечностей між підлеглим і керівником, що веде до конфліктних взаємовідносин, подолання яких можливе двома шляхами: або усунення цього керівника з посади, або звільнення конфліктного працівника з колективу.

В службовий конфлікт можуть втягуватися інші члени колективу, які підтримуватимуть певну конфліктуючу сторону. В процесі такої боротьби можливі порушення моральних і правових норм, що свідчить про рівень духовного і соціального розвитку кожного, особливості їхньої свідомості та самосвідомості.

Потреба у успіху також має велике значення в стимулюванні праці персоналу. Вона задовольняється у процесі досягнення

прийнятої мети, доведення роботи до бажаного результату. Працівники, в яких названа потреба є першочерговою, не люблять ризикувати, їхні дії здебільшого характеризуються вираженістю. За умови досягнення успіху в роботі, вони прагнуть належної оцінки і винагороди. Коли керівник вдається до такого мотивування, то має ставити такі завдання, які майже вилучають ризик при їхньому розв'язанні й водночас посилюють ініціативу і творчу активність працівника, а з боку наставника – будь-яку підтримку і заохочення. У цьому полягає джерело радості і задоволення, котре активно стимулює професійне зростання особистості.

До того ж працівник, якого особливо мотивує потреба причетності, постійно прагне до налагодження дружніх відносин у колективі, намагається допомогти своїм колегам у вирішенні їхніх проблем.

Спілкування керівника і підлеглого має неабияке значення в управлінській діяльності. Щоб діяльність керівників організацій була ефективною, вони мають не лише вчасно приймати необхідні рішення, а й уміти дієво мотивувати працю підлеглих, оскільки «...управління є не що інше, як настроювання інших людей на працю» [7, 78], а найбільш дієвим способом налаштування людей на продуктивну працю є спілкування з ними.

У процесі спілкування треба зрозуміло висловлювати свої думки, навчитися уважно вислуховувати кожного, заохочувати їхню участь у поліпшенні умов якості праці, надавати допомогу тим, хто зіткнувся з труднощами. Оскільки незадоволення цих потреб спричинює не лише гнітючий настрій у працівників, а й негативно позначається на продуктивності діяльності.

Процесуальні теорії мотивації дають змогу проаналізувати, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому обирає.

За теорією очікування мотивація розглядається з огляду на три чинники:

- 1) очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
- 2) очікування того, що зусилля принесуть бажану винагороду;
- 3) очікувану ціну винагороди.

Застосовуючи на практиці теорію очікування, необхідно враховувати те, що люди мають різноманітні потреби, тому й винагороди вони сприймають по-різному. Необхідно зіставити запропоновану винагороду з потребами працівників і привести їх у відповідність. Для підвищення ефективності мотивації необхідно встановити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою.

Теорія справедливості дає змогу визначити, чи працівники об'єктивно сприймають рішення щодо отриманої винагороди й оцінки витрачених зусиль, зіставляючи це з винагородою інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Реалізуючи принципи теорії справедливості, необхідно враховувати, що доти, поки люди не почнуть вважати, що одержують справедливу винагороду, вони будуть знижувати інтенсивність праці.

Згідно з теорією Портера – Лоулера результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характерних рис людини, а також від ступеня усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Оскільки об'єктом управління є люди, то з огляду на специфіку і складність управління персоналом організацій можна стверджувати, що подальший розвиток і удосконалення мотивування буде відбуватися не в межах однієї теорії управління, а на стику психології (у межах вивчення типології поведінки особистості), соціології (у межах вивчення суспільної думки і соціальних мотивів), правознавства (у межах правового забезпечення інтересів особистості), економічної науки (у межах стимулювання трудової поведінки).

Крім того, новим вимогам ринку на ділі мають відповідати розробка і застосування сучасних гнучких концепцій мотивації, заснованих на раціональному принципі поведінки персоналу, яка дає змогу припустити, що система управління має забезпечити взаємну погодженість інтересів індивіда та організації.

Крім того, в результаті переходу економіки країни до ринку перед організаціями виникли нові завдання. Особливо гостро постали фінансові проблеми, що змушують вживати рішучих заходів у коректуванні витрат і методів управління.

10.4. Матеріальна мотивація праці персоналу

Система мотивації праці, соціальних гарантій і соціального захисту має пріоритетне значення в концепції кадрової політики. Реформи не будуть ефективні без зміни оплати праці. Ніяка кадрова політика не зможе змінити становища з кадрами, якщо вона буде складатися з незабезпечених декларацій.

У зв'язку з цим необхідне створення в організаціях ефективної системи оплати праці для задоволення матеріальних потреб персоналу, що дала б змогу, по-перше, більш раціонально використовувати і недостатні й обмежені кошти з бюджету, по-друге, оптимально розподіляти кошти між підрозділами, по-третє, залучати на оплату праці співробітників додаткові джерела фінансування.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовій формі, яку відповідно до трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від ступеня складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових рис працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Заробітна плата, як правило, складається:

- з основної заробітної плати;
- з додаткової заробітної плати;
- з інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у формі тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для спеціалістів.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу понад установлені норми, за трудові успіхи й винахідництво, а також за особливі умови праці. До неї належать доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

До інших заохочувальних і компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премій за спеціальними системами й положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, не передбачені актами чинного законодавства або виплачувані понад норми, встановлені відповідними актами.

У межах затвердженого штатного розпису керівник організації чи підрозділу може встановлювати надбавки і доплати до посадових окладів співробітників залежно від обсягу і якості додатково виконуваної ними роботи.

Заробітна плата працівників усіх категорій максимальними розмірами не обмежується і складається з:

1. Посадового окладу. Посадовий оклад є державною гарантією мінімального рівня оплати праці. Він визначається за єдиною тарифною сіткою для бюджетних установ відповідно до встановленого працівнику тарифного кваліфікаційного розряду.

Посадовий оклад (ставка) виплачується співробітнику за виконання ним функціональних обов'язків, передбачених трудовим договором (контрактом) і посадовою інструкцією.

2. Доплат:

- за збільшення обсягу робіт, що встановлюються працівникам, які тимчасово замінюють відсутніх співробітників, розпорядженням по організації відповідно до установленої форми;

- за поєднання професій, що встановлюються з наявних у підрозділі вакантних ставок розпорядженням по організації відповідно до установленої форми;

- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- за роботу у важких, шкідливих і небезпечних умовах праці;
- за інтенсивність праці;
- за роботу в нічний час;
- на період освоєння нових норм трудових затрат;
- за керівництво підрозділом.

Доплата встановлюється за виконання таких видів робіт, умов яких відхиляються від нормальних функціональних обов'язків, як наприклад: поєднання професій, робота в понаднормовий час,

у нічний час, у святкові дні й ін. Розміри доплат і умови їхньої виплати встановлюються організаціями самостійно, але при цьому розміри доплат не можуть бути нижчими від встановлених законодавством;

3. Надбавок, встановлених у законодавчому порядку за роботу в шкідливих умовах праці, що надається щорічно на підставі мотивованого представлення керівником підрозділу, що у певному порядку готує проект наказу на встановлення надбавок і після його підписання представляє в бухгалтерію для здійснення відповідних нарахувань і виплат за роботу в шкідливих умовах праці. Наказ діє протягом календарного року, після чого підлягає перегляду.

4. Надбавок стимулюючого характеру:

- за високу фахову майстерність;
- за високі досягнення в праці;
- за виконання особливо важливої роботи.

Надбавки стимулюючого характеру встановлюються на підставі мотивованого представлення керівником підрозділу, що готує проект наказу і затверджує його в керівника.

5. Інших виплат стимулюючого характеру, встановлених наказами по організаціях, а саме:

- заохочення за підсумками рейтингу підрозділів за високі показники кінцевих результатів;
- заохочення персоналу за підсумками проведених конкурсів, у зв'язку з ювілейними датами чи при звільненні, у зв'язку з виходом на пенсію (на підставі колективного договору).

При позабюджетному фінансуванні порядок формування і витрат фонду оплати праці змінюються. Джерелами створення позабюджетного фонду можуть бути:

- кошти від здачі в оренду основних фондів і земельних ділянок;
- виторг від реалізації власного устаткування і майна;
- кошти від надання додаткових і посередницьких послуг;
- кошти від надання платних послуг населенню;
- спонсорська допомога;
- добровільні внески юридичних і фізичних осіб.

Позабюджетні кошти на підставі кошторисів можуть витратитися на:

- оплату праці співробітників;
- на встановлення надбавок стимулюючого характеру, доплат і премій;
- капітальний і поточний ремонт будинків, споруд і устаткування;
- оплату комунальних і поточних витрат;
- матеріально-технічне забезпечення;
- соціальні виплати;
- витрати на відрядження;
- представницькі витрати;
- оплату витрат за підвищення кваліфікації працівників;
- на виплату посадових окладів для співробітників підрозділів, що повністю перебувають на позабюджетному фінансуванні;
- на оплату додаткової роботи, що не входить у коло прямих обов'язків співробітника цього підрозділу.

Грошова винагорода і просування службовими сходами – відчутний спосіб визнання цінності працівника і водночас значний стимул для виконання своєї роботи краще, ніж він робив до цього.

Службовця варто «штовхати» вперед, коли він на піднесенні, але ніколи не варто з ним жорстко поводитись, коли в нього не ладяться справи [7, 80].

Менеджер не мусить виконувати роботу, яку зобов'язані виконувати інші люди. Він має чітко ставити перед своїми підлеглими цілі, накреслювати шляхи їхнього досягнення і спонукати до дії. Без мотивації підприємство не може рухатися вгору.

Л. Якокка вважав, що менеджер досяг багато, якщо спромігся спонукати хоча б одну людину до енергійної діяльності [7, 81].

Для того, щоб здібна людина досягла успіхів в управлінській діяльності, їй необхідно навчитися добре взаємодіяти зі своїми колегами. Адже неможливо менеджеру тривалий час досягати успіхів, коли він грубо поводитиметься з людьми, коли не навчиться говорити з ними відкрито і просто.

Ключ до успіху, в першу чергу, – в людях, у стосунках з ними, у розумінні їх і вмінні дієво спонукати успішно виконувати службові обов'язки. Сила талановитих менеджерів у тому, що «...вони знають, як давати доручення іншим, надихати людей на справу» [7, 85].

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Сформулювати визначення поняття «мотивація».
2. Пояснити значення потреб для людини.
3. Охарактеризувати фактори, що впливають на мотивацію.
4. Обґрунтувати взаємозв'язок мотивації та конфлікту в системі менеджменту персоналу.
5. Дати характеристику змістовних теорій мотивації.
6. Дати характеристику процесуальних теорій мотивації.
7. Обґрунтувати використання теорій мотивації в менеджменті персоналу.
8. Що передбачає матеріальна мотивація праці персоналу?
9. Охарактеризувати основні складові заробітної плати.
10. Які існують види доплат і за які види діяльності?
11. Дати характеристику основних видів надбавок.
12. Які види доплати та надбавок є найбільш ефективними?

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Чим більше аналізуєш практичну діяльність менеджерів різних рівнів у різноманітних організаціях, тим частіше приходиш такого висновку: управляйте людьми так, як би ви хотіли, щоб управляли вами.

Д. Карнегі визначив 9 принципів для менеджера.

Принцип 1. Починайте з похвали і щирої оцінки достоїнств людини.

Принцип 2. Вказуйте людині на її помилки опосередковано.

Принцип 3. Перш ніж критикувати іншу людину, говоріть про власні помилки.

Принцип 4. Ставте запитання замість того, щоб віддавати прямі накази.

Принцип 5. Дозволяйте іншим рятувати своє лице.

Принцип 6. Хваліть людину за найменший і за кожен крок вперед. Давайте «...оцінку від щирого серця і не скупіться на похвалу».

Принцип 7. Давайте про людину хороший відгук, щоб вона прагнула виправдати його.

Принцип 8. Використовуйте слова схвалення. Сприймайте чужі помилки так, ніби їх легко виправити.

Принцип 9. Досягайте того, щоб інша людина з радістю виконувала те, що ви їй пропонуєте [4, 213–214].

Ознайомившись із цими принципами, одна власниця мережі маркетів зазначила, що «...ці принципи можна використовувати хіба що в малому бізнесі, де кількість підлеглих у середньому 10–20 людей, а в моїй мережі працює понад 2000 людей. Тому мій основний принцип – завдання чи розпорядження має бути виконане вчасно, і мене не цікавить, яким чином це буде досягнуто! Однак у моїй мережі існує проблема плинності кадрів, причини якої я не розумію, оскільки виплачую підлеглим доволі високу зарплату на всіх рівнях. Я вважаю, що висока оплата праці – це основна мотивація».

Виникають запитання: якщо висока оплата праці в цій організації, то чому звільняються люди за власним бажанням; у чому суть мотивації?

Запитання і завдання

1. Якщо ви, обіймаючи посаду менеджера персоналу в будь-якій організації, потрапите в подібну ситуації, чи виникне проблема несвоєчасного та не зовсім якісного виконання підлеглими поставленого вами завдання. Яким чином ви будете діяти?

2. Доведіть, яким чином ви будете виконувати функцію мотивації щодо підпорядкованого вам персоналу.

3. Зіставте 9 принципів, які визначив для менеджера Д. Карнегі із способами мотивації у діяльності менеджера.

4. Які з вищевказаних принципів, на вашу думку, найбільше впливають на підвищення продуктивності праці, якості та швидкості виконання завдання?

5. Які основні причини плинності персоналу в мережі маркетів?

Ситуація 2. У Біблії («Откровення св. Іоанна, 3, 19) сказано: «Кого я люблю, тих і звинувачую, і караю».

У професійній діяльності менеджера іноді трапляються саме такі дії. Дуже часто найбільша відповідальність покладається на того, хто обов'язково виконає завдання, причому вчасно і добросовісно, але якщо є якийсь «промах», то його першого звинуватять за недбальство.

Проте це важливий крок з боку менеджера, оскільки такі дії керівника інколи стимулюють сумлінного працівника до пошуку і визнання помилок та прийняття нестандартних рішень і покладене на нього завдання буде все-таки виконано.

Існує ще протилежна думка менеджерів: «Якщо вам необхідно швидко вирішення складного завдання, то доручіть його найбільш лінивому працівнику в організації! Такий працівник знайде найшвидший та найлегший шлях для його виконання».

В одній державній контролюючій організації стався такий випадок. Важливе завдання, яке необхідно було терміново виконати, а результати подати в головне управління м. Києва, доручили молодому фахівцю, в якого стаж роботи становив 1 рік. Він мав мінімальний досвід та й бажання у нього працювати з максимальною віддачею було також мінімальним. Однак, щоб перевірити якість і достовірність результатів, це ж завдання доручили керівнику одного з підрозділів, у якого був значний досвід у таких питаннях. Молодий фахівець через 2 дні представив готовий звіт, а фахівець з досвідом виконував це завдання 5 днів.

Коли обласний керівник отримав два звіти і порівняв результати, вони збіглися. Викликавши молодого фахівця, керівник дізнався, що цей працівник не знав, яким чином виконати завдання (можливо, і не дуже хотів), тому «...оббігав всі контролюючі органи міста, понаходив одногрупників, однокласників, знайомих, родичів і всі вони допомогли якнайшвидше виконати роботу». За швидкий результат і виявлену смікалку молодому фахівцю дали премію, а керівник підрозділу, який для контролю самостійно виконував аналогічну роботу, зібрав і звірив всі дані, однак затратив багато часу, замість премії отримав догану.

Цей приклад є підтвердженням того, що інколи в практичній діяльності бувають випадки, коли добросовісних працівників за якісне, однак несвоєчасне виконання роботи, карають (мотивують), а лінивих – преміюють.

Запитання і завдання

1. Чи погоджуєтесь ви з висловленою думкою? Обґрунтуйте її.
2. Якому працівнику ви доручите складне і важливе завдання? Яким чином будете його мотивувати?
3. Як, на вашу думку, стимулювати добросовісних працівників залежно від їхніх особистісних якостей?
4. Як ви, як менеджер будете мотивувати лінивих підлеглих?

Список використаних джерел

1. Вескин В. Р. *Практический менеджмент персонала*. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
2. Камінський Б. А. Деякі моменти мистецтва управління. // *Формування економічних відносин в умовах ринку: Зб. наук. пр.* – Тернопіль: Екон. думка, 1998. – С. 403–407.
3. Камінський Б. А. Роль мотивації в управлінні ВНЗ // *Економіка освіти: Зб. наук. пр. наук.-дослід. центру «Економіка вищої освіти»*. – Тернопіль: Екон. думка, 2001. – Т. 1. – С. 73–77.
4. Карнеги Д. *Как завоевывают друзей и оказывают влияние на людей*. – Екатеринбург: АРД ЛТД, 1999. – С. 213–214.
5. Мескон М., *Основы менеджмента*. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
6. Щербань П. *Мистецтво управління – це передовсім мистецтво бути чесним // Освіта і управління*. – 1998. – Т. 2, № 4. – С.83–85.
7. Якокка Л. *Карьера менеджера*. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

Тема 11

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО

План

11.1. Об'єктивні передумови та умови виникнення соціального партнерства.

11.2. Сутність соціального партнерства та його роль.

11.3. Принципи укладання колективних договорів та угод.

11.4. Нормативно-правові та організаційні проблеми становлення системи соціального партнерства в Україні.

11.5. Соціальне партнерство як спосіб досягнення злагоди при вирішенні трудових конфліктів на підприємстві.

11.1. Об'єктивні передумови та умови виникнення соціального партнерства

Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Коли робітники у капіталістичних країнах тільки почали об'єднуватись у професійні організації, вже тоді були здійснені перші спроби соціального партнерства у вигляді переговорів і консультацій між представниками найманих працівників і власників засобів виробництва.

Необхідність регулювання трудових відносин виникає одночасно з виникненням капіталістичного товарного виробництва. Основними суб'єктами трудових відносин є два класи – власники засобів виробництва та наймані працівники, позбавлені засобів виробництва і тому змушені продавати свою робочу силу, щоб забезпечити власне існування.

На перших етапах розвитку капіталістичного товарного виробництва при взаємодії двох класів достатньо чітко виявився протилежний характер їхніх інтересів. Найманий працівник, по-

збавлений засобів виробництва та не маючи землі, був змушений найматися на роботу до власника засобів виробництва (капіталіста). Його головний інтерес полягав у тому, щоб власник надав йому роботу за якнайвищу плату. Навпаки, власник (капіталіст) був зацікавлений у тому, щоб певний обсяг робіт виконувався меншою кількістю працюючих і з найменшою оплатою.

Отже, наявність двох суб'єктів, інтереси яких у соціально-трудовій сфері не збігаються, спонукала до розгляду питання про створення механізму їхнього узгодження, розробки системи регулювання конфліктів, які виникають при зіткненні різних інтересів.

У період становлення капіталістичних відносин робітники не могли розраховувати на підтримку держави, тому для того, щоб захистити себе, вони змушені були об'єднуватися. Їм доводилося чинити тиск на державу, заставляючи ухвалювати такі закони, які б враховували інтереси не тільки працедавців, а й найманих працівників. Саме розвиток капіталізму спонукав робітників до об'єднання. Наприкінці XIX ст. профспілки легалізували свою діяльність.

У 1868 р. був утворений Британський конгрес тред-юніонів, у 1898 р. Бельгійська робітничка партія утворила профспілкові комісії Бельгії. У США робітничі організації були законодавчо визнані лише в 30-х р. XX ст. (Закон Вагнера (1936 р.) і Закон Норіса – Ла Гардена (1932 р.) легалізували колективні договори).

Наприкінці XIX – початку XX ст. в індустріальних країнах поступово формується трудове законодавство. Так, у 1907 р. був прийнятий Датський цивільний кодекс, у 1911 р. – Швейцарський кодекс обов'язків, у 1915 р. появилось Спеціальне законодавство Норвегії, у 1918 р. аналогічні закони ухвалюють у Німеччині, в 1919 р. – у Франції. У 1919 р. була утворена Міжнародна організація праці (МОП), однак соціального партнерства не існувало. У цей період відбувались найбільш суттєві зміни в соціально-економічному розвитку країн, а саме:

- посилилася концентрація капіталу, збільшилися масштаби виробництва;
- капітал вийшов за рамки національних меж;

– отримала розвиток міжнародна кооперація праці, інтернаціоналізація виробництва;

– посилилася конкуренція в середині країн і на зовнішньому ринку.

За таких умов страйки працівників, тимчасове призупинення виробництва призводили до значних втрат у працедавців. Це знижувало відповідно конкурентоспроможність їхньої продукції, зменшувало прибуток тощо.

Світова економічна криза 1929–1933 рр. і Друга світова війна підірвали позиції капіталу в розвинутих країнах, що змусило шукати шляхи співробітництва з профспілками.

Паралельно на фоні цих змін набував сили профспілковий рух. Так, з жовтня 1949 р. було відновлено профспілковий рух у ФРН і створено Об'єднання німецький профспілок (ОНП). У 1945 р. відбулось об'єднання профспілок Бельгії і була утворена Спільна федерація праці (СФП). Набирав сили профспілковий рух також у південно-європейських країнах (Італія, Греція, Португалія).

Після Другої світової війни в розвинутих капіталістичних країнах робітники та профспілковий рух заявили про себе як про реальну силу, з якою необхідно рахуватися. Таким чином, після Другої світової війни авторитет і вплив профспілок посилювалися, а також виникли нові відносини між найманими робітниками та працедавцями. Одночасно змінилася роль держави, яка почала втручатися в регулювання не тільки економічних, а й соціальних відносин.

У цей період у програмних документах багатьох політичних партій, а також у конституціях трьох держав Західної Європи (в Основному законі ФРН 1949 р., Конституції Франції 1958 р. і Конституції Іспанії 1978 р.) появився термін «соціальна держава». Саме в післявоєнний період завдяки зусиллям держави розробляється та затверджується система мінімальних стандартів соціального забезпечення громадян, гарантованих державою. Підсумком такої діяльності держави є доволі чітка фіксація тієї частини соціально-трудова відносин (мінімальна заробітна плата, середня тривалість робочого тижня, розміри соціальної допомоги і т. ін.), в

яких держава виступає гарантом. Одночасно держава визначила ту сферу, де соціально-трудові питання могли стати предметом переговорів найманих працівників і власників (питання оплати праці, зайнятості, соціального забезпечення та ін.).

Завдяки зусиллям держави у післявоєнний період у більшості європейських країн були створені національні соціально-економічні ради із представників об'єднань підприємств, профспілок і держави. В 1947 р. в Італії була утворена Національна рада економіки і праці. В Бельгії в 1948 р. була створена Центральна економічна рада, а в 1952 р. – Національна рада праці. В Голландії в 1950 р. створена Економічна і соціальна рада, а пізніше Рада з проблем праці.

Роль світового каталізатора в розвитку системи соціального партнерства відіграло створення в 1919 р. Міжнародної організації праці (МОП). МОП виробила близько двох десятків конвенцій і рекомендацій, реалізація яких дала змогу багатьом країнам вибудувати свій механізм колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин (серед них: Рекомендації №52 (1951 р.) про добровільне примирення та арбітраж, Рекомендації №113 (1960 р.) про консультації в галузевому і національному масштабі, Конвенція МОП №144 і Рекомендації №152 (1976 р.) про тристоронні консультації, Конвенція №154 (1981 р.) і Рекомендації №163 (1981 р.) про колективні переговори та ін.).

Становлення нової системи регулювання соціально-трудових відносин у розвинутих країнах значною мірою сприяло розвитку у післявоєнний період інститутів громадського суспільства, формуванню і розвитку демократичних процедур, прийняттю рішень як на рівні суспільства загалом, так і на рівні окремих підприємств.

Виникнення в 60–70-ті рр. XX ст. у розвинутих країнах договірної форми регулювання соціально-трудових відносин виявилось результатом тривалого економічного і соціального розвитку і стало можливим завдяки науці об'єктивних і суб'єктивних умов. Серед них: посилення концентрації і централізації капіталу і, як результат, зміна форм організації праці та характеру взаємовідносин найманих працівників і працедавців у процесі виробництва, зміцнення згуртованості робітничого і профспілкового руху, ак-

тивна соціальна політика держави, розвиток демократичних процедур управління суспільством.

Не менш важливу роль в утвердженні колективно-договірної форми регулювання соціально-трудова відносин відіграли конкретно історичні умови – це економічні наслідки Першої та Другої світових воєн, світова економічна криза 1929–1933 рр., «холодна війна» та посилення соціально-політичного антагонізму класів і соціальних груп після Другої світової війни на фоні успіхів радянської системи у сфері вирішення соціальних проблем. Сукупно ці чинники становлять основу виникнення нової форми регулювання соціально-трудова відносин – соціального партнерства.

У практику регулювання соціально-трудова відносин в Україні термін «соціальне партнерство» увійшов з кінця 1991 р.

11.2. Сутність соціального партнерства та його роль

В умовах зростання повноважень трудових колективів у вирішенні більшості питань, що регулюють соціально-трудова відносини, та удосконалення відносин власності виникає об'єктивна необхідність узгодження інтересів різних верств населення. Світовий досвід дає змогу переконатись, що досягнути злагоди у суспільстві та підвищити ефективність виробництва можна лише в умовах соціального миру та співробітництва найманих працівників з працедавцями.

Узгодження соціально-економічних інтересів між вказаними суб'єктами, а також між ними і державою утворює систему суспільних відносин, які отримали у країнах з розвинутою ринковою економікою назву інституту соціального партнерства, який охоплює соціально-трудова відносини від конкретного підприємства (працедавця) до національного рівня.

Соціальне партнерство – це такий тип і система відносин між працедавцями і найманими працівниками, за яких у рамках

соціального миру відбувається узгодження їхніх найважливіших соціально-трудових інтересів.

На практиці соціальне партнерство є альтернативою будь-якій диктатурі класу або особи і цивілізованим (мирним) методом вирішення соціальних конфліктів. Метод вирішення соціальних конфліктів у межах соціального партнерства – компроміс, узгодження інтересів працедавців і найманих працівників шляхом мирних переговорів і взаємних поступок.

Функціонування системи соціального партнерства здійснюється на тристоронній основі співпраці органів державної влади, підприємців і профспілок, яка спрямована на погодження інтересів і вирішення проблем у соціально-трудовій діяльності людей.

Загалом соціальне партнерство – це визнаний механізм реалізації прав громадян у демократичному суспільстві, оскільки дає можливість великим групам суспільства брати участь у формуванні соціально-економічної політики держави, прийнятті рішень не тільки під час виборів, а й практично щодня в процесі обговорення урядових рішень чи рішень адміністрації підприємства, проведенні консультацій між представниками уряду, профспілок, працедавців.

Основою соціального партнерства є принцип співробітництва між працедавцями і найманими працівниками, який реалізується у формі ведення переговорів, укладення колективних договорів, узгодження проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому).

До сфери соціального партнерства належать питання:

- досягнення узгодженості з питань забезпечення зайнятості;
- створення додаткових робочих місць;
- застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки та вимог охорони здоров'я;
- питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати;
- забезпечення нормального режиму праці і відпочинку;

– забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, ступінь розвиненості соціального партнерства залежить від таких чинників:

1) ступеня демократизації управління виробництвом (тобто вирішення більшості соціально-трудових проблем колективами підприємств чи організацій, розширення прав областей, регіонів і міст);

2) рівня життя більшості населення і ступеня диференціації прибутків. Спостереження свідчать, що чим нижчий рівень життя і більша різниця в прибутках багатих і бідних верств населення, тим більш популярний заклик до усунення влади і перерозподілу власності з відповідними практичними діями. І навпаки, в країнах з високим рівнем життя і невисокою диференціацією доходів прагнення соціальних партнерів до соціального миру та стабільності у суспільстві збільшується. В більшості країн Європи різниця в прибутках (10/10%) найбідніших і найбагатших сімей не перевищує 1:9 раз. Основний прошарок суспільства становить середній клас, який має доволі високий рівень життя і абсолютно не схильний до зміни суспільної системи, особливо до перерозподілу власності; психологічні передумови і культурні традиції в суспільстві сприяють орієнтації населення розвинутих країн на пошук соціальних компромісів, на раціональне вирішення суспільних проблем.

Соціальне партнерство має стати, по-перше, елементом формування соціально відповідальної політики, яка визначатиме рівні форми відповідальності за невиконання умов домовленостей (наприклад, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків); по-друге, принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначатиме рівні умови створення ринку праці, капіталу, засобів виробництва через узгодження політики податків, цін та ін. Соціальне партнерство, яке ґрунтуватиметься на відповідній законодавчій базі, чітко визначених принципах, збалансованості інтересів усіх суб'єктів партнерства, значно сприятиме економічному розвитку держави, досягненню соціальної злагоди у суспільстві.

11.3. Принципи укладання колективних договорів та угод

Основними принципами організації роботи партнерів під час ведення колективних переговорів і взаємних консультацій визначено:

1) принцип трипартизму – представництво уряду (або виконавських органів державної влади), профспілок і підприємців;

2) принцип рівності та рівноцінності сторін при веденні взаємних переговорів і недопустимість обмежень законних прав працівників і підприємців;

3) паритетність представництва (однакова кількість представників усіх сторін);

4) регулярність проведення переговорів і консультацій;

5) довір'я у відносинах, знання і повага прав і обов'язків суб'єктів переговорів, недопущення протистояння інтересів сторін;

6) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей і відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань;

7) кожен наступний рівень договорів не може погіршувати умов вищого рівня і має відрізнятись від попереднього більшою вигодою для працівників.

Ефективне функціонування системи соціального партнерства забезпечується рівноправністю та рівноцінністю сторін. Нерівноправність веде до вищості одних над іншими, до диктату сильнішого та ігнорування інтересів слабкого партнера. Тому баланс інтересів можуть забезпечити тільки рівноправні сторони. Якщо рівноправність забезпечується нормативними актами, то рівноцінність залежить від самих партнерів, від їхніх особистих якостей, професійної підготовки, знань, вмінь і навичок.

Угоди, колективні договори відображають реальні потреби працюючих, а тому більшість питань, які вони вирішують, стосуються регулювання оплати праці.

Сторони соціального партнерства характеризуються як «суб'єкти соціального партнерства» і дещо відрізняються від зако-

нодавчого визначення: це соціальні групи, які мають різний професійний статус і відповідні інтереси. До таких суб'єктів належать:

- працедавець (безпосередньо, якщо він власник, або опосередковано як особа, що представляє власника);
- наймані працівники (безпосередньо або опосередковано за допомогою профспілок або інших організацій);
- держава;
- представницькі спільні органи, що належать до системи соціального партнерства, посередництва та примирення.

Найманий працівник – це громадянин, який уклав трудову угоду (як правило, у письмовій формі) з працедавцем, керівником підприємства (організації) або уповноваженим ним органом, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу, обговорену в угоді, відповідно до вимог внутрішнього розпорядку, а власник підприємства (організації) або уповноважений ним орган зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін. Найманим працівником, що є суб'єктом соціального партнерства, може бути як окремих працівник, так і група працівників, які відрізняються становищем у соціально-професійній структурі, спрямованістю інтересів, мотивацією праці та іншими ознаками (основою групових та індивідуальних відмінностей є: вік, стать, стан здоров'я, освіта, професійна, посадова, галузева належність).

Працедавець – це людина, яка працює самостійно та постійно наймає для здійснення трудового процесу одного або кількох працівників. Здебільшого працедавець є власником засобів виробництва. Однак у господарській практиці України працедавцем вважається і керівник у державному секторі економіки, який наймає працівників за договором, хоча і сам є найманим працівником держави та не володіє засобами виробництва.

Роль держави у системі соціального партнерства полягає у тому, що найчастіше вона виконує законотворчу функцію, формує та удосконалює на основі або з урахуванням Конвенцій і Рекомендацій МОП, інших міжнародних трудових норм відповідно до на-

ціональних умов та практики національне законодавство і правила здійснення соціального партнерства між державними органами, організаціями працедавців та найманими працівниками.

В Україні держава бере активну участь у соціальному партнерстві на національному, регіональному і галузевому рівнях, виконуючи функції гаранта, регулятора, контролера, арбітра, посередника у процесі проведення соціального діалогу та колективних переговорів.

Як гарант основних громадянських прав держава організує, координує і регулює соціально-трудова відносини. У межах цієї функції держава розробляє правові основи й організаційні форми соціального партнерства, правила і механізми взаємодії сторін, встановлює обґрунтовані розміри стандартів (мінімальної заробітної плати, соціальних пільг і гарантій). У межах цієї функції держава може бути незалежним регулятором соціально-трудова відносин, встановлюючи юридичні рамки, які дають змогу захистити права профспілок і трудящих та закласти організаційні і процедурні основи колективних переговорів і вирішення трудових конфліктів. При виникненні трудових конфліктів унаслідок невдалого проведення переговорів і тлумачення положень угод і договорів держава бере на себе функцію арбітра – сприяє вирішенню конфліктів через примирливі й арбітражні процедури.

Профспілки є однією із суспільних організацій (найбільш масове об'єднання), які створюються трудящими для захисту своїх економічних і соціальних прав. Основною метою, яку ставлять перед собою профспілки, є підвищення рівня заробітної плати, збереження робочих місць для членів профспілки, участь найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі виробленого продукту, а також створення сприятливих умов праці.

Союзи працедавців створюються на основі загальних інтересів працедавців як покупців робочої сили. Маючи свої інтереси в отриманні прибутків, завоюванні ринків збуту, підприємці в системі соціального партнерства вбачають можливості проведення злагодженої техніко-економічної та соціальної політики, розвитку виробництва без деструктивних конфліктів.

Український союз промисловців і підприємців (УСПП), створений у 1992 р., є неурядовою громадською організацією, яка сьогодні об'єднує 16 тис. членів – промислові, транспортні, будівельні, фінансові та інші підприємницькі структури різних форм власності (70% підприємств недержавної і 30% державної власності).

У 1998 р. підписано Декларацію про створення Конфедерації роботодавців України, що дає можливість промисловцям та підприємцям брати участь у переговорах з профспілками на національному рівні про укладання Генеральної угоди; проводити узгоджену політику соціально-трудових відносин та консолідовано відстоювати власні інтереси і захищати права щодо розвитку національного товаровиробника.

Сьогоднішні організації типу об'єднань працедавців розробляють стратегії і готують переговори з профспілками, маючи так звану спроможність до укладання договорів. Вони є стороною колективних трудових договорів, які нерідко мають нормативний характер, і організують співпрацю працедавців з адміністрацією уряду відповідно до інституціоналізації трудових відносин і активності держави в економічній сфері.

11.4. Нормативно-правові та організаційні проблеми становлення системи соціального партнерства в Україні

Соціальне партнерство в Україні існувало від зародження нашої державності. Перший етап – становлення – характеризувався формальним залученням соціальних партнерів до прийняття важливих рішень у соціально-економічній, трудовій сферах, про що свідчить динаміка укладення, зміст генеральної угоди, угод інших рівнів і колективних договорів. У період до 1993 р., коли було ухвалено Закон України «Про колективні договори і угоди», соціальне партнерство навіть як термін було незрозумілим; працедавці як соціальна група лише формувались і не брали участі у переговорах

між урядом і профспілками; профспілки мали навчитись працювати самостійно, без «керівництва» уряду, держава не визначилась з функціями, стратегічними напрямками, місцем на ринку праці тощо. На другому етапі, що досі триває, простежується поступове наближення суспільства до усвідомлення важливості соціального партнерства не тільки як форми управління кризою, а й як механізму забезпечення економічного зростання. Так, практично щороку ведуться переговори щодо укладення генеральної, галузевих та регіональних угод.

Основні причини несформованості дієвого механізму соціального партнерства в Україні:

- недосконалість законодавчої, нормативно-правової бази;
- низька мотивація працедавців до участі в соціальному діалозі;
- формальний характер угод, договорів, які діяли і діють тепер на всіх рівнях економіки України;
- невизначеність ролі держави в інституті соціального партнерства;
- низька інформованість широких мас суспільства про соціальне партнерство.

Формування ефективного механізму соціального партнерства нині є актуальним. Розуміючи важливість цього, уряд визначив, що одним з пріоритетних напрямів є розвиток соціально-трудової сфери на засадах соціального партнерства; Міжнародна організація праці реалізує проект технічного співробітництва «Україна: сприяння реалізації основних принципів та прав у світі праці».

Слід наголосити на тому, що держава в системі соціального партнерства може виконувати різні функції залежно від їхнього змісту.

По-перше, держава може виконувати функцію забезпечення і гаранта прав усіх громадян. При цьому вона спрямовує свою діяльність на розвиток нації, добробут населення, підвищення рівня освіти, гарантує недоторканість особи, рівні можливості реалізувати свої здібності тощо.

По-друге, держава може бути у ролі працедавця (в деяких галузях – монополіста). Метою власника є отримання певних прибутків, тому держава має бути зацікавлена в підвищенні ефективності роботи своїх підприємств. Дбаючи про технічне переоснащення, модернізацію виробництва, державні підприємства можуть скорочувати штати. Як монополіст держава може встановлювати і диктувати свої ціни на продукцію, що впливатиме на структуру витрат підприємств, які користуються послугами, купують товари державних підприємств. Практика України свідчить, що інститути, які відіграють роль працедавців під час укладення угод (реалізації соціального партнерства), це органи місцевої влади, центральної виконавчої влади, державні фонди, бюджетні організації, підприємства з часткою державної власності понад 50%.

По-третє, держава може виконувати функції посередника (або арбітра) у відносинах між працедавцями і профспілками, найманими працівниками. В цьому разі вона має за мету досягнення суспільної злагоди, стабільності, розвиток країни. Інститутом, що відповідає цій функції держави в Україні, є Національна рада соціального партнерства та Національна служба посередництва і примирення.

Будь-яка держава реалізує всі ці функції, проте їхнє співвідношення різне для різних країн. Так, європейським країнам властиве посилення останньої функції, децентралізація управління, тобто послаблення (іноді відсутність) впливу держави на соціальний діалог, особливо на мікрорівні та на рівнях галузі, регіонів. В Україні названа функція реалізується державою не в повному обсязі або лише в разі виникнення конфліктів. Ефективна реалізація функції «держава – арбітр» передбачає опосередковану участь уряду в соціальному діалозі через встановлення певних правил і безпосереднє втручання в роботу соціальних партнерів у разі порушення ними законних прав, інтересів суспільства, партнерів (на рис. 11.1 подано механізм соціального партнерства).



Рис. 11.1. Механізм соціального партнерства

Доцільно зазначити, що реалізація принципу трипартизму (який проголошено, але сьогодні не здійснюється через те, що на регіональному і галузевому рівнях формально беруть участь у переговорах лише дві сторони соціального партнерства; на державному рівні держава одночасно через свого представника реалізує лише перші дві функції з трьох необхідних) передбачає законодавче закріплення таких норм:

1) держава має бути в ролі працедавця на підприємствах, де частка державної власності становить 50% і більше; державу мають представляти не державні службовці, відповідні органи центральної та виконавчої влади, а керівники підприємств;

2) роль арбітра держава виконуватиме через функцію органу законотворчості, здійснюватиме контроль за дотриманням трудового законодавства і примиренням.

Отже, узгодження інтересів найманих працівників та працедавців у сфері соціально-трудових відносин здійснюється шляхом переговорів й завершується укладенням колективних договорів та угод. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин є складовою системи соціального партнерства. Система ко-

лективно-договірного регулювання в Україні охоплює національний, галузевий, регіональний рівні та рівень підприємства.

Механізм колективно-договірного регулювання в окремих сферах праці базується на таких законах цільового спрямування:

- з питань трудових відносин – Кодекс законів про працю (КЗпП) України регулює трудові відносини всіх працівників;

- Закон України «Про колективні договори та угоди» від 1993 р. (законодавчо визначено сферу укладання колективних договорів і угод та процедуру їхнього підписання, партнерів, порядок ведення переговорів і вирішення розбіжностей, які виникають, відповідальність сторін при укладанні договорів та обов'язковість виконання положень колективного договору як для власника, так і для працівників підприємства);

- з питань оплати праці: Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. (зміни та доповнення від 2003 р.), який започаткував правову основу договірної регулювання оплати праці на основі системи тарифних угод;

- з питань охорони праці – Закони України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р.;

- з питань зайнятості – Закон України «Про зайнятість населення» від 1 березня 1991 р. та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»;

- з питань встановлення соціальних пільг і додаткових соціально-трудова гарантій – Кодекс законів про працю, інші нормативно-правові акти;

- з питань відпусток – Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р.

Важливим кроком до запровадження соціального партнерства стало створення у 1993 р. Національної ради соціального партнерства (НРСП), яка є консультативно-дорадчим органом при Президентові України для узгодження питань, що виникають у соціально-трудова сфері. Одним з головних завдань діяльності НРСР у сфері ринку праці є участь у підготовці законодавчих актів у соціально-трудова питаннях, підготовка пропозицій щодо загальних і галузевих колективних угод, здійснення посередництва та примирення під час вирішення колективних трудових конфліктів.

З березня 1998 р. прийнятий Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»; Указом Президента від 17 листопада 1998 р. створено Національну службу посередництва і примирення. У 2001 р. ухвалений Закон України «Про організації роботодавців» та зі змінами і доповненнями Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності».

У 1998 р. підписано Декларацію про створення Конфедерації роботодавців України, що дає можливість промисловцям і підприємцям брати участь у переговорах з профспілками на національному рівні про укладання Генеральної угоди; проводити узгоджену політику соціально-трудова відносин і консолідовано відстоювати свої інтереси і захищати права щодо розвитку національного товаровиробника.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» договірне регулювання оплати праці працівників підприємств здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному (генеральна угода), галузевому (галузева угода), регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір) рівнях відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди».

За сучасним законодавством України (ст. 13 КЗпП України і ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди») встановлено, що зміст колективного договору, взаємні зобов'язання визначаються сторонами самостійно в межах їхньої компетенції та охоплюють сферу регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Зокрема, право участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства і право встановлювати додаткові порівняно з чинним законодавством трудові та соціально-побутові пільги для працівників.

Колективний договір – це правовий акт, який укладається у конкретній організації шляхом переговорів працедавців і найманого персоналу та регулює соціально-трудова і соціально-економічні відносини. Він є єдиним правовим актом на рівні підприємства, в якому мають закріплюватися всі умови праці, у т. ч. умови оплати праці, соціального забезпечення, охорони праці і т. ін. Нині колективний дого-

вір має характер локально-правового нормативного акта, що відіграє роль трудового кодексу для найманих робітників і працедавця в конкретній організації. Він є актом особистої участі трудових колективів у правовому регулюванні праці працівників цього виробництва.

У колективному договорі згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди» встановлюються такі взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин:

- про зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;
- умови й охорону праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організацію оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників.

Сторони самостійно визначають структуру колективного договору, його розділи, додатки на основі їхніх зобов'язань з зазначенням посадових осіб, відповідальних за їхню реалізацію та строки виконання.

У сучасних економічних умовах в Україні залишаються нерозвинені відносини соціального партнерства, оскільки не реалізуються його принципи, неефективно діють механізми партнерства – тристоронні, двосторонні або погоджувальні органи, немає належної правової бази для їхнього розвитку.

Однією з невирішених в Україні є проблема доцільної послідовності в розробці та укладанні колективного договору та угод.

Працедавцєві та працівникам через профспілку потрібно домовитися з багатьох питань стосовно всіх робітників і внести вза-

ємні зобов'язання в колективний договір, в першу чергу, з питань розміру заробітної плати, доплат, допомог і компенсацій; тривалості робочого періоду та періоду відпочинку, тривалості відпусток; медичного і соціального страхування; поліпшення умов та охорони праці робітників на виробництві.

У ході колективних переговорів соціальні партнери мають також домовитися про можливе надання пільг для робітників, що поєднують роботу з навчанням, про додаткові пільги та компенсації за рахунок підприємства, у т. ч. додаткові відпустки, надбавки до пенсії, достроковий вихід на пенсію, компенсацію транспортних витрат і витрат на відрядження, безкоштовне і частково оплачуване харчування робітників, про роботу дошкільних та інших відомчих соціальних установ.

Переговорний процес між сторонами завершується домовленостями про порядок, терміни, механізм аудиту за ходом виконання взаємних зобов'язань, про відповідальність сторін, інформаційні, фінансові, організаційно-господарські та інші умови для нормального функціонування суб'єктів соціального партнерства.

Укладання колективного договору між профспілковою організацією та адміністрацією – головний момент соціального партнерства на підприємстві. Перед цим актом, як правило, має проводитися відповідальна робота, оскільки принципові положення колективного договору мають бути ретельно узгоджені.

11.5. Соціальне партнерство як спосіб досягнення злагоди при вирішенні трудових конфліктів на підприємстві

Соціально-трудоий конфлікт – це певний вид соціального конфлікту, який виявляється через зіткнення двох чи більше спрямованих сил, інтересів, поглядів щодо соціально-трудоих відносин і умов їхнього забезпечення.

Інакше кажучи, це стадія максимального розвитку між суб'єктами трудової діяльності в трудовій або пов'язаній з трудовою діяльністю сферою, це силовий динамічний вплив, що здій-

снюється значною кількістю індивідів, соціальних груп на основі дійсного або сумнівного незбігу інтересів, цінностей або нестачі ресурсів.

Головними суб'єктами соціально-трудового конфлікту є працівники, працедавці, органи державного управління і місцевого самоврядування. Інститутами, що захищають і представляють інтереси працівників і працедавців, є відповідно профспілки й об'єднання працедавців, підприємців. Соціально-трудова конфлікт взаємопов'язаний з політичним, підтвердженням цього є участь у ньому владних структур і висування учасниками конфлікту політичних вимог поряд з економічними.

Соціально-трудова конфлікт – це всебічний багаторівневий феномен соціально-трудова відносин. Він може відбуватися на макрорівні, тобто як великомасштабне протистояння різних соціальних сил, що мають протилежні економічні та політичні цілі; як менш масштабні зіткнення, при яких у суперечність вступають інтереси працівників і працедавців у межах галузі, регіону, підприємства; на міжособистісному рівні; працівник – працедавець; працівник – керівник; працівник – державний службовець; керівник – державний службовець та ін.

Наука не дає точної відповіді на запитання, де закінчується конфлікт звичайний і починається конфлікт трудовий. Вивчення природи трудового конфлікту потребує комплексного підходу, урахування суспільної думки, вивчення спрямованості дій учасників соціально-трудова відносин, мотивів поведінки сторін, ціннісних орієнтацій конкретних індивідів тощо.

Залежно від того, які сторони беруть участь у трудовому конфлікті, виділяються конфлікти:

- між працівниками й адміністрацією підприємства, організації;
- між колективом працівників і профспілковим комітетом;
- між адміністрацією і профкомом;
- між трудовим колективом і керівництвом галузі;
- між трудовими колективами і органами державного управління чи місцевого самоврядування.

Крайня форма трудового конфлікту – страйк і страйковий рух. Колективний трудовий спір (конфлікт) – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо:

- а) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- б) укладення чи зміни колективного договору, угоди;
- в) виконання колективного договору, угоди або окремих їхніх положень;
- г) невиконання вимог законодавства про працю.

Відповідно до ст. 44 Конституції України (254к/96-ВР) ті, хто працює, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів. Порядок здійснення права на страйк встановлюється Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

Страйк може бути розпочато, якщо примирні процедури не привели до вирішення колективного трудового спору (конфлікту) або власник чи уповноважений ним орган (представник) ухиляється від примирних процедур або не виконує угоди, досягнутої в ході вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

Трудові конфлікти різноманітні. Однак залежно від того, в якій сфері виникає суперечність, виділяють три основні предмети трудового конфлікту:

- 1) умови праці: технологія, режим, нормування, безпека й ін.;
- 2) система розподілу ресурсів: своєчасна виплата зарплати, витрата фінансових ресурсів, розподіл прибутку, участь працівників в управлінні капіталом і т. ін.;
- 3) виконання колективних договорів, угод, раніше прийнятих домовленостей, зокрема, взаємних поставок, розрахунків, погашення боргів і т. ін.

Основні причини виникнення колективних трудових спорів на рівні окремих підприємств, регіонів, галузей, на рівні країни загалом:

- заборгованість із заробітної плати;
- низький рівень заробітної плати;
- надання відпусток без збереження заробітної плати;

- невдоволеність формою власності;
- невиконання колективного договору;
- закриття підприємства;
- погіршення умов праці;
- nereагування власника на вимоги найманих працівників;
- непоінформованість членів колективу про фінансовий стан підприємства;
- недосконалість законодавства;
- відмова власника брати участь у переговорному процесі;
- недостатня державна підтримка.

Причини виникнення колективних трудових спорів зумовлені специфікою економічної діяльності підприємства (організації), а також залежать від загальної економічної ситуації в країні, рівня життя населення.

Найбільш поширеними причинами в системі партнерських відносин в Україні є конфлікти і трудові суперечки щодо виплати заборгованості зарплати, збільшення розмірів оплати праці, своєчасності виплати зарплати; забезпечення запобігання масовим звільненням і зростанню безробіття; щодо порушень трудових прав громадян, процесів приватизації власності, зростання бідності, зменшення реальних доходів і рівня життя населення.

В об'єктивному історичному процесі соціально-трудоий конфлікт як соціальне явище може бути позитивним, продуктивним і, навпаки, за певних умов – негативним, гальмуючим розвиток суб'єктів – учасників протиборства.

Посередництво – це сприяння процесу досягнення домовленості між сторонами, яке здійснюється третьою стороною. Згідно зі ст. 10 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», незалежний посередник – це «...визначена за спільним вибором особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйняттого рішення».

Більше шести років в Україні функціонує Національна служба посередництва і примирення (НСПП), утворена згідно із Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів

(конфліктів)» як постійно діючий державний орган для врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів).

Соціальне партнерство – це основа для попередження, регулювання і вирішення трудових конфліктів цивілізованим, конструктивним шляхом у рамках відповідного правового поля на основі договорів, угод з використанням методів, процедур, сформульованих у законодавчих і нормативно-правових документах України.

Урегулювання соціально-трудова конфліктів у системі соціального партнерства відбувається переважно за такими напрямками:

а) досягнення згоди чи примирення зусиллями самих конфліктуючих сторін, підписання колективного договору, угоди чи соціального контракту;

б) шляхом примирно-посередницьких процедур, використання трудового арбітражу;

в) через судовий розгляд.

Найважливішим механізмом вирішення трудового конфлікту є колективний договір, угода, що містять права та обов'язки сторін, у тому числі і при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору (угоди), демократичність його прийняття на зборах колективу дають змогу заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів і визначати заходи для їхнього вирішення.

Якщо трудові колективи беруть на себе зобов'язання не застосовувати заходів до страйку в період дії договорів, угод, вони стають основою правового механізму регулювання трудових конфліктів.

Головна складова регулювання трудових конфліктів – примирно-посередницькі технології, що мають відповідно до законодавства своєрідні сутнісні характеристики і специфічне соціальне призначення.

Конфліктні ситуації у відносинах працівників і працедавців розглядаються комісіями з трудових спорів, що обираються загальними зборами чи конференцією трудового колективу підприємства, організації. У ряді випадків ці комісії створюють на принципах соціального партнерства, тобто з введенням до їхнього складу представників працедавців.

Соціальне партнерство ефективно сприяє наповненню реальним змістом процесу попередження, локалізації та регулювання трудових конфліктів, недопущенню їхнього розростання і перенесення на загальнонаціональний рівень.

Таким чином, соціальне партнерство – це система ненасильницьких засобів і методів регулювання суперечностей і проблем. Головним засобом є переговори, що проводяться за різними напрямками з використанням механізмів узгодження цілей і інтересів конфлікуючих сторін, забезпечення інформування, координації дій і контролю за виконанням прийнятих договорів та угод.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрити сутність поняття «соціальне партнерство».
2. Назвіть принципи, які є основою проведення колективних переговорів.
3. Охарактеризуйте суб'єкти соціального партнерства.
4. Які функції держави в системі соціального партнерства?
5. Назвіть основні завдання системи соціального партнерства в Україні.
6. Які причини недостатнього розвитку системи соціального партнерства в Україні?
7. Охарактеризуйте основні причини виникнення трудових конфліктів на підприємствах.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. На основі колективного договору підприємства (організації):

– обґрунтувати необхідність укладання колективного договору на підприємстві;

– охарактеризувати зміст основних положень колективного договору. Розробити пропозиції щодо:

- формування дієвої системи стимулювання охорони праці;
- пошуку варіантів рішень для забезпечення виплат із відшкодування збитків здоров'ю тим, хто постраждав на виробництві;
- розробити заходи щодо вдосконалення організації оплати праці.

Ситуація 2. Дослідити зміст системи соціальних гарантій в Україні на основі законодавчих і нормативних актів, проаналізувати їхню відповідність сьогоденню. Зробити висновки, заповнити табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Показники	Розмір виплат (грн.)	Законодавчі та нормативні документи
Мінімальний розмір заробітної плати		
Прожитковий мінімум		
Мінімальний споживчий бюджет		
Допомога у зв'язку з безробіттям		
Мінімальний розмір пенсії за віком		
Допомога у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю працівника, вагітністю та пологами		
Оплата за роботу у нічний час, святкові та вихідні дні		

Список використаних джерел

1. Колот А. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Моногр. – К.: КНЕУ, 2004. – 230 с.
2. Українець С. Соціальне партнерство в Україні: перспективи законодавчого регулювання // Україна: аспекти праці. – 1998. – №2. – С. 22–25.
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов та ін.; За ред. Є. П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.
4. Біляцький С. Соціальне партнерство у розв'язанні проблем зайнятості // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 3.
5. Соціальне партнерство на ринку праці України: Навч. посіб. / Центр соціальних досліджень ім. В. Старосольського; Ю. Н. Маршавін, С. В. Бакуменко, В. М. Данюк, О. С. Зінченко, А. М. Колот. – К., 1998.
6. Поплавська О. Розвиток соціального партнерства в Україні як чинник економічного зростання // Україна: аспекти праці. – 2004. – №1. – С. 42–48.
7. Прокопенко Т. Новий імпульс для подальшої оптимізації діяльності Національної ради соціального партнерства // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2004. – №4. – С. 38–42.

Тема 12

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

План

12.1. Суть і критерії економічної ефективності та чинники, що впливають на її рівень.

12.2. Витрати на управління персоналом, їхня характеристика та окупність.

12.3. Ефект від управління персоналом.

12.4. Методики оцінювання ефективності роботи персоналу.

12.1. Суть і критерії економічної ефективності та чинники, що впливають на її рівень

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядати як частину загальної ефективності суспільного виробництва. Ефективність і соціальна, і економічна є відношенням економічного або соціального ефекту до витрат, необхідних для його досягнення. Отже, поняття «ефективність» передбачає зіставлення витрат і результатів. В економічній літературі ефективність розраховується як відношення економії чи прибутку від впровадження конкретного результату до витрат на його створення за формулою:

$$E = \frac{\text{Прибуток (економія)}}{\text{Витрати}}, \quad (12.1)$$

де E – економічна ефективність; *прибуток (економія)* – прибуток або економія від впровадження певного заходу, грошових одиниць; *витрати* – витрати на здійснення заходу, який забезпечив отримання прибутку чи економії.

Таким чином, ефективність є відносним показником, вимірюваним у частках. Не можна плутати ефективність з результа-

тивністю і продуктивністю. Результативність – це досягнення у встановлені терміни конкретного результату, що вимірюється в натуральних одиницях (шт., грн., кг). Продуктивність – це відношення обсягу виробленої продукції до загальної чисельності працівників (натуральних, грошових одиниць/ особу).

Підвищення ефективності управління персоналом залежить від чинників, які можуть бути систематизовані за різними ознаками.

За змістом чинники можна поділити на:

- організаційні – раціональна структура апарату управління, чіткий функціональний розподіл праці та правильний підбір кадрів, раціональний документообіг, трудова дисципліна;
- економічні – система матеріального заохочення і матеріальної відповідальності;
- технічні – технічний рівень, фондоозброєність праці, ступінь використання техніки, технічна культура менеджерів;
- фізіологічні – санітарно-гігієнічні умови праці;
- соціально-психологічні – міжособові відносини, авторитет керівників, система моральних мотивацій.

За *формою впливу* розрізняються чинники прямого і непрямого впливу. Чинники прямого впливу безпосередньо впливають на ефективність управлінської праці. До них належать організація особистої роботи менеджерів, їхня кваліфікація, правильність підбору і розстановки кадрів в апараті управління і т. ін. Чинники непрямого впливу дії опосередковано впливають на діяльність організації. До них належать психологічний клімат у колективі, стиль управління, динаміка формальних і неформальних груп та інші.

За *тривалістю впливу* виділяють чинники короткочасного і тривалого впливу. Короткочасний вплив можна здійснювати, наприклад, порушенням трудової дисципліни. Більшість чинників здійснює тривалий вплив. До них належать стиль управління, психологічний клімат і т. ін.

За *ступенем формалізації* чинники можуть бути поділені на кількісно вимірювані і не вимірювані. Кількісно виміряти можна, наприклад, рівень механізації управлінської праці, інтенсивність інформаційних потоків і т. ін. Водночас такі чинники, як задово-

леність працею, психологічний клімат і подібні, не піддаються кількісному вимірюванню і не можуть бути формалізовані. На ефективність роботи підприємства (організації) впливають, окрім управлінських, й інші чинники: якість сировини, рівень підготовки кадрів, відповідність знарядь праці вимогам науково-технічного прогресу і т. ін.

Головним завданням управління є активний вплив суб'єкта управління на керований об'єкт з метою поліпшення показників його функціонування. Залежно від призначення системи і умов її функціонування критерієм ефективності можуть бути різні показники.

Критерій ефективності слід розуміти як показник, що виражає головну міру бажаного результату, яка враховується при розгляді варіантів рішення. Крім того, критерій ефективності управління не тільки визначається оптимальністю функціонування об'єкта управління, а й має характеризувати якість праці в управлінській системі, економічну і соціальну ефективність. Критерії економічної ефективності управління багаточисельні та різноманітні і їх не можна звести до якогось одного показника. Критерії ефективності управління можна розглядати з погляду об'єкта і суб'єкта управління.

Перелік критеріїв, що стосуються об'єкта управління, є доволі широким. Загальним критерієм ефективності є економічні результати діяльності керованої підсистеми загалом, тобто реалізація підприємством (або організацією) власних завдань при найменших витратах.

До групи часткових локальних критеріїв належать:

- а) мінімальні витрати живої праці на виробництво продукції або надання послуг;
- б) мінімальні витрати матеріальних ресурсів;
- в) мінімальні витрати фінансових ресурсів;
- г) максимальні показники використання основних виробничих фондів;
- д) мінімальні витрати;
- є) максимальна рентабельність.

До групи якісних критеріїв належать:

- а) високий рівень технічної оснащеності підприємства (організації);
- б) умови праці персоналу, напруга (втома) працівників;
- в) виконання замовлень, договорів (або надання послуг) у найкоротший термін при витратах у межах встановлених норм;
- г) висока якість послуг, що надаються, при стабільних витратах у межах встановлених норм;
- д) стабільність персоналу при виконанні всіх інших заданих показників;
- є) екологічна чистота.

З погляду функціонування суб'єкта управління критеріями економічної ефективності можуть бути:

- швидке збирання необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень;
- здатність ухвалювати оптимальні рішення в найкоротший термін;
- оперативність доведення рішень до виконавців;
- забезпечення чіткого виконання рішень;
- комплексний контроль за виконанням рішень.

Всі ці критерії мають бути відображені в певній системі показників економічної ефективності. Нині вимірювання ефективності роботи персоналу пов'язане з певними труднощами. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком підприємств. На сучасному етапі відсутній єдиний підхід до проблеми визначення ефективності роботи. Аналіз наукових концепцій дає змогу виділити три основні методичні підходи до оцінювання ефективності.

За першим підходом, персонал підприємства вважається сукупним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому саме кінцеві результати виробництва є критеріями ефективності роботи персоналу, а отже, ефективності мотиваційної системи. Як показники, які відображають кінцеві результати діяльності підприємства і можуть бути основою для розрахунку ефективності

роботи персоналу, беруться числові значення кінцевих результатів роботи підприємства за конкретний період (рік, квартал, місяць): прибуток підприємства; затрати на 1 грн. товарної продукції; рівень рентабельності; обсяг товарної продукції; обсяг реалізованої продукції; дохід підприємства; якість продукції (відсоток продукції, зданої з першого пред'явлення); дивіденди на 1 акцію (звичайну і привілейовану); коефіцієнт економічної ефективності та термін окупності капітальних витрат.

На ці показники здійснюють вплив також інші фактори виробництва: по-перше, засоби праці (структура основних виробничих фондів, рівень механізації та автоматизації виробництва, коефіцієнт змінності роботи обладнання, фондовіддача основних виробничих фондів, норма амортизації обладнання та ін.); по-друге, предмети праці (вартість покупних матеріалів, якість комплектуючих деталей, запаси матеріалів на складах, оборотність оборотних коштів, питома частка матеріальних затрат у вартості продукції та ін.); по-третє, технологія виробництва (рівень спеціалізації та кооперації, тривалість виробничого циклу, ритмічність виробництва, коефіцієнт змінності, надійність виробництва та ін.).

Особливістю другого підходу є те, що критерії мають відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. Серед таких показників виділяються: продуктивність праці (виробіток на 1 робітника); темпи зростання продуктивності праці і заробітної плати; питома частка заробітної плати в собівартості продукції; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітку; втрати робочого часу; якість праці (відсоток браку); фондоозброєність праці; трудомісткість продукції, коефіцієнти складності робіт і праці; рівень виробничого травматизму; загальна чисельність персоналу.

Суть третього підходу полягає в тому, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією праці, умовами праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і засобів роботи з персоналом. Як критерії ефективності пропонуються такі показники: плинність кадрів; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконав-

чої дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура персоналу; співвідношення працівників робітничих та управлінських професій; використання фонду робочого часу; соціальна структура персоналу; питома частка порушників трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; надійність роботи персоналу; витрати на утримання персоналу; витрати на управління персоналом; виконання плану соціального розвитку; соціально-психологічний клімат у колективі.

Аналіз підходів до оцінювання ефективності роботи персоналу свідчить про різноманіття показників, тому необхідним є застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності з позицій значущості кінцевих результатів виробництва, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи. Перелік найбільш значимих показників, які характеризують ефективність управління персоналом підприємства, подано в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Перелік найбільш значимих показників, які характеризують ефективність управління персоналом підприємства

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів			
Балансовий прибуток, грн.	Виручка від реалізації продукції за відрахуванням собівартості, що відображається в бухгалтерському балансі	Основний узагальнюючий показник, що відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу продукції і рівня цін. Не застосовується для збиткових підприємств
Дохід, грн.	Виручка від реалізації продукції за відрахуванням матеріальних затрат і амортизації	Економічний показник доданого продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу продукції. Містить фонд заробітної плати – видаткову статтю собівартості

Продовження таблиці 12.1

1	2	3	4
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка містить затрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці	Характеризує абсолютні розміри затрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може бути порівняльним показником для різноманітних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату, порівняльний для різних підприємств	При різноманітній структурі ОВФ підприємств порівняльність ускладнена. Не застосовується для збиткових підприємств
Затрати на 1 грн. товарної продукції, коп./грн.	Відношення собівартості до вартості товарної продукції	Відображає структуру собівартості, прибутків або збитків. Зіставимо для будь-яких підприємств	Завищення цін на продукцію приводить до штучного зниження затрат і зростання прибутку
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виробленої і реалізованої покупцю продукції за певний період	Характеризує продаж виробленої продукції на ринку, тобто факт обміну «товар-гроші»	Залежить від попиту і пропозиції товару та монополізації ринку виробником
Якість продукції (відсоток браку або рекламаций), %	Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції	Відображає питому частку браку і рекламаций в обсязі товарної продукції. Дає змогу впливати на технології виробництва	Характеризує якість продукції в період гарантійного строку і після подання рекламаций
Витрати на управління підприємством, коп./грн.	Відношення сумарних затрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства	Відображає частку затрат на управління, динаміку їхньої зміни в часі	Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу

Продовження таблиці 12.1

1	2	3	4
Впровадження досягнень науково-технічного прогресу, грн.	Розраховується як сумарний річний ефект від впровадження нової технології (виконання обсягів нових інвестицій)	Характеризує стан з впровадженням нової техніки, технологій та інвестицій	Не відіграє ролі в роботі збиткових або нових підприємств
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн./грн.	Відношення обсягу товарної продукції до вартості основних виробничих фондів	Відображає ефективність використання виробничих фондів, вироблення продукції в розрахунку на одиницю фондів	Залежить від вартості продукції, інфляції, повного завантаження, простою обладнання або завищеної вартості ОВФ
2. Показники якості, результативності і складності праці			
Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника), грн./чол.	Відношення обсягу виробленої продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві	Характеризує частину продукції в розрахунку на 1 працівника і відображає виробничий потенціал персоналу	Допускає завищення витрат і численності працівників. Динаміка важко визначається в умовах інфляції
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати	Відображає позитивний розвиток або негативне співвідношення темпів зростання	Відображає тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і цін товарів
Частота виробничого травматизму	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Характеризує стан охорони праці і техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від чинників виробництва і дотримання правил безпеки
Втрати робочого часу на 1 робітника, чол./ дні	Відношення сумарних втрат часу через хвороби, простої і неявки до загальної чисельності персоналу	Відображає резерви ефективності у використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішньозмінні втрати робочого часу

Продовження таблиці 12.1

1	2	3	4
Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної і додаткової заробітної плати, що міститься в собівартості продукції	Дає змогу контролювати розміри і питому частку фонду оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування	Залежить від величини підприємства, обсягу товарної продукції і зовнішніх чинників (податки, монопольність, чисельність)
Середня заробітна плата, грн./чол.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці та її динаміку	Залежить від ціни продукції, інфляції і зовнішніх чинників (податки, монопольність та ін.)
Якість праці персоналу	Перший спосіб – відношення кількості випадків браку і рекламаций до загальної чисельності персоналу. Другий спосіб – експертне оцінювання якості праці персоналу	Застосовується в службах сервісу. Дає змогу пов'язати роботу персоналу із зовнішньої оцінкою якості споживачами і клієнтами. Простота розрахунку, можливість зіставлення підрозділів	Фіксується тільки мала частина браку. Суб'єктивність експертних оцінок
3. Показники соціальної ефективності			
Плинність кадрів, %	Відношення кількості звільнених робітників до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом	Не зараховується частина звільнених з поважних причин (армія, переїзд і т. ін.) у показник плинності
Рівень трудової дисципліни, поруш./чол.	Відношення кількості випадків порушення трудової і виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу. Інший варіант – експертне оцінювання рівня дисципліни	Відображає прогугу, запізнення, нестаранність у структурних підрозділах. Другий варіант характеризується простотою розрахунку	Складність обчислень через відсутність чіткої фіксації порушень в оперативній звітності. Другий варіант – суб'єктивність оцінювання

Продовження таблиці 12.1

1	2	3	4
Співвідношення робітників і службовців, чол./чол.	Відношення численності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців і спеціалістів)	Характеризує кількість робітників, які припадають на 1 службовця. Відображає кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної механізації виробництва і кадрової політики
Надійність роботи персоналу	Перший спосіб – імовірність безвідомної роботи персоналу з мінімальною кількістю відхилень. Другий спосіб – експертне оцінювання надійності	Дає змогу прогнозувати несприятливі періоди в роботі і збитки від відхилень. Простота розрахунку і можливість оцінювання різних підрозділів	Складність і великі затрати на розрахунок показників надійності. Суб'єктивність оцінювання показників та їхнього впливу на загальну ефективність
Рівномірність завантаження персоналу	Перший спосіб – відношення кількості втраг часу і перевантажень до загальної трудомісткості. Другий спосіб – експертне оцінювання рівномірності завантаження	Відображає ступінь наближення до ідеального завантаження, що дорівнює одиниці. Простота розрахунку дає змогу порівнювати роботу різних підрозділів	Потребує створення нормативної бази і збору оперативної інформації про втрати часу і перевантаження. Суб'єктивність експертного оцінювання і його вплив на загальну ефективність
Коефіцієнт трудової участі (КТУ) або вкладу (КТВ)	Розраховується шляхом сумування з нормативною одиницею досягнень (знак +) або недоліків (знак –) у роботі	Є комплексним показником, за яким можна робити висновки про результати і якість праці персоналу	Немає прямого зв'язку з кінцевими результатами виробництва. Суб'єктивність оцінювання визначається складом комісії
Соціально-психологічний клімат колективу	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою фахівців	Дає змогу встановити лідерів, мотивацію, потреби, клімат і ефективність використання різних засобів управління, розробити рекомендації з поліпшення клімату	Додаткові витрати на проведення досліджень, неможливість поліпшення клімату у разі незацікавленості керівництва

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. За всієї його важливості і значущості прибуток, проте, не може бути єдиним критеріальним показником ефективності роботи підприємства, оскільки він лише опосередковано характеризує соціальну діяльність підприємства, якість та організацію праці персоналу. Недолік показника прибутку виявляється при його використанні як порівняльного показника при оцінюванні роботи кількох підприємств за відсутності відомостей про обсяги випуску продукції. Такий самий недолік властивий і показникові собівартості продукції.

Тому виникає необхідність формування комплексного показника ефективності, що відображає, з одного боку, результати економічного розвитку підприємства, а з іншого – показники соціальної ефективності роботи персоналу.

З огляду на це більш прийнятним порівняльним показником є витрати на 1 грн. продукції, які можуть бути застосовані для оцінювання динаміки розвитку підприємства в різні періоди при рентабельній і збитковій роботі. Це універсальний показник, що характеризує одночасно з собівартістю прибуток і збиток у загальній вартості продукції. Тому він разом з прибутком також може бути критеріальним показником ефективності роботи.

Показники результативності, якості та складності праці мають характеризувати найбільш істотні результати трудової діяльності. До них можна зарахувати продуктивність праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, середньорічну заробітну плату працівників, загальні втрати робочого часу з розрахунку на 1 працівника і плинність робітничих кадрів. Розміри і динаміка середньорічної заробітної плати характеризують грошовий еквівалент вартості робочої сили і до певної міри – рівень життя працівників. Показник загальних втрат робочого часу на 1 працівника через хвороби, прогули, цілоденні та внутрішньозмінні простой відображає резерв збільшення фонду робочого часу на виробництві.

Витрати на управління у вигляді абсолютної величини витрат на утримання адміністративного апарату (грн.) або відносної вели-

чини у вигляді питомої ваги у вартості продукції (коп./грн.) характеризують економічність управління. Визначення оптимальної величини витрат на управління за критерієм максимуму балансового прибутку дає змогу контролювати витрати на апарат управління підприємства.

Показник якості праці об'єднує характеристики, що не мають кількісного вимірювання, проте потребують якісних експертних оцінок. До них слід зарахувати такі характеристики, як соціально-психологічний клімат у колективі, наявність ділової робочої атмосфери, дизайн і чистоту приміщень для персоналу, якість оформлення документів, відсутність порушень і помилок у роботі.

Вказані показники відображають трудову і соціальну діяльність персоналу підприємства і можуть бути визначені як критерії ефективної роботи підприємства.

До сукупності соціальних показників ефективності роботи персоналу належать такі показники, як плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників і службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі, соціально-психологічний клімат у колективі.

Показник плинності персоналу свідчить про рівень стабільності трудового колективу. Висока плинність може бути наслідком недосконалої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, техніки безпеки і механізації праці.

Надійність роботи персоналу визначається імовірнісною величиною можливих порушень у роботі всіх підрозділів через невчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни і є важливим оцінним показником ефективності роботи персоналу.

Рівномірність завантаження персоналу характеризується питомою вагою втрат і перевантажень працівників у загальній трудомісткості підприємства.

Рівень трудової дисципліни відображається відношенням кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни

до загальної чисельності персоналу і дає змогу робити висновки про дотримання порядку на підприємстві.

Співвідношення робітників і службовців відображає відношення чисельності виробничого персоналу до чисельності управлінського персоналу і характеризує їхній вплив на продуктивність праці. Соціально-психологічний клімат у колективі – дуже важливий соціальний показник, що дає змогу аналізувати мотивацію, потреби і конфліктність у трудовому колективі.

Такий склад показників дає можливість оцінити основні параметри організації роботи персоналу (економічність, надійність, рівномірність і якість), і їх слід ввести до переліку критеріальних показників ефективності. Очевидно, що склад показників має бути змінним залежно від особливостей розвитку ринкової економіки, його слід уточнювати і доповнювати в умовах динамічного розвитку підприємства.

12.2. Витрати на управління персоналом, їхня характеристика та окупність

Ефективність управління персоналом характеризується якістю, повнотою і своєчасністю виконання кожним працівником своїх функціональних обов'язків з урахуванням результатів; роботи підприємства загалом. При цьому чисельні показники ефективності визначаються шляхом співвідношення витрат і результатів праці, тому в роботі керівництво підприємства орієнтується насамперед на ефективність необхідних організаційних зусиль, матеріальних і фінансових витрат на управління персоналом. Для процесу виробництва кожному підприємству необхідні матеріальні і трудові ресурси, які деякі науковці називають авансованими витратами, здійсненими до початку процесу виробництва. Загальний обсяг матеріальних ресурсів (основні фонди та оборотні засоби) може бути представлений у грошовому виразі. Здійснюються спроби підходу до трудових ресурсів з тих самих позицій, тобто як до авансованих витрат, виражених у вартісній формі. Це передбачає оцінювання вартості найнятої підприємством робочої сили. За рекомендацією

Міжнародної конференції статистиків з праці вартість праці охоплює: оплату виконаної роботи; оплату невідпрацьованого оплачуваного часу; премії і грошові винагороди; вартість харчування та інші виплати в натуральній формі; вартість житла, наданого працівникам і оплачуваного працедавцем; витрати працедавців на соціальне забезпечення; вартість професійного навчання; витрати на забезпечення культурно-побутових умов; транспортування працівників, вартість робочого одягу і взуття; відновлення здоров'я; податки (що розглядаються як вартість праці). Вартість зростає за рахунок залучення нових, більш кваліфікованих працівників, додаткових витрат на перепідготовку кадрів, збереження здоров'я, організацію відпочинку тощо.

Подібний ресурсний підхід до працівника відображає концепція «людського капіталу», яка є частково реалізованою в деяких розвинених зарубіжних країнах. При оцінюванні ресурсів робочої сили на рівні народного господарства країни в умовному грошовому вимірюванні рекомендується враховувати такі витрати: фонд заробітної плати робітників і службовців у грошовому вимірюванні; фонд оплати праці натурою; витрати з суспільних фондів споживання на загальноосвітній і політичний розвиток (у т. ч. виплати стипендій); витрати з суспільних фондів споживання і з прибутку підприємств на придбання і підвищення професійної кваліфікації; витрати з суспільних фондів споживання на виплати під час хвороби, відпусток через вагітність і пологи, допомога багатодітним і самотнім матерям; виплати і пільги із заохочувальних фондів підприємства, що не враховані у фонді заробітної плати і збільшують дохід працівників; витрати, пов'язані з організованим переміщенням працівників до місць їхньої постійної зайнятості (оплата транспортування, підйомні, добові та ін.).

Застосування ресурсного підходу на рівні підприємства зводиться насамперед до визначення суми коштів, яка вказує, в що обходиться підприємству конкретний працівник, персоніфіковано відображає витрати на «придбання працівника», оформлення його на роботу, підготовку до участі у виробничому процесі, поточні витрати на утримання і т. ін.

Споживання ресурсу праці на підприємстві потребує особливого підходу, оскільки споживанням робочої сили є сама праця, виражена витратами часу (у людино-годинах, людино-днях), а витрати живої праці мають грошовий вираз у формі заробітної плати. Їх об'єднують з матеріальними витратами і отримують загальну суму витрат на виробництво і реалізацію продукції (її собівартість).

Таким чином, витрати на управління персоналом не є чітко вираженими кількісно, а мають форму фактичних витрат підприємства на заробітну плату (з відрахуваннями від неї) в певному поточному періоді. Окрім цих витрат, у вартісній формі враховуються і деякі інші витрати.

У ставленні до персоналу як до ресурсу, а до витрат – як до інвестицій у людський капітал, є багато спільного з основними фондами. У працівника є залежний від віку певний період працездатності до виходу на пенсію (в устаткування – до фізичного зносу). Працівник потребує свого роду «ремонт» – медичної допомоги при виробничих травмах і захворюваннях. Працівникові властиве «моральне зношення» – старіння знань і потреба в їхньому оновленні через підвищення кваліфікації, перепідготовку.

До витрат працедавця на персонал зараховуються: винагорода за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, вартість харчування та житла працівників, оплачених працедавцем, внески підприємця у фонди соціального страхування, витрати на навчання персоналу, вартість соціальних послуг персоналу, податки, що належать до витрат на робочу силу тощо [1, 19].

Модернізація устаткування дає йому змогу залишатися достатньо продуктивним засобом порівняно тривалий період. Те саме можна сказати і стосовно працівника, який пройшов перепідготовку, підвищив кваліфікацію. Кошти, витрачені на ці цілі, будуть реалізовуватися і приносити віддачу протягом кількох років. І якщо оцінка ефективності здійснених витрат з позицій поточного періоду може бути негативною, то облік всього періоду віддачі від витрат може свідчити про їхню цілковиту ефективність. Саме урахування цієї обставини зумовлює постановку питання про необхідність формування спеціального фонду амортизаційних відраху-

вань, подібно до основних фондів як джерела засобів на оновлення і розвиток кадрів.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від зайнятого на ньому персоналу. Добре підготовлений, навчений персонал, з високим рівнем мотивації на якісну працю є не меншим, а то і більшим багатством, ніж новітнє устаткування і передова технологія. Проте вітчизняні підприємства вкладають у розвиток персоналу значно менше засобів, ніж у провідних економічно розвинутих країнах.

В економічно розвинутих країнах Заходу праця для працедавця коштує недешево. Величина основних і додаткових витрат на персонал у розрахунку на одного середньостатистичного працівника за рік еквівалентна вартості трьох нових легкових автомобілів середнього класу [4, 303].

Бізнес США витрачає на підготовку персоналу більше 238 млрд. дол. на рік, а загальні витрати на освіту становлять 310 млрд. дол., що є більшими за витрати на оборону. На кожен долар, вкладений у розвиток засобів виробництва, в США припадає 85 центів, вкладених у розвиток робочої сили.

Відсутність у підприємств зацікавленості у вкладенні коштів у розвиток персоналу в умовах планового господарювання визначалася тим, що значну частину витрат на освіту і підготовку кваліфікованої робочої сили брала на себе держава.

Тому не було потреби у здійсненні обліку і аналізу витрат, пов'язаних із розвитком персоналу. Не заохочували до аналізу витрат і завдання удосконалення оплати праці (перш за все, необхідність ув'язки рівня заробітної плати з вартістю відтворення робочої сили), оскільки організація заробітної плати жорстко регламентувалася державою через тарифну систему (рівні тарифних ставок, відмінності в оплаті праці залежно від кваліфікації працівника, умов та інтенсивності праці).

Управління персоналом на підприємстві, що працює в умовах самофінансування, самозабезпечення, ставить завдання конкретизації витрат на персонал, обліку і аналізу всіх витрат, пов'язаних з його функціонуванням.

Витрати, пов'язані з формуванням, розвитком і використанням персоналу на підприємстві, є дуже різноманітними. Їхня класифікація дає змогу розглядати конкретні витрати з різних точок зору, допомагає зрозуміти роль кожного їхнього виду і сприяє більш цілеспрямованому характеру управління персоналом.

Класифікаційними ознаками витрат на персонал є такі:

- фази процесу відтворення;
- рівень підходу;
- цільове призначення;
- джерела фінансування;
- характер витрат;
- час відшкодування;
- доцільність скорочення.

Витрати на управління персоналом також поділяються на два великі блоки: основні витрати і додаткові витрати. Основні витрати відображають оплату праці. До них належать заробітна плата, оклади штатних і позаштатних співробітників та інші виплати.

Додаткові витрати утворюють дві групи: витрати, засновані на тарифах і законодавчих актах, і витрати на соціальне забезпечення. До першої групи належать: витрати на дотримання техніки безпеки; відрахування працедавця на соціальне страхування і страхування від нещасних випадків; оплачувані лікарняні листи; оплата відпусток; оплата особливих досягнень; оплата підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; інші витрати (одноразова допомога і т. ін.). До другої групи зараховують: повну або часткову компенсацію витрат працівників на харчування, житло, транспортні послуги, утримання медичної служби на виробництві, страхування, доплати.

Відповідно до класифікації за фазами процесу відтворення, витрати розподіляють на формування («виробництво») кваліфікованої робочої сили, її розподіл і споживання (використання). Якщо стаття витрат на виробництво робочої сили не викликає утруднень у розшифровці, то дві інші потребують певних роз'яснень. Фаза розподілу персоналу на рівні підприємства реалізується обмежено і пов'язана з можливими переміщеннями власних працівників у

структурні підрозділи, що перебувають в інших регіонах, і з витратами на залучення персоналу ззовні (витрати на проїзд, підйомні та добові для молодих фахівців та інших працівників і т. ін.).

Стосовно витрат на робочу силу на стадії споживання слід виділити фонд заробітної плати, а також виплати і пільги із заохочувальних фондів підприємства, які не враховуються у фонді заробітної плати, але збільшують дохід працівників. До них належать також витрати, пов'язані з підтримкою персоналу в дієздатному стані (на медичне обслуговування, техніку безпеки, соціально-побутове обслуговування і т. ін.), а також на соціальний захист і соціальне страхування працівників.

За рівнем підходу виокремлюють витрати з позицій держави, з позицій підприємства, з позицій працівника.

За цільовим призначенням визначають такі витрати: на освіту, на підготовку персоналу, на перепідготовку, на підвищення кваліфікації, на соціальний захист і соціальне страхування, на поліпшення умов праці і медичне обслуговування, на соціально-побутові послуги.

За джерелами фінансування здійснюють витрати за рахунок: держави (централізовані фонди та місцеві джерела); фондів суспільних і громадських організацій; коштів підприємства (собівартість продукції, прибуток, інші джерела); особистих накопичень громадян. За характером є такі види витрат: прямі і побічні. За часом відшкодування визначають: поточні витрати, довгострокові витрати.

За доцільністю скорочення витрат виокремлюють: ті, що не створюють резервів; резервоутворюючі.

Здійснення аналітичних розрахунків витрат на управління персоналом на рівні підприємства в умовах діючої системи обліку є трудомістким процесом. Перелік витрат, що зараховуються до собівартості, дає змогу конкретизувати групи витрат, що мають певну цільову спрямованість, і отримати дані про джерела фінансування. Разом з тим, форми бухгалтерської звітності не містять узагальнених показників витрат на управління персоналом, що зумовлює необхідність обробки документів первинного обліку.

Вибір джерела фінансування витрат має вагоме значення для підприємства. Зарахування витрат на управління персоналом до собівартості гарантує їхнє повернення після реалізації продукції. Фінансування з прибутку, особливо нині, є доволі проблематичним, оскільки зумовить скорочення коштів на оплату праці і поставить підприємство перед жорсткою дилемою: або заробітна плата працівникам підприємства тепер, або збільшення доходу від більш кваліфікованої робочої сили в майбутньому, якщо витратити частину прибутку на підготовку працівників і підвищення їхньої кваліфікації.

При розподілі витрат на обов'язкові та необов'язкові з метою аналізу кадрової політики підприємства особливо зацікавленість викликають останні, бо через їхнє регулювання підприємство відповідно до власних цілей може впливати на поведінку працівників з метою забезпечення зростання виробничого результату.

Класифікація за ознакою можливості та доцільності скорочення витрат на ті, що не створюють резервів, і резервоутворюючі дає змогу виявити проблему, суть якої полягає в наступному. Витрати на управління персоналом, як і інші види виробничих витрат, є складовою собівартості продукції, зменшення якої – важливий чинник зростання прибутку. Тому, забезпечуючи економію коштів, підприємство досягає зростання прибутку. Проте при цьому значна частина витрат, зокрема на розвиток персоналу, за суттю є інвестиціями, які заперечуватимуть віддачу впродовж тривалого періоду, тому їхнє скорочення може призвести до негативних наслідків, збиток від яких перевищить самі витрати. Вирішити цю проблему дало б змогу формування на підприємстві спеціального амортизаційного фонду.

Управління персоналом пов'язане також з витратами на утримання кадрової служби, реалізацією нею функцій управління. Оскільки працівники служби є частиною колективу підприємства, у загальних витратах враховуються і ті витрати, які їх стосуються безпосередньо. До витрат на оплату їхньої праці слід додати матеріальні та експлуатаційні витрати на утримання кадрової служби (як частину загальнозаводських витрат) або за потреби для аналізу

ефективності роботи кадрової служби до матеріальних і експлуатаційних витрат на її утримання додати частину загальних витрат на персонал, що припадає на працівників кадрової служби.

У складі витрат на виробництво витрати на персонал можуть бути розраховані на одиницю потужності або на одиницю приросту виробництва продукції, робіт або послуг. Це питомі витрати на персонал, які враховуються при складанні планів підприємств для аналізу ефективності системи управління персоналом. Питомі витрати на персонал дають змогу визначити потребу у фінансових ресурсах для забезпечення підприємства кадрами. Розрахунок показника планових питомих витрат може здійснюватися індексним методом за формулою:

$$ПЗ_{пл} = ПЗ_{факт} \times I_{з.ч.} \times I_{з.}, \quad (12.2)$$

де $ПЗ_{пл}$ – планові питомі витрати на персонал; $ПЗ_{факт}$ – фактичні питомі витрати на персонал; $I_{з.ч.}$ – коефіцієнт зміни чисельності персоналу; $I_{з.р.ч.}$ – коефіцієнт зміни робочого часу; $I_{з.к.}$ – коефіцієнт зміни кваліфікації персоналу.

Відомості про величину витрат на управління персоналом і суму отриманого ефекту дають уявлення про окупність здійснених витрат. Термін окупності дорівнює частці від ділення одноразових витрат на річний економічний ефект. В умовах ринкових відносин термін окупності зазнає істотних змін. Раніше, згідно із загальноприйнятим підходом, нормативний термін окупності становив 6,7 року (за нормативного коефіцієнта порівняльної економічної ефективності, що дорівнював 0,15). Тепер підприємство має ширший вибір: орієнтуватися або на ближню, або на тривалу перспективу. Бажана норма ефективності може змінюватися залежно від конкретного управлінського рішення.

До окупності витрат на управління персоналом можна підходити з різних позицій. З позицій підприємства інвестиції в персонал мають окупитися принаймні за час роботи працівника на підприємстві, а краще не лише окупитися, а й забезпечити підприємству певний прибуток. Терміни окупності, таким чином, не мають виходити за межі стажу роботи працівника на підприємстві.

З позицій держави терміни окупності істотно збільшуються – на весь період трудового життя (із зважанням на можливість старіння певної частини знань, втрати знань і навичок, у зв'язку з чим виникає потреба у нових витратах коштів на їхнє поповнення і відновлення).

Швидкість окупності витрачених коштів залежить, по-перше, від раціональності використання трудового потенціалу підприємства, тобто використання фонду робочого часу, використання працівника за кваліфікацією, забезпечення належного рівня інтенсивності праці. Чим вищий рівень використання, тим вищими є результати праці та коротшим термін окупності витрат. По-друге, від терміну роботи особи на підприємстві: чим більшим є стаж роботи, тим більшою є можливість швидше окупити вкладені кошти. Стабільний колектив і повне використання персоналу створюють реальні можливості для окупності витрат та отримання прибутку.

При ухваленні рішення про доцільність вкладення коштів у персонал необхідним є використання трьох показників: власне витрат, можливого економічного результату (економічного ефекту) і можливого стажу роботи. Прийняття рішення залежатиме від того, чи вкладається розрахунковий термін окупності в середній стаж роботи працівника на підприємстві до звільнення, чи ні.

Аналіз окупності витрат може здійснюватися з різною метою і щодо різних об'єктів. Типовими напрямками аналізу є такі:

- щодо минулого періоду (чи окупилися витрати?) або майбутнього (чи окупляться витрати?);
- стосовно груп працівників (або конкретного працівника) або їхньої сукупності;
- стосовно задіяного на підприємстві персоналу або тих працівників, що звільнилися;
- щодо коштів, витрачених поточного року, або витрат за довготривалий період та ін.

Аналіз, спрямований в минуле, базується на звітних показниках здійснених витрат, отриманого ефекту і стажу роботи працівників.

Розрахунки щодо майбутнього є імовірними, оскільки пов'язані з оцінюванням можливої тривалості терміну роботи працівників на підприємстві, можливої суми коштів, яка буде за цей період витрачена (або яку ще можна витратити з позиції їхньої окупності).

Через відсутність на вітчизняних підприємствах практики обліку витрат на конкретного працівника (за винятком окремих випадків, коли, наприклад, працівник, що навчався за кошти підприємства і порушив договірні терміни подальшої роботи, зобов'язаний повернути витрачені на нього кошти) розрахунок терміну окупності за кожним працівником або за певною їхньою групою неможливий. Тому при аналізі доводиться використовувати середні показники щодо всієї сукупності працівників (середні витрати на одного працівника, середній стаж роботи).

Оцінити вірогідну тривалість майбутньої роботи особи до її звільнення дасть змогу аналіз плинності персоналу, зокрема такі показники, як коефіцієнти інтенсивності плинності для кожної тривалості стажу роботи (менше року, 1–2 роки і т. ін.). Такі показники і розподіл працівників, що сформувався за стажем, дають можливість розрахувати середній стаж роботи для колективу підприємства або певної групи його працівників.

Доцільним також є використання показників стажу роботи для працівників різних професійних груп або для різних категорій персоналу. Подібні розрахунки дають змогу більш обґрунтовано оцінити доцільність витрачання коштів у перепідготовку і розвиток персоналу за певними професіями, реалізувати вибірковий підхід при виборі об'єкта додаткових витрат (наприклад, орієнтуватися на тих, хто вже пропрацював на підприємстві 3–5 років, оскільки їхній стаж є гарантією стабільної роботи в майбутньому).

12.3. Ефект від управління персоналом

Окрім витрат, при оцінюванні економічної ефективності управління персоналом використовується показник ефекту від цієї діяльності, який може набувати різної форми і оцінюватися різними показниками. Зокрема, ефект може виявитися через:

- збільшення випуску продукції в результаті зростання продуктивності праці, підвищення її якості (прямі кількісні складові ефекту);
- задоволення працею, особливо якщо робота з персоналом ґрунтувалася на урахуванні соціальних моментів трудових відносин (ефект також може виявитися в зростанні продуктивності праці, зменшенні збитку від плинності персоналу через стабілізацію колективу);
- відносну економію коштів при скороченні термінів навчання завдяки відбору професійно орієнтованих працівників (ефект виражається економією коштів, необхідних для досягнення певного стану трудового потенціалу).

Результат може бути проміжним – зміна кількісної характеристики чинника і кінцевим – результат впливу чинника на результати виробничої діяльності. Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації працівників (зростання розряду у робітників або категорії у спеціалістів), кінцевим результатом може бути збільшення обсягу виробленої продукції або зростання виручки від реалізації продукції вищої якості.

Підсумковий кінцевий ефект можна розрахувати, по-перше, як деяку узагальнену величину всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виручки від реалізації і т. ін.), по-друге, як суму часткових ефектів від здійснення конкретних заходів (напрямів роботи з персоналом). Кожний з методів має позитивні та негативні риси.

Якщо загальними показниками діяльності колективу підприємства вважати такі синтетичні показники, як обсяг виробництва, його приріст, зміну рівня продуктивності праці і т. ін., слід враховувати, що на їхню величину впливає не лише особистісний чинник виробництва, мобілізований через управління персоналом, а й техніко-технологічні та організаційні чинники. На результат поточного року

більш вагомо можуть вплинути витрати минулих років, аніж витрати поточного періоду. Тому, хоча узагальнюючий показник і дає змогу визначити наявність або відсутність ефекту, висновок щодо ефективності саме управління персоналом може бути спірним. Укрупнені розрахунки щодо оцінки ефективності витрат на управління персоналом мають істотні погрішності, пов'язані саме з оцінкою результату.

Підсумовування загального результату з часткових показників є більш доцільним, оскільки дає змогу виявити, які з напрямів робіт з персоналом привели до позитивного результату, а які – до негативних наслідків. Так, загальна сума не буде ідентичною з отриманою за допомогою першого методу через відмінності в методології підрахунків, через взаємне погашення позитивних результатів і негативних наслідків, повторний рахунок (оскільки чинники впливають не відокремлено, а у взаємозв'язку). Крім того, кількість складових загального ефекту може бути різною, зважаючи на те, які з напрямів робіт і заходів були враховані.

Труднощі при розрахунку загального ефекту зумовлені також тим, що ефект від різних видів витрат виявляється через різні форми і їх інколи важко звести до спільного знаменника. Крім того, деякі заходи розповсюджуються на весь колектив, інші – лише на групу працівників. При аналізі ефективності конкретного заходу, перш за все, враховують ефект, отриманий для групи працівників. Сам ефект і зроблені з його урахуванням висновки є достатньо конкретними. При розрахунку загального показника за всією сукупністю працівників групові ефекти, зумовлені спільними заходами, підсумовуються з ефектами від інших заходів. У подальшому розрахунки здійснюються з використанням середніх показників і висновки набувають загального характеру, даючи змогу отримати «вектор» спрямування заходів з управління персоналом.

Проблема порівняння витрат і результатів при оцінюванні економічної ефективності потребує конкретизації і, перш за все, необхідно з'ясувати, що слід оцінювати:

- досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та умотивованого колективу

підприємства, сформованого в результаті реалізації окремої кадрової політики;

- досягнення мети, визначеної перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів;
- вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність процесу управління.

При оцінюванні досягнення кінцевого результату загальний економічний ефект можна розглядати як результат лише виробничої діяльності або як результат всієї господарської діяльності підприємства. У першому разі економічним ефектом є вироблена продукція в натуральному або грошовому виразі (валова, товарна, чиста продукція). У другому разі береться до уваги не лише виробництво продукції, а й її збут, реалізація (обсяг реалізованої продукції, прибуток). Продукція має бути виражена в діючих цінах, що дає змогу порівнювати результат з витратами.

Найчастіше для оцінювання ефективності виробництва застосовується показник ефективності витрат праці, зокрема показник продуктивності праці P :

$$P_n = Q_{в.п.} / B_n,$$

де $Q_{в.п.}$ – обсяг виробленої продукції протягом певного календарного періоду (грн.); B_n – витрати праці (чол.-год., чол.-дн., середня облікова чисельність працівників).

Треба зважати на те, що цей показник змінюється під впливом багатьох чинників.

Обґрунтовані висновки про ефективність управління персоналом дає змогу підійти до оцінювання через вартість витрат підприємства на персонал (B). Щоб процес праці відбувся, підприємство має здійснити істотні витрати. На різних підприємствах вартість одиниці праці ($Bo.n.$) є неоднаковою, оскільки різний обсяг витрат на персонал:

$$Bo.n. = B / B_n. \quad (12.3)$$

Організація відповідного обліку на підприємстві дає змогу розрахувати показник, що характеризує обсяг продукції (або при-

ріст обсягу продукції), що припадає на 1 грн. витрат на персонал (Φ). Цей показник визначається:

а) або як частка від ділення обсягу виробленої продукції у вартісному виразі (у поточних цінах) на обсяг витрат на персонал:

$$\Phi = Bn / B, \quad (12.4)$$

б) або шляхом ділення рівня продуктивності праці (у вартісному виразі) на величину витрат, що доводяться на ту саму одиницю витрат праці:

$$\Phi = Pn / B_{o.n.} \quad (12.5)$$

За аналогією з показником фондомісткості продукції можна розрахувати показник, що є «питомою витратомісткістю продукції», де за витрати беруться витрати підприємства на утримання персоналу ($B_{m.n.}$):

$$B_{m.n.} = B / Q_{в.п.} \quad (12.6)$$

Показник питомої витратомісткості є зворотним до показника обсягу продукції у розрахунку на 1 грн. витрат і характеризує витрати на робочу силу (у грн.), необхідні для отримання 1 грн. продукції.

Динаміка показника обсягу продукції у розрахунку на гривню витрат на персонал дає змогу контролювати зміну ефективності цих витрат: зростання випуску продукції на одиницю витрат свідчить про їхню доцільність. Зниження віддачі від витрат зумовлює необхідність аналізу причин для з'ясування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Тобто необхідно з'ясувати, чи раціонально підприємство використовувало створений завдяки здійсненим витратам трудовий потенціал свого персоналу.

Ефективність характеризує не лише результативність діяльності, а й її економічність, тобто досягнення певного результату з мінімальними витратами. Тому для оцінювання системи управління можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, а й економічності самої системи.

Система управління персоналом має впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у потрібному для під-

приємства напрямку. Шляхи вирішення цього завдання є різними, але правильно обраний шлях забезпечить економію коштів і мета може бути досягнута з меншими витратами.

Виявити і проаналізувати ефективність управління персоналом можна і за спрямуванням цього процесу: через ефективність обраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки персоналу, підвищення кваліфікації, через ефективність заходів, спрямованих на скорочення термінів адаптації працівників і т. ін.

Джерелом ефекту у всіх цих випадках є економія коштів на досягнення визначеної мети. Проте необхідно зауважити, що головним цільовим завданням управління персоналом є досягнення такого стану трудового потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат, бо дешевий персонал не завжди кращий.

Тому мінімізацію витрат як критерій ефективності потрібно розглядати не загалом щодо кадрової політики, а як досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, проведення тих або інших заходів за умови реалізації визначеної мети.

Проблематичним є вибір часового періоду, щодо якого розраховується ефект. Наприклад, економія коштів, отримана при наборі і підготовці персоналу, в майбутньому може призвести до значних витрат на постійне підвищення кваліфікації і перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо розраховувати ефективність за витратами поточного року, результат може бути позитивним, на відміну від розгляду ефективності здійснення заходів з укомплектування підприємства персоналом на основі результатів роботи за 3–5 років.

Ефективність управління персоналом може бути охарактеризована через оцінювання раціональності організаційної структури кадрової служби. Оскільки прямих показників ефективності структури немає, використовуються непрямі критерії, зокрема, витрати на утримання цієї структури управління та їхня частка в загальній сумі виробничих витрат підприємства, її простота (кількість

ієрархічних рівнів, розмір структури, кількість відділів і ланцюгів зв'язку, профіль і однорідність завдань кожного відділу) та ін.

Чим численнішим і складнішим є зв'язок і більшою кількістю ієрархічних рівнів, тим нижча ефективність функціонування системи управління. Наявність надмірної кількості структурних підрозділів призводить до того, що однакову функцію виконують декілька структурних підрозділів, що утруднює координацію і узгодження їхньої діяльності, збільшує кількість керівних посад, знижує ступінь завантаженості працівників, призводить до зростання витрат на утримання адміністративного апарату.

Ефективність організаційної структури служби управління персоналом багато в чому залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну і ускладнення завдань з управління персоналом, наскільки вона є пристосованою до нових умов господарювання.

Кожен з розглянутих підходів до оцінювання економічної ефективності має свої позитивні риси і труднощі в реалізації. Застосування певного підходу залежить від мети і цільового завдання аналізу, методів обліку витрат на управління персоналом.

Найбільш прийнятним щодо застосування у практиці управління є оцінювання окремих напрямів управління, що дає змогу не лише визначити витрати на їхнє здійснення, а й доволі точно розрахувати показники ефекту. Тут є немало проблем, оскільки при виборі варіантів вкладання коштів в управління персоналом визначається не єдиний напрям роботи (наприклад, вибір найбільш ефективного варіанта підвищення кваліфікації працівників з кількох можливих), а різні (підвищувати кваліфікацію своїх працівників або витратити наявні засоби на залучення працівників із зовнішніх джерел, на поліпшення умов праці і т. ін.). При цьому різні напрями мають різні джерела і різні форми вияву ефекту, що утруднює їхнє порівняння.

Крім цього, підприємства різних форм власності мають різний ступінь свободи у виборі методики техніко-економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень, показників і критеріїв, різні можливості щодо реалізації альтернативних варіантів.

Критеріями ефективності можуть бути:

- термін окупності витрат;
- розміри приросту доходів;
- мінімум поточних витрат;
- максимум прибутку;
- мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на управління персоналом та ін.

Орієнтація підприємства на певний критерій ефективності зумовлює підхід до вибору показників, що використовуються для аналізу, до обґрунтування рішень, які схвалюються. Крім того, оцінювання з розрахунком на довготривалу перспективу часто утруднюється урахуванням чинника часу через зв'язок з інфляцією, з невизначеністю податкової політики при частому її реформуванні і т. ін.

12.4. Методики оцінювання ефективності роботи персоналу

Ефективність роботи організації розраховується як відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання щодо нормативного значення ефективності.

Методика оцінювання ефективності роботи персоналу має базуватися на засобах економічного аналізу, експертних оцінках і теорії класифікації. Принципові положення оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства полягають в тому, що: по-перше, оцінювання здійснюється за допомогою певного переліку економічних, соціальних і організаційних показників, що відбираються засобами експертних оцінок і кореляційного аналізу, і які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, трудову і соціальну діяльність персоналу; по-друге, вводиться економічне стимулювання досягнення кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці та управління, яке реалізується шляхом використання математичних функцій

стимулювання, що відображають закономірності господарської діяльності підприємства; по-третє, зіставлення різноманітних економічних і соціальних показників з урахуванням їхньої важливості здійснюється в комплексному показнику ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, методами експертних оцінок і рангової кореляції. Комплексний показник може розраховуватися шляхом складання часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати виробництва, використання ресурсів, соціальну діяльність і результативність персоналу.

Розробка методу оцінювання ефективності роботи має складатися з таких етапів:

- визначення номенклатури економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність роботи персоналу;
- вибір математичних функцій економічного стимулювання часткових показників ефективності роботи, визначення вагових коефіцієнтів часткових показників ефективності роботи (важливості);
- обґрунтування способу розрахунку комплексного показника ефективності роботи персоналу;
- здійснення контрольних розрахунків і впровадження методики в практику роботи підприємств і організацій.

Номенклатура економічних і соціальних показників має встановлюватися на основі вивчення нормативно-законодавчих актів ринкової економіки, форм і інструкцій з укладання статистичної та оперативної звітності, положень про організацію змагання між підрозділами і працівниками.

При оцінюванні сукупного соціально-економічного ефекту слід враховувати такі фактори: зростання обсягів виробництва і підвищення якості продукції; зростання продуктивності праці та скорочення чисельності працівників; економію матеріальних ресурсів, сировини, палива та енергії; скорочення втрат робочого часу; економію фонду заробітної плати; підвищення кваліфікації персоналу; скорочення плинності кадрів; покращення трудової і виробничої дисципліни; економічний ефект від винахідництва та раціоналізаторства; ефект від впровадження гнучкого робочого часу; покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Чисельні значення економічних і соціальних показників визначаються з планових документів, форм статистичної та оперативної звітності і розраховуються у вигляді процентного відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату:

$$X_i = \frac{P_i^\phi}{P_i^\sigma} \times 100\%, \quad (12.7)$$

де X_i – процентне відношення i -го часткового показника ефективності, %; P_i^ϕ – фактичне значення i -го економічного і соціального показника кінцевого результату за звітний період, нат. од.; P_i^σ – базисне значення i -го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період, нат. од.

Набуте в результаті розрахунку чисельне значення (X) свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання) і може мати різну економічну оцінку. Стимулювання реалізується шляхом введення в оцінку ефективності роботи скоригованих значень показників за формулою:

$$Y_i = f(X_i), \quad (12.8)$$

де Y_i – чисельне значення скоригованого i -го показника кінцевого результату, %; $f(X_i)$ – математична функція стимулювання i -го показника. За 100%-го виконання базисного показника скоригований показник також має дорівнювати 100%, а при відхиленнях розраховується за конкретною функцією стимулювання залежно від важливості та економічного значення показника.

Можливе застосування різноманітних функцій стимулювання: лінійних, параболічних, гіперболічних, тригонометричних та ін. З погляду витрат праці і точності результатів у господарській практиці доцільним є застосування чотирьох основних функцій стимулювання.

Стимулювання за «лінійною висхідною» ($Y=X$) відбувається тоді, коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається фактичне значення. Найбільш простим є стимулювання «відсоток за відсоток» щодо оцінюваних показників (прибуток, продуктивність праці, обсяг товарної продукції).

Стимулювання за «лінійною низхідною» ($Y=200-X$) передбачає заохочення досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менша кількість балів. Постійний коефіцієнт, що дорівнює 200, дає змогу при $X=100$ мати еквівалентне значення скоригованого показника, який становить 100. Ця функція може застосовуватися для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн. продукції, фонд заробітної плати, плинність робітничих кадрів, втрати робочого часу.

Стимулювання за «пірамідою» здійснюється тоді, коли заохочується тільки 100% досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому до 100% чисельне значення скоригованого показника визначається за формулою $Y=X$, а при $X > 100\%$ – за формулою $Y=200-X$.

Стимулювання за «пірамідою» характерне для масового і серійного виробництва. Функція зворотного стимулювання («штрафних санкцій») передбачає нарахування негативних відсотків за формулою $Y=-X$, коли чисельне значення вказаного показника призводить до негативних явищ у виробництві та управлінні. Наприклад, брак, розкрадання матеріальних цінностей, виробничий травматизм, порушення трудової дисципліни. Ці показники не плануються, але вони враховуються у вигляді «штрафних санкцій».

У лінійних функціях стимулювання використаний «закон терезів». Це означає, що при досягненні кінцевого результату нараховується стільки само додаткових відсотків, скільки їх анулюються при його недосягненні.

Вагові коефіцієнти вводяться для ранжирування важливості часткових показників ефективності та усунення різноспрямованості інтересів суспільства, підприємства і трудових колективів. Вагові коефіцієнти (B_j) характеризують відносну важливість показників в їхній сукупності та прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертного оцінювання шляхом ранжирування показників з привласненням їм питомих часток у частках одиниці. Їх може визначати група експертів, що складається з вчених-економістів, начальників планових відділів підпри-

ємств, лінійних керівників вищої та середньої ланок, за допомогою анкетного опитування. Обробка результатів проводиться за допомогою методів рангової кореляції.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірником досягнутих кінцевих результатів виробництва та управління. При оцінюванні різних результатів необхідно обґрунтувати доцільність вибору способу розрахунку інтегрального показника. Використання середнього арифметичного при оцінюванні ефективності роботи є простим і переконливим, оскільки, коли йдеться про урахування внеску в кінцевий результат, підсумовуються складові. Підсумовування часткових показників ефективності є більш зрозумілим для економістів підприємств, ніж інші ускладнені формули, і веде до істотного скорочення трудомісткості, розрахунків за незначних відхилень щодо абсолютної суті явища.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу (Π у балах) є середнім арифметичним відношенням суми часткових показників до суми вагових коефіцієнтів:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (12.9)$$

де P_i – значення i -го часткового показника ефективності роботи персоналу, бали; n – кількість часткових показників ефективності; B_i – ваговий коефіцієнт i -го часткового показника, частки.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення:

- якщо воно є меншим за 95 балів, вважається, що персонал працював незадовільно;
- якщо воно перебуває в діапазоні від 95 до 100 балів – персонал працював задовільно, але існують резерви з продуктивності та якості роботи;
- якщо діапазон становить від 100 до 105 балів і виконані всі часткові показники, загальна оцінка роботи персоналу є хорошою;

- якщо значення більше за 105 балів, загальна оцінка роботи персоналу є відмінною.

Практична цінність цього показника полягає в можливості оцінювання динаміки функціонування персоналу підприємства за різні періоди; об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства; планомірного впливу на персонал підрозділів підприємства для забезпечення його оптимального функціонування.

Найбільш поширеними модифікаціями бального методу, що застосовуються в практиці управління, є такі:

- бальне оцінювання ефективності роботи організації;
- комплексне оцінювання управлінської праці для підрозділів організації.

Метод бального оцінювання ефективності роботи організації заснований на визначенні соціально-економічних тенденцій розвитку організації, її результативності у досягненні виробничої, економічної та соціальної мети. У спрощеному вигляді – це розрахунок результативності діяльності персоналу організації за конкретний період. Основою методу є відомі принципи – виконання плану за найменших витрат, досягнення кінцевого результату, винагородження за результатами праці, стимулювання залежно від внеску, порівнянність оцінки.

Ефективність роботи організації за конкретний період визначається чисельним значенням комплексного показника ефективності, що характеризує величину досягнутого результату щодо визначених цілей діяльності. Метод бального оцінювання ефективності роботи організації дає змогу оцінити ефективність роботи підприємства та організації за квартал, рік, п'ятиліття, підбити підсумки змагання і розподілити доходи (чистий прибуток) між структурними підрозділами великих підприємств.

Метод комплексного оцінювання управлінської праці дає змогу вирішити проблему порівняння інженерної та управлінської праці, розумової і фізичної діяльності, визначення конкретного внеску кожного керівника, фахівця, конкретного підрозділу підприємства (цеху, ділянки, відділу, служби, бюро, групи, лабораторії) в кінцеві

результати діяльності підприємства, об'єктивно підбити підсумки змагання між підрозділами, організувати преміювання працівників за підсумками господарської діяльності та з урахуванням їхнього особистого внеску, мобілізувати колективи підрозділів на виконання планових показників, підвищувати трудову і виконавську дисципліну. Методика комплексного оцінювання управлінської праці є деталізацією і розвитком бального оцінювання ефективності роботи організації щодо підрозділів підприємства.

Основу цієї методики становлять економічні, соціальні та організаційні показники, розділені на три основні групи: основні, додаткові і допоміжні. Основні показники характеризують загальну ефективність роботи підприємства. Додаткові показники відображають специфіку роботи конкретного структурного підрозділу та організацію праці персоналу і містяться в статистичній звітності. В інших підрозділах вони, як правило, не дублюються. Допоміжні показники характеризують соціальну ефективність персоналу. Вони містяться в оперативній звітності та однакові для всіх підрозділів.

Номенклатура показників визначається за допомогою методів техніко-економічного аналізу, анкетування, експертного оцінювання, кореляційно-регресійного аналізу і передбачає визначення найбільш важливих показників ефективності роботи персоналу шляхом опитування або анкетування керівників, фахівців підприємств, вчених-економістів. Наступним кроком є побудова матриці розподілу показників між структурними підрозділами підприємства.

Рядками матриці є економічні та соціальні показники, а стовпцями – структурні підрозділи, в т. ч. управлінські.

Математична функція стимулювання визначається для кожного часткового показника ефективності, для забезпечення виконання контрольних цифр річного плану підприємства, економічних нормативів і показників соціального розвитку колективу.

Наявність показників комплексного оцінювання управлінської праці за усіма структурними підрозділами підприємства дає змогу об'єктивно підбити підсумки роботи і розподілити преміальний фонд відповідно до індивідуального внеску в кінцеві результати виробництва. Преміальний фонд розподіляється пропорційно до чисельних

значень показників комплексного оцінювання управлінської праці та основної заробітної плати працівників апарату управління:

$$\Phi_i = \Phi \frac{Z_i P_i}{\sum_{i=1}^n Z_i P_i}, \quad (12.10)$$

де Φ_i – преміальний фонд, нарахований i -му структурному підрозділу, грн.; Φ – загальний розмір преміального фонду, нарахованого апарату управління, грн.; Z_i – фонд основної заробітної плати (сума посадових окладів) працівників i -го підрозділу, грн.; P_i – розрахункове значення показника комплексного оцінювання управлінської праці для i -го підрозділу, бали; n – кількість структурних підрозділів в апараті управління.

Метод розподілу фонду оплати праці працівників апарату управління на основі показників комплексного оцінювання управлінської праці дає змогу більш об'єктивно визначити розміри матеріального заохочення порівняно із традиційним методом, коли враховується суб'єктивна думка керівників підприємства або членів правління. Вживаний на багатьох підприємствах метод розподілу преміального фонду або госпрозрахункового доходу тільки пропорційно до заробітної плати фактично узаконює «зрівнялівку».

Економічна ефективність методики комплексного оцінювання управлінської праці пояснюється двома групами чинників: по-перше, за рахунок підвищення економічності роботи апарату управління в результаті скорочення втрат робочого часу, зростання виконавської дисципліни, творчої активності працівників, чіткого розподілу відповідальності за доручену справу; по-друге, за рахунок підвищення ефективності роботи виробничого персоналу, стимулювання його праці залежно від кінцевих результатів виробництва.

З переходом до ринкових умов господарювання необхідність комплексного оцінювання управлінської праці як інструменту об'єктивного підбиття підсумків роботи і розподілу преміального фонду зростає.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Від яких чинників залежить підвищення ефективності управління персоналом?

2. Які існують критерії ефективності управління з погляду об'єкта і суб'єкта управління?

3. Охарактеризуйте три основних підходи до оцінювання ефективності управління персоналом.

4. Назвіть основні показники, які характеризують ефективність управління персоналом підприємства.

5. Яка залежність конкурентоспроможності підприємства від кваліфікації персоналу?

6. Порівняйте витрати і результати при оцінюванні економічної ефективності управління персоналом.

7. Дайте коротку характеристику послідовних етапів оцінювання ефективності роботи персоналу.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. ТЗОВ «Юніт-1» у м. Львів є дочірнім підприємством ЗАТ «Взуттєва фірма «Юніт» у м. Київ, створеного в 1996 р. У 2009 р. головним підприємством м. Києва було ухвалено рішення запустити виробництво взуття в м. Львові. У зв'язку з цим ТЗОВ «Юніт-1» з липня 2009 р., окрім реалізації продукції, здійснює також виробничу діяльність. Фірма «Юніт-1» випускає дитяче, жіноче і чоловіче взуття.

Існуюча кадрова політика підприємства призвела до збільшення плинності кадрів і неявки персоналу на роботу.

Показники, які характеризують ситуацію, що виникла, подані в табл. 12.2.

Таблиця 12.2
Динаміка показників діяльності ТЗОВ «Юніт-1»

	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Невияснені невиходи на роботу, чол./дні	17	19	22	25
Внутрішньозмінні простой, чол./дні	41	52	64	73,3
Вибуло працівників за власним бажанням, чол.	7	8	11	14

Такий стан справ впливає на виробничу діяльність підприємства загалом.

Таблиця 12.3

Показники виробничої діяльності

	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг (тис. грн.)	2759,095	2559,87	2390,62	2221,38
Прибуток від реалізації (тис. грн.)	156,5	145,2	135,6	126
Продуктивність праці (пари)	260	242	226	210

Виникнення цієї проблеми зумовлене такими причинами.

По-перше, на підприємстві існує слабка система заохочення. Здебільшого менеджери обмежуються негативними або позитивними репліками в адресу працівника, незначними матеріальними заохоченнями або штрафами. Також на підприємстві можливі випадки несправедливого розподілу путівок на бази відпочинку і в санаторії, квитків на культурні заходи.

По-друге, існує проблема адаптації працівника на новому місці. Часто новачок приходить на підприємство, а його робоче місце не підготовлено, і ніхто цим особливо не стурбований. Від початку приходу ці люди представлені самі собі, що відображається на їхньому ставленні до роботи.

По-третє, керівники не завжди враховують психологічну сумісність людей, не проводиться вивчення міжособових відносин підлеглих. Це відповідно призводить до виникнення стресів у співробітників і конфліктних ситуацій на підприємстві. Часто проблеми всередині колективу так і залишаються турботою самого колективу, що знижує працездатність і продуктивність як конфліктуючих сторін, так і співробітників (табл. 12.3).

Завдання

1. Закінчити заповнення таблиці, перевіривши числові дані.
2. Проаналізувати можливі шляхи вдосконалення системи стимулювання, створення сприятливих умов для адаптації нових працівників.
3. Розробити перелік заходів, здатних понизити конфліктність у колективі.

Ситуація 2. Основним видом діяльності ВАТ «ГРАВЕЦЬ» є покупка і продаж будівельних матеріалів.

Середній відсоток зносу основних фондів за станом на 1.01.2010 р. становить 49%. У складі акціонерного товариства за станом на 1 січня 2010 р. перебувало 12 магазинів і 5 складів.

Аналіз показників дає змогу виявити труднощі в роботі, пов'язані з обробкою інформації через нестачу оргтехніки. Виникла проблема комп'ютеризації і відповідної підготовки кадрів. За станом на 01.01.2010 р. встановлені комп'ютери і слід було б очікувати на підвищення продуктивності праці. Проте невиконання провідним фахівцем з кадрів таких функцій, як розробка перспективних планів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, гальмує виконання визначених завдань. Без спеціальної підготовки робота співробітників підприємства, як і раніше, недостатньо ефективна, що позначається на результатах діяльності. Проте засоби, вкладені в придбання оргтехніки, становлять значну суму і поки не забезпечили збільшення доходу.

Причиною невиконання провідним фахівцем своїх обов'язків може бути або його безвідповідальність, або некомпетентність. Для встановлення дійсної причини ситуації, що виникла, і вирішення проблеми необхідно провести аналіз діяльності кадрової служби і атестацію працівників цієї служби.

Про наявність і гостроту проблеми можна робити висновок за даними табл. 12.4.

Таблиця 12.4

Аналіз діяльності кадрової служби

	2007	2008	2009	2010
Середньоспискова чисельність, чол.	1485	1580	1586	1586
Продуктивність праці	30,8	28,5	25	23
Фондовіддача	22,5	23,2	21	20
Виручка від реалізації, тис. грн.	3990120	1950200	1716176	1711052

Завдання

1. Проаналізувати діяльність організації загалом та ефективність роботи кадрової служби, результативність виконання відповідальними працівниками своїх функцій.
2. Розробити заходи щодо навчання персоналу роботі з комп'ютером.
3. Продумати організацію обслуговування і ремонту нової комп'ютерної техніки.
4. Вирішити питання підвищення кваліфікації працівників цієї організації.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. *Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування* // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 6.
2. Стец В. А. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
3. Прокопенко И. И. *Управление и развитие человеческих ресурсов – важнейшая задача экономик, переходящих к рынку.* – Женева – Турин: Міжнар. бюро праці, 1994. – 127 с.
4. *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* / Под науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
5. *Управление персоналом организации: Учеб.* / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
6. Хентце И. *Теория управления кадрами в рыночной экономике* / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. – М.: Междунар. отношения, 1997. – 664 с.

Тема 13

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ В СУЧАСНОМУ ГОСПОДАРЮВАННІ

План

13.1. Вступ.

13.2. Характеристика впливу чинників на організацію сприятливих умов праці.

13.3. Колектив як важливий елемент впливу на удосконалення сприятливих умов праці.

13.4. Робоче місце як основний елемент на шляху до вдосконалення сприятливих умов праці.

13.5. Організація та управління сприятливими умовами праці на підприємстві.

13.6. Висновки.

...Щоб ваша компанія вижила, керуйте нею так, начебто вона живий організм.

Приспосовуйся або загинеш – основний закон природи, що зберігає своє значення в бізнесі...

Р. Паскаль

13.1. Вступ

Сучасний світ бізнесу характеризується особливою жорсткістю та швидкоплинністю. Швидкоплинність забезпечується наявними інформаційними технологіями, а жорсткість (якщо не сказати жорстокість) – обмеженим платоспроможним попитом та наявним ефектом надвиробництва товарів. Економісти-теоретики, до яких знову почали звертатися за поясненнями, чому саме економічні механізми, що діяли протягом останніх двохсот років, почали давати збій, перебувають у скрутному становищі, класичні теоретичні положення піддані жор-

сткій критиці, а нових й досі немає. Однією з основних проблем є те, що більшість питань, котрі зараз виникають у людей, з одного боку, нібито й не пов'язані з економікою, а з іншого боку, життя кожного з нас – це безпосередня складова економічної системи, отже, рішення мають знаходитися за допомогою не тільки економічних методів, а й із використанням міждисциплінарного підходу.

Понад двадцять років тому, у 1987 р., у звіті Світової комісії з проблем зовнішнього середовища та розвитку (the World Commission on Environment and Development, WC/ED) «Наше спільне майбутнє» (Our Common Future) на конференції Організації Об'єднаних Націй (ООН) до уваги світової спільноти було представлено спробу нового сприйняття та розвитку дійсності за назвою «Усталений розвиток».

Проте поки не вдається визначити, наскільки повно та точно українськомовний термін відображає сутність парадигми SD, оскільки публікацій і наукових розробок у цьому напрямі в країнах СНД поки небагато.

Визначення WC/ED означає, що SD – це «...такий розвиток, що дає змогу задовольнити потреби сьогодення й безперешкодно дає можливість наступному поколінню задовольнити його власні потреби». Зазначимо, що концепцію SD було створено Заходом як відповідь на:

- процес глобалізації, коли великі корпорації керують державами, а не законно обраний уряд;
- наявність постійно зростаючого рівня безробіття у високорозвинутих країнах;
- спад народжуваності в європейців та її підвищення у країнах Азії та Африки;
- загрозу глобальним катастрофам, що знищують довкілля;
- загальну зміну ціннісних орієнтацій населення Землі.

Тобто ця теорія має загальний характер, її мета – не лише вирішити окремі економічні проблеми, а перекроїти світосприйняття населення планети, особливо владних осіб, і врятувати світ від руйнування.

Основними поняттями, що характеризують SD-парадигму, є такі:

- 1) корпоративне громадянство (corporate citizenship) – передбачає розвиток у кожного робітника почуття причетності до бізнесу, гартування командного духу та сприйняття компанії як рідної;

2) соціальна відповідальність (social responsibility) – передбачає створення позитивного іміджу компанії не лише на ринку завдяки якісній продукції, а й у суспільстві зокрема. Тобто для того, щоб бізнесова діяльність була успішною і надалі, необхідно стати частиною громадянського суспільства, створити міцні зв'язки між керівництвом компанії та її акціонерами, споживачами, партнерами, засобами масової інформації, державними структурами та громадськими організаціями;

3) екологічна ефективність (eco-efficiency) – особлива увага в процесі діяльності приділяється охороні довкілля;

4) організація сприятливих умов праці (propitious condition job) – охорона праці, санітарна гігієна, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та корпоративні аспекти.

Тривалий час SD мав лише концептуальний вигляд, тобто жодного практичного застосування. Однак за останнє десятиріччя було зроблено неймовірний прорив. Так, наприклад, у розробці стандартів, які, на думку дослідників, мають регулювати діяльність підприємств у майбутньому, взяли участь такі провідні світові установи, як Світовий банк, Інститут соціальної та етичної відповідальності Великобританії (The Institute for Social and Ethical Accountability) та Організація британських стандартів (British Standards Institution), Організація міжнародних стандартів (International Standards Organisation) та багато інших. На думку представників Міжнародного інституту SD (International Institute for Sustainable Development), очікувати стрімкого прориву SD-поглядів у реальне життя можливо у найближчі п'ять-сім років. І прорив цей відбудеться завдяки використанню нових технологій, впровадженню «м'яких інновацій», зосереджених на:

- формуванні нових форм стратегічного мислення, розвитку компетенцій персоналу;
- розробці нових управлінських процедур та якості організації процесів;
- визначенні меж відповідальності корпорацій перед працівниками та суспільством;
- створенні єдиної системи «суспільної звітності» для мультинаціональних компаній.

У цій концепції важливу роль відіграли питання сприятливих умов праці, оскільки впродовж багатовікової історії людства проблеми здоров'я та безпеки праці завжди посідали чільне місце в соціальному та економічному житті суспільства, були пов'язані з розвитком суспільного виробництва і формуванням суспільного буття. Зрозуміло, що вивченню цих питань приділялась певна увага. Вчені, інженери, лікарі, психологи, управлінці, представники інших наук і спеціальностей вивчали проблеми створення безпечних, нешкідливих умов та засобів праці.

13.2. Характеристика впливу чинників на організацію сприятливих умов праці

Соціальна відповідальність організацій полягає у вирішенні таких проблем:

- підвищення якості життя найманих працівників;
- захист навколишнього середовища;
- благодійна діяльність;
- підвищення якості життя працівників організації та суспільства загалом;
- вирішення питань менеджменту довкілля (так званої екологічної стійкості).

Сприятливі умови праці є важливим чинником, який регулює динаміку такого показника виробничої діяльності, як продуктивність праці, а також дає змогу організації стати більш продуктивною та конкурентоспроможною в умовах ринку. Важливими факторами, що впливають на продуктивність праці, крім організації її сприятливих умов, також є корпоративна культура, організація робочого місця, морально-психологічний клімат у колективі, особливо в період економічної кризи.

Актуальність цієї проблеми полягає у визначенні впливу цих факторів на продуктивність праці та методи удосконалення сприятливих умов у період кризи.

Головним об'єктом у розгляді цього питання є людина в процесі праці, а предметом – виробниче середовище, знаряддя праці,

організація праці та виробництва. Для впровадження цих питань необхідно розробляти заходи та засоби, спрямовані на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці, покращення умов праці та морально-психологічного клімату в колективі.

Проблема створення безпечних, нешкідливих і комфортних умов праці в Україні існувала завжди.

Питання належних і безпечних умов праці вивчали такі вчені, як В. С. Венедіктов, В. Г. Ротань, М. І. Іншин, К. Ю. Мельник, Н. Б. Болотіна, О. І. Процевський, В. І. Прокопенко, Г. Г. Мелікьян, Р. П. Колосова, В. Г. Костаков.

Умови праці характеризуються кількома чинниками, які у дослідженнях різних вчених дещо відрізняються. Так, С. В. Мельник вважає, що умови праці можуть бути поділені на чотири групи: санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні та соціально-психологічні [10, 211]. Г. Г. Мелікьян, Р. П. Колосова і В. Г. Костаков більш вдало розмежовують види умов праці. На їхню думку, «...умови праці на кожному робочому місці – це синтез щонайменше п'яти їхніх видів: виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та соціальних» [20, 411].



Рис. 13.1. Класифікація умов праці

Умови праці – це сукупність взаємопов’язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретної праці, що визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров’я і працездатність людини [1, 20]. Класифікацію умов праці подано на рис. 13.1.

Чинники виробничого середовища мають психологічні і фізіологічні межі. Психологічна межа характеризується нормами, перевищення яких викликає у працівників дискомфорт. Фізіологічна межа характеризується нормативами, перевищення яких потребує припинення роботи.

Проте останнім часом вчені помітили та почали активно досліджувати вплив таких чинників, як естетичне розміщення предметів, корпоративна культура, організація робочого місця, морально-психологічний клімат тощо.

Свобода праці передбачає право кожної особи на справедливий і сприятливий умови праці. Це право гарантовано ст. 7 Пакту про економічні, соціальні і культурні права і складається з таких аспектів:

а) винагорода за працю має забезпечувати працівникам, як мінімум, справедливу заробітну плату і задовільне існування для них і для їхніх сімей; однакову винагороду за працю рівної цінності без будь-якої різниці;

б) умови праці мають відповідати вимогам безпеки і гігієни;

в) всі особи повинні мати однакову можливість просування на відповідні більш високі посади тільки на підставі виробничого стажу і кваліфікації;

г) всі, хто працює, мають право на відпочинок, дозвілля, розумне обмеження робочого часу й оплачувану періодичну відпустку, винагороду за святкові дні.

13.3. Колектив як важливий елемент впливу на удосконалення сприятливих умов праці

Важливу роль у вдосконаленні сприятливих умов праці відіграє трудовий колектив і його керівник. Термін «колектив» (лат. «collectivus» – «збірний») слід розуміти як групу людей, яка досягла в процесі спільної діяльності високої ефективності завдяки спрацьованості, сумісності, характеру міжособистісних взаємин. Визначальними в регуляції спільної діяльності є такі фактори, як специфіка і складність завдань, тривалість спільної діяльності, кількісний склад групи, взаємозв'язок між її членами, функціональна структура групи, ступінь її ізольованості й автономності.

Внутрішню єдність працівників групи визначає рівень їхньої сумісності та спрацьованості. Сумісність – це ефект взаємодії працівників, який означає максимальне суб'єктивне задоволення членів групи один одним. Суб'єктивна задоволеність – головна ознака сумісності. Спрацьованість – це результат взаємодії конкретних учасників діяльності. Вона визначається продуктивністю, емоційно-енергетичними витратами та задоволеністю собою, партнером і змістом діяльності. Спрацьованість характеризується задоволенням змістом діяльності, сумісність – задоволенням спілкуванням. Йдеться про різну спрямованість членів групи за змістом діяльності або за міжособистісними взаєминами.

Результатом міжособистісних взаємин і спільної діяльності є психологічний клімат у колективі. Його можна розглядати як результат групової сумісності, що характеризується психологічними показниками групи людей, котрі забезпечують узгодженість і безконфліктність.

Психологічний клімат виявляється у формуванні спільної думки, в оцінці людей і подій, дій і настроїв, ставленні до безпеки праці. Комфортний психологічний клімат сприяє збереженню здоров'я членів трудового колективу, забезпечує почуття відповідальності та обов'язку, взаємодопомогу, самокритичність, вимогливість до себе й іншого в інтересах колективу.

Людина може зрозуміти власну цінність тільки тоді, коли її справи набувають значущості для інших. Самооцінка зростає на підставі взаємин із оточенням і є однією з форм вияву психологічного клімату.

Психологічний клімат можна визначати і через задоволеність міжособистісними взаєминами за вертикаллю (керівник-підлеглі) та горизонталлю (виконавці). На міжособистісні відносини впливають рольові тенденції учасників процесу управління. Найважливіша з них – керівник-лідер. Впевненість, оптимізм лідера поліпшує атмосферу взаємовідносин в організації, колективі, сприяє підвищенню продуктивності та безпеки праці. Досвідчені лідери не мають сумніву у виконанні завдань. Вони втілюють впевненість у працівників.

Важливе значення мають моральні та етичні якості лідера. Він повинен мати індивідуальний підхід до працівників. Керівник делегує відповідні повноваження працівникам, підтримує і заохочує їх, підвищує їхню впевненість у власних силах. Слід зазначити, що призначення непідготовлених і некомпетентних людей керівниками трудових колективів завдає неабиякої шкоди. Коли у керівника є авторитет і довіра колективу, то всі його рішення сприймаються позитивно. Отже, працівники виконують їх із повною віддачею фізичних і психічних зусиль, не допускаючи небезпечних ситуацій.

Одне з основних завдань керівника – створення умов для зміцнення міжособистісних зв'язків, міцність яких підвищує показник рівня розвитку колективу.

Більшість вчених не ставить під сумнів прийняту в соціальних дослідженнях гіпотезу, відповідно до якої господарські відносини впливають на ідеї та світогляд людей, однак набагато менше йдеться про те, що різні аспекти культури формують господарські інститути і процеси. На думку А. Етціоні, засновника Товариства з розвитку соціоекономіки (SASE), цей напрямок наукових досліджень є багатообіцяючим для пояснення багатьох сучасних глобалізаційних і трансформаційних процесів [22, 28].

Господарські процеси завжди мають певну «культурну» складову. На думку М. Грановеттера, визнаного лідера в галузі нової економічної соціології, економічна поведінка «...укорінена в межах міжособистісних взаємин» [23, 492].

Аналіз впливу культури на економіку, зокрема на особливості організації виробництва, дає змогу відповісти на запитання: чому буває так, що країни, котрі мають найбагатші природні ресурси, живуть бідно, а інші, обділені природними багатствами (Японія, Англія та ін.), процвітають?

Виявляється, що у країн, які лідирують, є більш могутній, ніж нафта, газ, та інші корисні копалини, ресурс – певний тип ділової культури. Він дає змогу більш ефективно використовувати наявні природні багатства, що тим самим забезпечує стабільність економічного і громадського життя в країні. Можна зробити висновок, що бідність буває не тільки матеріальна, а й соціальна. Тобто це недоліки деяких традицій, навичок, цінностей, що визначають ефективну або неефективну роботу людей. Соціальна бідність визначає матеріальну не в меншій, а, може, навіть у більшій мірі, ніж навпаки. Отже, якби ми могли якісно змінити ділову культуру більшості співвітчизників, їхнє ставлення до праці, до себе, один до одного, то можна було б більш ефективно вирішувати економічні проблеми.

Корпоративну культуру розуміють як явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінування в ньому моральних норм і цінностей, кодексу поведінки, ритуалів, що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею цілей. На думку Т. Заславської та Р. Ривкіної, щоб дія вважалася фактором культури, необхідна наявність, як мінімум, двох ознак – масовості та стабільності [12, 101].

У кожному колективі завжди є особа чи група людей, інтереси яких не збігаються з іншими. Вони становлять ряд опонентів. Відповідно до теорії управління, за наявності 30% незадоволених або критично налаштованих осіб у колективі починається дезорганізація, а за наявності 50% – настає криза, що спричинює конфлікт.

Конфлікт (лат. «conflictus» – «зіткнення») – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів або думок опонентів.

Конфлікти виникають через психологічне напруження. Найбільш поширеним типом конфлікту є міжособистісний. Спільна службова діяльність об'єднує в групи людей з різними рисами характеру і різним інтелектом та вихованням. Іноді вони взагалі не можуть співпрацювати через психологічну несумісність. Конфлікт між особистістю і групою можливий тоді, коли очікування особистості не збігаються із прийнятими групою. Бувають ситуації, коли людина вважає свою ідею найбільш цінною, а група цього не сприймає.

Конфлікт між керівником і виконавцями виникає, якщо незаслужено застосовані засоби покарання чи винагородження. Конфлікти в колективі знижують не тільки ефективність трудового процесу, а й призводять до нервово-емоційного напруження, розвитку стресових ситуацій, нехтування правилами техніки безпеки і вимогами охорони праці, створюють небезпечні та нещасні випадки.

Комфортний психологічний клімат у колективі відіграє важливу роль і в створенні сприятливих умов праці. Ця роль настільки велика, що можна говорити про колективи стійкі та нестійкі до небезпеки. В колективах має забезпечуватися максимальна сумлінність виконання обов'язків, налагодження доброзичливих міжособистісних відносин, напрацювання правильного колективного ставлення до вимог охорони праці.

Слід зазначити, що проблему безпеки праці, захисту працівника від дії шкідливих і небезпечних виробничих чинників необхідно вирішувати не тільки шляхом створення безпечної техніки, покращення технічних засобів, захисту та удосконалення їхнього використання в процесі праці, а й з урахуванням «людського чинника». У сучасному виробництві, коли суттєво змінився зміст і характер праці багатьох спеціалістів, що зумовлено впровадженням передових технологій, вирішення проблем безпеки праці без урахування психофізіологічних чинників неможливе.

13.4. Робоче місце як основний елемент на шляху до вдосконалення сприятливих умов праці

Важливим елементом організації праці на підприємстві є вдосконалення планування, організації та обслуговування робочих місць з метою створення необхідних умов для високопродуктивної праці.

Розглянемо також такий елемент організації праці, як робоче місце, його розташування, оформлення, що відіграє значну роль у моральному настрої та емоціях працівника.

Робоче місце – частина виробничої площі, обладнана необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями і призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу [17, 77]. Класифікація типів робочих місць:

- 1) за типом виробництва: одиничне, серійне, масове;
- 2) за кількістю виконавців: індивідуальне, колективне;
- 3) за рівнем механізації та автоматизації: ручне, механізоване, напівмеханізоване, автоматизоване;
- 4) за місцем розташування: у приміщенні, на відкритій місцевості, на висоті, під землею;
- 5) за кількістю змін: однозмінне, багатозмінне;
- 6) за часом функціонування: постійне, тимчасове;
- 7) за кількістю обладнання, що обслуговується: одноверстатне, багатроверстатне;
- 8) за видом операцій: основне, допоміжне;
- 9) за ступенем спеціалізації: універсальне, спеціалізоване, спеціальне;
- 10) за ступенем рухомості: рухоме, стаціонарне;
- 11) за основною робочою позицією: сидячи, стоячи, змінна позиція.

Вимоги до організації робочих місць. Організація робочого місця – це створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної і безпечної праці. Напрями в організації робочих місць: раціональна спеціалізація; ефективне розміщення устаткування, оснащення предметів праці; освітлення робочої площі; обслуговування; умови безпечної та високопродуктивної праці.

Оснащення робочого місця. Оснащення робочого місця передбачає повне укомплектування, його постійне забезпечення необхідними знаряддями і предметами праці для виконання закріплених операцій процесу праці, а також естетичне оформлення та комфортне розміщення предметів. Робоче місце комплектується:

- 1) основним технологічним устаткуванням: верстати, машини;
- 2) предметами праці;
- 3) допоміжним устаткуванням та оснащенням;
- 4) організаційним оснащенням (інструментальні тумбочки).

Постійні елементи устаткування та оснащення робочого місця знаходяться на робочому місці завжди, незалежно від роботи, яка виконується в окремий період. Тимчасові елементи устаткування робочого місця – спеціальні предмети, призначені для виконання конкретної роботи.

Технологічне планування робочого місця. Планування робочого місця – це просторове розміщення засобів, предметів праці і виконавця з урахуванням антропометричних, біохімічних даних і основних характеристик органів чуття людини.

Робоче місце має зовнішнє і внутрішнє технологічне планування. Зовнішнє визначає параметри певної площі та розміщення за вимогами технології всіх елементів робочої системи (місця) для виконання технологічних операцій виробничого процесу відносно інших робочих місць на дільниці. Проектується з урахуванням робочого та допоміжного простору (зони).

Робоча зона – це тривимірний простір, що обмежується досяжністю рук у горизонтальній і вертикальній площинах, з урахуванням повороту корпусу на 180° та переміщення робітника на 1–2 кроки. У цій зоні розташовуються знаряддя та предмети праці, що постійно використовуються у роботі.

У допоміжній зоні розташовуються предмети, які використовуються рідше, та елементи інтер'єру робочого місця.

Внутрішнє технологічне планування визначає параметри і порядок розташування інструменту, матеріалів тощо з урахуванням особливостей робочого місця і закріплених за ним технологічних операцій. Має забезпечити зручну робочу позу, короткі та мало-

втомлювані трудові рухи, рівномірне виконання трудових рухів двома руками.

Загальні вимоги до планування робочого місця:

- розмір робочої зони має забезпечувати зручне виконання роботи;
- уникнення можливості травмування;
- устаткування має розміщуватись у полі зору робітника і бути доступним для постійного нагляду за перебігом технологічного процесу;
- основне і допоміжне устаткування облаштовується так, щоб до нього був вільний доступ для обслуговування;
- предмети постійного користування мають розміщуватися близько до робочого;
- оснащення і устаткування постійного користування – це предмети праці, які розміщуються з урахуванням антропометричних і фізіологічних даних людини.

Предмети тимчасового користування облаштовують у спеціально відведених місцях, щоб вони не заважали основній роботі.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні [17, 84].

Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця. До них належать: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, до системи яких належить робоче місце тощо.

Інформація, яка концентрується на певному робочому місці, має відповідати загальним принципам наукової організації управління інформації та бути достатньою для виконання службових обов'язків працівником.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця в апараті управління, при якій витрати на утримання робочого місця мінімальні, проте достатні для його функціонування. Доцільно також перевірити робоче місце за критерієм оптимальності:

ефект від діяльності працівника на робочому місці має перевищувати витрати на утримання робочого місця і працівника.

Ергономічні вимоги вивчаються та формулюються новою галуззю науки, яка з'явилася порівняно недавно у зв'язку з новими вимогами виробництва та управління, – ергономікою.

Ергономіка виникла на межі технічних наук, психології, фізіології, гігієни. Ця наукова дисципліна використовує також дані анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології. Ергономіка – галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення оптимальних умов праці, які, роблячи її високопродуктивною та надійною, забезпечують для неї необхідні зручності та зберігають її сили, здоров'я і працездатність. Отже, все, що оточує працівника, створює йому робоче середовище, – меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми та інші знаряддя праці – має відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованим до людини, її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини. Оскільки ці вимоги стосуються загалом виробничого середовища працівників апарату управління, а не тільки до окремого робочого місця, то вони розглядаються окремо.

Естетичні вимоги. Продуктивність праці людини значною мірою залежить від елементів зовнішнього оформлення середовища, в якому вона працює. Отже, такі елементи естетичного оформлення виробничого середовища, як зовнішній вигляд приміщення і знарядь праці, їхня кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі тощо, також потрібно враховувати при організації робочого місця.

Технічні вимоги. Для будь-якої праці, в тому числі для праці службовця, насамперед необхідний певний простір. Це площа, на якій встановлюють необхідні меблі та устаткування, що займає сам працівник, а також площа проходів до столу, устаткування, іншого робочого місця та ін. [17, 90].

На підприємствах і в організаціях (незалежно від форм власності та господарювання), де технологічний процес, використову-

ване обладнання, сировина та матеріали, які використовуються є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, проводиться атестація робочих місць. Основна її мета полягає в урегулюванні відносин між власником або уповноваженим ним органом і працівниками щодо реалізації їхніх прав на здорові й безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах.

Атестація робочого місця проводиться відповідною комісією, склад і повноваження якої визначаються за наказом підприємства, організації, терміном, передбаченим колективним договором, але не рідше одного разу на п'ять років.

Атестація робочих місць передбачає:

- виявлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці;

- санітарно-гігієнічне дослідження факторів виробничого середовища, визначення ступеня важкості та напруженості трудового процесу на робочому місці;

- комплексне оцінювання факторів виробничого середовища і характеру праці та відповідність їхніх характеристик стандартам безпеки праці, будівельним і санітарним нормам і правилам;

- установлення ступеня шкідливості і небезпечності праці та її характеру за гігієнічною класифікацією;

- обґрунтування зарахування робочого місця до категорії зі шкідливими (особливо шкідливими) умовами праці;

- визначення (підтвердження) права працівників на пільгове пенсійне забезпечення;

- аналіз реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію рівня гігієни, характеру та безпеки праці.

Робоче місце за умовами праці оцінюється з урахуванням впливу всіх факторів виробничого середовища і трудового процесу на працюючих. На підставі комплексного оцінювання робочі місця зараховують до одного з видів умов праці:

- з особливо шкідливими й особливо важкими умовами праці;

- зі шкідливими і важкими умовами праці;

- зі шкідливими умовами праці.

Ці дані заносяться до Карти умов праці.

За результатами атестації складається перелік: робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, працівникам яких підтверджено право на пільги і компенсації, передбачені законодавством; робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, працівникам яких пропонується встановити пільги і компенсації за рахунок коштів підприємства; робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їхнього поліпшення.

Умови праці визначаються певними критеріями факторів виробничого середовища і трудового процесу.

На кожному робочому місці на працездатність впливають здебільшого кілька факторів, а не всі. Їхній вплив можна подати через інтегральну оцінку умов праці. Вплив особистих факторів неможливо врахувати за прямими показниками, а лише через показники приросту виробітку за одиницю часу в разі незмінних умов виробничого середовища і якісного стану робочої сили.

З ухваленням Закону України «Про охорону праці» та підзаконних актів виникла реальна можливість переходу до нових форм мотивації організації та безпечного виконання робіт передусім за допомогою економічного механізму на основі цільових методів.

Проаналізувавши світовий досвід, зазначимо, що економіко-цільовий підхід на виробничому рівні передбачає [16, 5]:

1) умови й порядок взаємного пред'явлення економічних санкцій (претензій, позовів) до виконавців (щодо компенсації заподіяної шкоди внаслідок порушення правил безпеки) та до посадових осіб (за нестворення нормативних умов для безпечного виконання робіт);

2) поєднання економічних показників діяльності підрозділів і посадових осіб зі станом охорони праці та виконанням (невиконанням) цільових завдань;

3) встановлення оплати праці з урахуванням необхідності додержання в процесі виробничої діяльності норм і правил безпеки;

4) встановлення відповідних доплат за роботу в шкідливих і небезпечних умовах;

5) стимулювання (заохочення) підрозділів і працівників за роботу без травм, аварій, професійних захворювань, за високий рівень організації роботи в галузі охорони праці, як це передбачено ст. 29 Закону України «Про охорону праці».

Досвід розвинених країн у галузі охорони праці свідчить, що поліпшенню умов праці сприяють такі заходи:

- податкові пільги на засоби, спрямовані на оздоровлення умов праці;
- диференціювання страхових внесків залежно від частоти й тяжкості травматизму і професійних захворювань;
- впровадження санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов охорони праці.

Узагальнюючи досвід розвинених країн з економічного стимулювання, Європейський фонд поліпшення умов життя і праці (одна з організацій Європейського Союзу) визначає, що більшість діючих нині систем базується на прецедентах, тобто на інформації про нещасні випадки, наслідком яких є виплата компенсації. Подібний підхід є доказом того, що вплив економічного стимулювання обмежений. Фонд пропонує інноваційну модель, що містить ряд економічних стимулів, здатних впливати на поліпшення виробничого середовища [19, 57].

13.5. Організація та управління сприятливими умовами праці на підприємстві

Умови праці на всіх рівнях виробництва потребують цілеспрямованого і системного управління, що зумовлює утворення відповідного механізму зворотного впливу, тобто впливу на розвиток організації праці, техніки та технології. Водночас, коли за основу розвитку матеріального виробництва обирається остання складова системи «умови праці-організація праці-техніка і технологія», це призводить не лише до поглиблення наявних суперечностей в умовах праці, а й можливого виникнення нових. За даними Держнаглядохоронпраці України, кожний третій виробничий проект, кожна третя одиниця устаткування, кожне четверте підприємство,

яке вводиться в експлуатацію, мають значні недоліки у сфері умов і охорони праці. Понад 22 тис. виробничих будівель і споруд є аварійними. Отже, стан людського фактора (здоров'я, ставлення до праці) залежить від якості виробництва, обладнання, технології, виробничих приміщень, умов праці. Проблеми «амортизації» людського фактора (передчасне й інтенсивне зношення) потребують теоретичних розробок і практичних заходів щодо умов праці.

Особливу увагу слід звернути на забезпечення сприятливих умов праці, виокремлюючи умови праці як об'єкт управління.

Поліпшення умов праці потребує організації цілеспрямованих дій, що забезпечують певні економічні й соціальні результати.

У процесі праці людина є активною складовою виробництва. Своєю діяльністю вона регулює і контролює обмін речовин між собою і природою. Тобто діяльність людини має регулюючий характер щодо функціонування елементів виробництва. Якщо особа є суб'єктом управління, а засоби і предмети праці – об'єктами управління, то й формування умов праці значною мірою залежить від людини і вважається об'єктом управління.

Управління умовами праці – це неперервний процес здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Однією з головних вимог до управління умовами праці є підхід як до системи, яка відповідно до соціально-економічного управління означає прийняття рішень на основі комплексного вивчення взаємозв'язку всіх елементів об'єкта, яким управляють. З урахуванням особливостей управління умовами праці цей підхід припускає багатоаспектність вирішення проблем, складність, комплексність їхніх взаємозв'язків, ієрархічний характер управління, критерії вибору рішень, обмеженість ресурсів і можливостей у вирішенні всіх проблем, пов'язаних зі створенням сприятливих умов праці, варіантність використання ресурсів. Якщо розглядати об'єкт управління, а в нашому разі – це умови праці, можна встановити сукупність взаємодіючих підсистем і елементів, загальну модель яких подано на рис. 13.2. Усі наведені підсистеми взаємопов'язані.

Якщо впливати на одну з них, наприклад, на підсистему доцільної праці, то змінюється стан усіх підсистем, і навпаки. У процесі вивчення умов праці як об'єкта управління утворюється складна взаємодія, що охоплює сфери дослідження різних систем і наук.

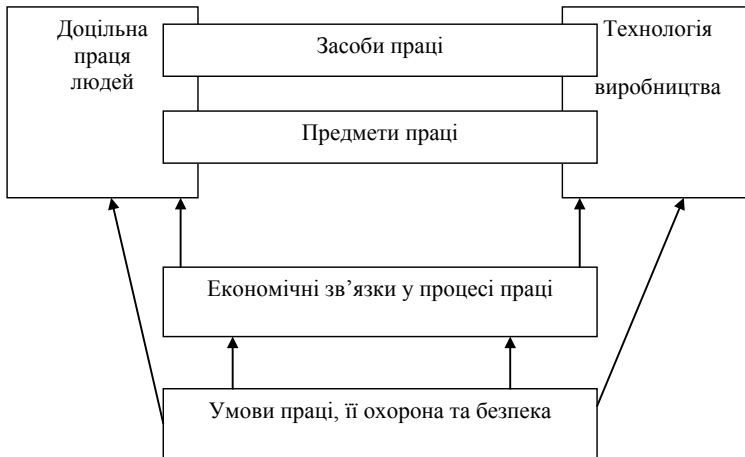


Рис. 13.2. Формування економічних зв'язків умов праці в матеріальному виробництві

У практичній діяльності фахівці підприємств мають справу зі складним об'єктом управління, де спільна праця людей, знаряддя, предмети, економіка й організація праці поєднуються в часі й просторі, утворюючи певний виробничий процес, у результаті якого випускається певна продукція, відбуваються зміни в умовах праці.

Необхідно знати загальні та специфічні економічні закони, які впливають на умови праці. Планомірне використання законів уможливорює визначення певного кола завдань, які потрібно виконати в прогнозно-плановому періоді, дає змогу виявити дієві стимули, що спонукають до створення сприятливих і безпечних умов праці, вирішити суперечності, окреслити цілі.

Особливість управління умовами праці полягає в тому, що вона ґрунтується як на базових виробничих (другорядних, проміжних), так і надбудованих (третинних, що виходять на поверхню)

взаєминах. В цьому розумінні управління умовами праці є соціально-економічною категорією.

Конкретні управлінські форми виконують подвійну функцію, що свідчить про наявність прямих і зворотних зв'язків системи економічних законів із механізмом управління умовами праці.

З одного боку, завдяки наявності конкретних управлінських форм закони прямо впливають на управління як на сукупність перенесених виробничих відносин, що перебувають у проміжних і поверхневих прошарках економічної діяльності. З іншого боку, ці форми як складові механізму управління виконують роль зворотних зв'язків законів з управлінням, тобто саме через них людина своєю діяльністю впливає на зміну умов реалізації економічних законів у процесі управління умовами праці.

Отже, метою управління є сукупність діалектично взаємопов'язаних і взаємозумовлених інтересів працівників і суспільства, спрямованих на задоволення потреби в праці та її ефективному використанні, збереження або підтримку здоров'я тих, хто працює. Загальними завданнями управління умовами праці є такі: забезпечення повної реалізації конституційного права та обов'язків громадян працювати, права на безпечні й здорові умови праці (ст. 43 Конституції України); підвищення ефективності на основі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й виробничого середовища згідно з національною програмою. Вказані цілі взаємопов'язані й відповідають вимогам, що стосуються їхнього формування як об'єкта управління. Вони відображають інтереси громадян, а також суспільства загалом, зумовлені дією об'єктивних економічних законів, а їхня змістова основа відповідає меті виробництва.

Особливу увагу слід звернути на класифікацію факторів, що впливають на формування умов праці.

Згідно з методикою Науково-дослідного інституту праці (НДІ праці) виділяють три групи факторів, що впливають на формування умов праці (рис. 13.3).

Соціально-економічні фактори				Техніко-організаційні фактори				Природні фактори		
Нормативно-правові	Економічні	Соціально-психологічні	Суспільно-політичні	Предмети та продукти праці	Засоби праці	Технологічні процеси	Виробництва, праці та управління	Географічні	Біологічні	Геологічні
Умови праці										
Санітарно-гігієнічні		Психофізіологічні		Естетичні		Соціально-психологічні		Технічні		
Вплив умов праці										
На здоров'я та працездатність людини		На ставлення до праці та задоволення нею		На ефективність праці та інші економічні показники				На рівень життя і розвиток		

Рис. 13.3. Класифікація факторів формування умов праці, елементи умов праці та напрямки впливу умов праці на працівника

З метою забезпечення сприятливих для здоров'я умов праці, високого рівня працездатності, профілактики травматизму і професійних захворювань, отруєнь та відвернення іншої можливої шкоди для здоров'я на підприємствах, в установах і організаціях різних форм власності потрібно встановлювати єдині санітарно-гігієнічні вимоги до організації виробничих процесів, пов'язаних з діяльністю людей, а також до якості машин, обладнання, будівель та інших об'єктів, які можуть мати шкідливий вплив на здоров'я. Всі державні стандарти, технічні умови і промислові зразки обов'язково погоджуються з органами охорони здоров'я в порядку, встановленому законодавством. Власники і керівники підприємств, установ та організацій зобов'язані забезпечити в своїй діяльності виконання правил техніки безпеки, виробничої санітарії та інших вимог щодо охорони здоров'я, передбачених законодавством, не допускати шкідливого впливу на здоров'я людей (ст. 28 Основ законодавства України про охорону здоров'я).

Власник зобов'язаний створити в кожному структурному підрозділі й на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечити дотримання прав працівників, гарантованих чинним законодавством.

З цією метою власник забезпечує функціонування системи управління охороною здоров'я, створює на підприємстві підрозділи, які традиційно називають службою охорони праці. Діє ця служба на підставі Типового положення, затвердженого наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці № 72 від 3 серпня 1993 р. Служба охорони праці створюється на підприємстві виробничої сфери з кількістю працівників 50 і більше осіб. На підприємстві з кількістю працівників менше 50 чоловік функції цієї служби можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які пройшли перевірку знань з питань охорони здоров'я. Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства і прирівнюється до основних виробничо-технічних служб.

Вона виконує такі основні функції: опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці від шкідливих впливів, сприяє удосконаленню діяльності в цьому напрямі кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; здійснює оперативно-методичну роботу з охорони праці; складає разом зі структурними підрозділами підприємства план комплексних заходів досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; проводить для працівників ввідний інструктаж з питань охорони праці; забезпечує працівників правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними актами з охорони праці; проводить облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також шкоди від цих подій; розробляє перспективні та поточні плани роботи підприємства щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці; бере участь у розслідуванні нещасних випадків та аварій; у формуванні фонду охорони праці підприємства і розподілі його коштів; у розробці положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах підприємства.

На власника підприємства також покладено обов'язок здійснення постійного контролю за додержанням працівниками технологічних процесів, правил поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного й індивідуального захисту і виконанням робіт відповідно до вимог охорони праці.

На підприємствах з кількістю працівників 50 і більше рішенням трудового колективу може створюватися комісія з питань охорони праці, яка діє на основі Типового положення, затвердженого наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці №72 від 3 серпня 1993 р. До складу цієї комісії належать представники власника, профспілок, уповноважені трудового колективу, спеціалісти з безпеки, гігієни праці, інших служб підприємства. Однак рішення комісії мають рекомендаційний характер, що загалом знижує ефективність її роботи.

13.6. Висновки

Як відомо, третину життя людина проводить на роботі. Упродовж цього часу більшість працівників, а також керівників, намагається поліпшити умови, мінімізувати фізичне та психологічне навантаження людей шляхом забезпечення їх більш зручним і механізованим обладнанням. Однак не менш важливим є питання вдосконалення сприятливих умов праці.

Наразі воно залишається доволі актуальним, оскільки в умовах економічної кризи організаціям важко триматися «на плаву», бути незбитковими, покращувати умови працівникам (підбір на відповідні посади та колективу людей із певними темпераментом, вміннями та уподобаннями й водночас оновлення технічної бази, слідкування за більш комфортним розміщенням предметів і т. ін.).

На думку А. Етціоні, засновника Товариства з розвитку соціо-економіки (SASE), такий напрямок наукових досліджень, як вплив людського фактора на процес і результат праці, є багатообіцяючим для пояснення багатьох сучасних глобалізаційних і трансформаційних процесів.

Цей науковець, у першу чергу, розглядає колектив як основу для вдосконалення умов для працівника, а Т. Заславська та Р. Ривкіна більше уваги приділили саме корпоративній культурі, що безпосередньо стосується колективу.

Відповідно до цих досліджень можна зробити такі висновки: вищезгадані вчені чітко виокремили колектив як один з основних елементів, що створюють сприятливі умови для працівника. Разом з тим, на нашу думку, умови для економічно зайнятої людини починаються з її робочого місця – це певна площа, безпосередньо на котрій менеджер, управлінець чи інший працівник проводить більшу частину свого робочого часу. І вже від того, наскільки робоче місце якісно і максимально ефективно сформоване, залежить морально-емоційний стан працівника, продуктивність і процес праці. Адже від таких, на перший погляд, незначних речей, наприклад, як розміщення предметів в офісі, залежить, наскільки зручно працювати із комп'ютером (чи монітор на достатній відстані, чи не занадто інтенсивне випромінювання тощо), здійснювати записи (кількість світла, що потрапляє до приміщення, висота стільця, розміри стола і т. ін.), виконувати обов'язки.

Підбиваючи підсумки щодо проблеми вдосконалення сприятливих умов праці в період кризових умов господарювання, беручи до уваги той факт, що вплив кризи значний і здебільшого нещадний до приватних організацій, зазначимо наступне:

– незважаючи на глибоку економічну кризу, покращити умови праці все таки можливо, оскільки це ніяк не впливає на бажання самого працівника (якщо це допустимо варіацією праці та дозволено керівництвом) виробити схему розташування предметів та елементів інтер'єру так, щоб максимально ефективно використовувати енерго- та інші ресурси, знаряддя праці;

– криза не впливає на побудову взаємовідносин у колективі та вироблення корпоративної культури.

Вивчаючи охорону праці в умовах ринкової економіки, особливу увагу необхідно звернути на економічні аспекти охорони праці. Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці є стимулом як для економічних, так і соціальних результатів виробництва.

У контексті позитивних економічних результатів впливу умов праці на людину слід вказати на підвищення її продуктивності, раціональне використання основних виробничих фондів. Сприятливі умови забезпечують підвищення продуктивності праці за рахунок як інтенсивних змін (скорочення витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції), так і екстенсивних (збільшення ефективності використання робочого часу завдяки зниженню щоденних витрат через тимчасову непрацездатність та виробничий травматизм).

Зростання продуктивності праці супроводжується також досягненням високої якості виробленої продукції або послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції. За даними досліджень, комплекс заходів із поліпшення умов праці може забезпечити приріст її продуктивності на 15–20%. Так, нормалізація освітлення робочих місць дає змогу збільшити продуктивність праці на 6–13% та зменшити брак на 25%. Раціональна організація робочого місця забезпечує підвищення продуктивності праці на 21%, а раціональне фарбування робочих приміщень – на 25%. Збільшення ефективного фонду робочого часу може бути досягнуто за рахунок скорочення тимчасової непрацездатності працівників унаслідок хвороб і виробничого травматизму. Втрати робочого часу внаслідок тимчасової непрацездатності на різних підприємствах різноманітні й становлять приблизно 2,5% від річного фонду робочого часу на підприємствах зі сприятливими умовами праці, 5–10% – на підприємствах з небезпечними та шкідливими умовами.

Поліпшення умов і реалізація заходів забезпечення безпеки праці дають змогу зменшити плинність кадрів. За мотивами «важкі і несприятливі умови» звільняються в промисловості до 20% усіх вивільнених, а в будівництві – понад 25%.

Слід зазначити, що позитивні економічні результати взаємопов'язані як з особистими факторами (дієздатність, працездатність), так і з соціальними наслідками. Зростання продуктивності праці пов'язано зі скороченням щоденних витрат робочого часу, зумовлених тимчасовою непрацездатністю, підвищенням використання робочого часу і продовженням періоду активної трудової діяльності.

Несприятливі умови призводять до зворотних результатів: різних форм і ступенів втомлюваності працівників, функціонального напруження організму. До негативних економічних наслідків належать недоодержання додаткового продукту, затримка з введенням нових фондів, непродуктивне використання робочої сили, зниження продуктивності праці. Крім того, слід звернути увагу на соціальні результати впливу умов праці на працівників. До позитивних економічних результатів належать ступінь сприятливого впливу трудового процесу на здоров'я людини та розвиток її особистості, стан здоров'я працівників, їхнє ставлення до праці, соціальна активність; максимальне задоволення однією з найвагоміших потреб людини – потребою в сприятливих умовах праці і безпосередньо пов'язаною з цим необхідністю у змістовній, творчій, високопродуктивній роботі.

Негативний соціальний наслідок полягає у зниженні творчої активності, незацікавленості в праці, погіршенні трудової дисципліни, зростанні плинності кадрів через несприятливі умови.

Умови праці, залежно від кількісних характеристик елементів виробничого середовища, можуть бути оптимальними, допустимими, несприятливими та шкідливими.

Оптимальними вважаються умови, які не завдають жодної шкоди здоров'ю більшості працівників протягом кількох десятиліть.

Допустимі умови праці не завдають шкоди здоров'ю працівникам певного віку і статі протягом багатьох років за умови їхнього медичного відбору на основі списку протипоказів та забезпечення систематичного нагляду.

Несприятливі умови праці спричиняють зниження опірності організму до захворювань, не пов'язаних з характером професійної діяльності.

Шкідливими вважаються умови праці, за яких у певної частини працівників протягом кількох років виникають професійні захворювання.

Серед причин несприятливих умов праці в Україні слід виокремити такі:

- невідповідність значної частини техніки санітарно-гігієнічним нормам;

- моральне і фізичне спрацювання більшості функціонального обладнання;

- соціально-трудові взаємовідносини, що не стимулюють працедавців до покращання виробничого середовища.

Оцінювання умов праці на виробництві здійснюється шляхом прямих вимірювань параметрів виробничого середовища і зіставлення їх з нормативами, а також контролюванням за функціональним станом, працездатністю і здоров'ям працівників.

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що несприятливі умови праці, не будучи головною причиною професійних захворювань, спричинюють погіршення самопочуття працівника, збільшення тривалості відновлювального періоду, зниження опірності організму до недуг, непов'язаних з характером професійної діяльності.

Отже, створення сприятливих умов праці забезпечує збереження високої працездатності та здоров'я працівників, сприяє розвитку творчої ініціативи та підвищенню ефективності роботи.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дати визначення терміна «сприятливі умови праці».
2. Які чинники впливають на формування сприятливих умов праці?
3. Назвати елементи умов праці.
4. Розкрити поняття «робоче місце».
5. Назвати основні вимоги до організації робочого місця.
6. Для чого здійснюється атестація робочих місць за умовами праці?
7. Як здійснюється оцінювання умов праці?
8. Назвати законодавчі акти, які регулюють умови й охорону праці.
9. Перелічити основні вимоги до організації сприятливих умов праці на виробництві.
10. Назвати та охарактеризувати заходи щодо поліпшення умов праці.
11. За якими показниками здійснюється оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов праці?

12. Проаналізувати умови праці, в яких відбувається діяльність людини.

13. Визначити потенційні небезпеки виробничого середовища.

14. Охарактеризувати фактори, які впливають на формування сприятливих умов праці.

15. Надати рекомендації щодо покращення системи охорони праці на підприємстві.

16. Визначити вплив взаємовідносин у колективі на результати праці та її продуктивність.

17. Як впливають корпоративна культура, організація робочого місця та морально-психологічний клімат на продуктивність праці?

18. Визначити методи вдосконалення сприятливих умов праці в умовах кризи.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Початковий досвід роботи

Тетяна Ількевич – випускниця факультету міжнародних економічних відносин престижного університету – здобула належні знання з міжнародної економіки, права, менеджменту, економіки підприємства та інших навчальних дисциплін, освоїла персональний комп'ютер, досконало оволоділа англійською мовою.

Отримавши диплом, вона спробувала пройти конкурсний відбір у спільному підприємстві, яке спеціалізується на виготовленні верхнього одягу. Успішно подолавши випробування, була зарахована на посаду секретаря-референта президента компанії, а за його відсутності підпорядковувалася віце-президенту.

З посадовою інструкцією секретаря-референта нову працівницю не ознайомили, тільки в усній співбесіді виклали її основні обов'язки: реферування й переклад з української на англійську мову нормативних та інших матеріалів, що стосуються діяльності компанії і попередньо відібрані іншими службами менеджменту, синхронний переклад. Запропонована заробітна плата її влаштувала.

За перші півроку в компанії пересвідчилися у високій кваліфікації Тетяни, здатності вносити елемент індивідуального еко-

номіко-правового бачення проблематики. Це відзначив президент компанії і підвищив їй заробітну плату.

Звикнувши інтенсивно працювати у навчальному закладі, Тетяна Ількевич інколи нудьгувала без роботи, оскільки поточні справи здебільшого не потребували зусиль протягом повного робочого дня.

Якось їй запропонували взяти участь у проекті іншої фірми у ролі керівника одного з його підрозділів. Керівництво проекту давало змогу працівниці виявити не тільки знання з англійської мови, а й з інших дисциплін. Спрацював також відповідний матеріальний стимул.

Президент компанії, в якій працювала Тетяна, дозволив сумісництво на умовах гнучкого графіка. Однак через деякий час своє невдоволення почав висловлювати віце-президент, мотивуючи це тим, що праця в іншій фірмі унеможливило її поєднання з основною роботою, знижує зацікавленість Тетяни й ентузіазм, що суперечить принципам компанії.

Ситуація загострилася після одного випадку. Коли Тетяна перебувала поза межами компанії, їй зателефонували і передали розпорядження віце-президента бути присутньою на банкеті перекладачем. Після банкету вона стала думати про зміну місця роботи. Участь у проекті дала змогу з'ясувати, що фаховий і творчий потенціал Тетяни не використовуються у цій компанії повною мірою. Жорстке керівництво з боку віце-президента, намагання звести роль працівниці тільки до функцій перекладача наочно свідчили про це.

Запитання

1. Які помилки допустило керівництво компанії при прийомі Тетяни на роботу?

2. Чи можна відповідно до норм забезпечення умов праці дозволити Тетяні виконувати роботу за гнучким графіком?

3. Чи потрібно в разі гнучкого графіка праці уточнювати основні посадові обов'язки працівника?

4. Які обставини стимулюють високу задоволеність працівника своєю роботою, а які дестимулюють?

5. Яке рішення, на вашу думку, прийме Тетяна Ількевич щодо подальшого працевлаштування? Які при цьому мають бути дії керівництва компанії?

Ситуація 2. Нелегка співпраця

Німецьке підприємство тривалий період і успішно продає власну продукцію на російському ринку. Створені також необхідні виробничі потужності. На Уралі налагоджено спільне виробництво з одним великим російським підприємством. Співпраця є успішною. Тому сторони домовилися розширити виробництво, що дасть змогу знизити виробничі витрати. Гранулянт, необхідний для розширеного виробництва, німецька сторона вирішила не експортувати з Німеччини до Росії, як це робилося раніше.

Це завдання мав виконувати місцевий постачальник, який у перспективі забезпечуватиме гранулянт також старе виробництво. Тому німецькі представники попросили російських колег вибрати кандидатури можливих постачальників. Німецькі фахівці на місці мали ознайомитися з виробничими процесами, оцінити виробничі потужності кандидатів і винести остаточну ухвалу. Таким чином, буде вибраний оптимальний постачальник. Російська сторона погодилася з цією пропозицією і приступила до пошуку кандидатів.

Під час наступної зустрічі на Уралі німецькі представники запитали російських колег, чи вони визначилися з можливими постачальниками. У відповідь вони почули: «Ми вже знайшли такого кандидата. Це велике підприємство, що ефективно працює і виробляє відповідний до наших вимог якості гранулянт».

Німецькі представники попросили російських колег організувати зустріч. Під час цієї зустрічі вони також хотіли детально ознайомитися з технологією виробництва і вивчити виробничі потужності підприємства. Бажано було організувати цю зустріч упродовж двох тижнів, тому що в цей час відповідні фахівці інспектуватимуть завод на Уралі. Одночасно вони могли ознайомитися з технологіями і умовами праці, які використовувало підприємство-кандидат у постачальники.

Зустріч відбулася, як і було заплановано. Повернувшись, німецькі фахівці зазначили: «Ми дуже здивувалися, коли потрапили на це підприємство. Вони дійсно має абсолютно нове устаткування. Правда, це устаткування виглядає дещо незвично в старих цехах, що потребують ремонту, але, з іншого боку, воно відповідає всім вимогам

виробництва гранулята. Спочатку нам показали устаткування, але при цьому нас супроводжували десять чоловік, тому ми не змогли його розглянути як слід. Потім ми побували в інших цехах, і за годину вже спілкувалися в кабінеті директора. Директор попросив нас поділитися своїми враженнями, які здебільшого були позитивними, хоча умови виробництва й потребували вдосконалення. Нас пригостили кавою і печивом. Директор поставив нам запитання, яке застало нас зненацька: «Ну як, Ви готові з нами співпрацювати?» Ми відповіли, що приїхали, щоб вивчити виробничі процеси і потужності підприємства, але не уповноважені ухвалювати остаточне рішення. Ми повідомимо начальство, що загальне враження є позитивним, а подальші переговори вестиме відділ закупівель. Ми побачили, що вираз обличчя у директора різко змінився. Він був дуже незадоволений, швидко закінчив зустріч і пішов, практично не попрощавшись».

Запитання

1. Чому представники німецької фірми поводитися так?
2. На які проблеми щодо покращення умов виробництва вказали німецькі спеціалісти?
3. Чому вони не зрозуміли причину незадоволеності директора?

Список використаних джерел

1. *Загальна декларація прав людини /ООН. – 10.12.1948 р.*
2. *Указ Президії Верховної Ради Української РСР «Про ратифікацію Міжнародного пакту про економічні, соціальні та культурні права» №2148-VIII від 19.10.1973 р.*
3. *Европейская социальная хартия // СССР и международное сотрудничество в области прав человека: Документы и материалы. – М.: Междунар. отнош., 1989.*
4. *Конституція України: прийнята Верховною Радою України 28.07.1996 р. // ВВР України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.*
5. *Кодекс законів про працю України // ВВР України. – 1971. – № 50. – Ст. 375.*
6. *Постанова МОЗ України «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». ДБН 3.3.6.037-99 / Затв. № 37 від 01.12.1999 р.*
7. *Наказ МОЗ України «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» № 528 від 27.12.2001 р.*

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про нову Гігієнічну класифікацію праці та показники, за якими надаються пільги і компенсації працівникам, зайнятим на роботах із шкідливими та важкими умовами праці» №450 від 26.09.2001 р.

9. Закон України «Про охорону праці» (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // www.rada.gov.ua.

10. 100 термінів і понять соціально-трудової сфери // Енциклопедичний словник / Редкол.: С. В. Мельник та ін. – Луганськ: Віртуальна реальність, 2005. – 220 с

11. Геврик Є. О. Охорона праці: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.

12. Охорона праці / Т. Е. Заславська, Р. В. Ривкіна, – К., 2000. – 448 с.

13. КербЛ. П. Основи охорони праці: Навч. посіб. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 216 с.

14. Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. – К., 1999.

15. Москальова В. М. Основи охорони праці: Підруч. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 672 с.

16. Никольская Г. К. Социально-экономические последствия глобализации рынка труда // Труд за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 3–8.

17. Осовська Е. В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: Кондор, 2003

18. Слезингер Г. Э. Вопросы организации труда и социальных отношений (по материалам зарубежных научных изданий) // Труд за рубежом. – 2000. – № 3(47). – С. 37–43.

19. Черняева Д. В. Новая концепция охраны труда // Труд за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 56–60.

20. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. / Г. Г. Меликьян, Р. П. Колосова, В. Г. Костакови др.; Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. – М.: Изд-во 2007-1 Моск. ун-та, 1996. – 623 с.

21. Методические рекомендации по комплексной оценке социально-экономической эффективности мероприятий по улучшению условий и охраны труда. – М.: ВЦНИИОТ ВЦСПС, 1985.

22. Etzioni A. Socio-Economics: Toward a New Synthesis. Armonk. – N. Y.: M. E. Sharp, 1991.

23. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. – 1985. – Vol. 91. – P. 481–510.

Тема 14

ОПЛАТА ПРАЦІ ПРЦІВНИКІВ

План

- 14.1. Економічна сутність заробітної плати.*
- 14.2. Регулювання заробітної плати в Україні.*
- 14.3. Тарифна система оплати праці.*
- 14.4. Система і форми заробітної плати.*
- 14.5. Доплати, надбавки та преміювання працівників.*

14.1. Економічна сутність заробітної плати

З точки зору менеджменту заробітна плата є основним елементом матеріальної мотивації працівника організації. Проте це лише одна з характеристик цієї складної економічної категорії, оскільки у ній відображаються відносини виробництва і розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, ступінь розвитку продуктивних сил і зрілості виробничих відносин та багато інших аспектів життя суспільства. Загалом заробітна плата – це:

– ціна, за якою працівник продає працедавцю свою робочу силу, і в цьому контексті заробітна плата є джерелом доходів найманих працівників, засобом для відновлення їхніх сили та енергії, а також основою матеріального добробуту членів їхніх сімей;

– винагорода, яку працедавець сплачує працівникові за виконану ним роботу, тобто вагомою часткою витрат виробництва, а також засобом мотивації працівників щодо досягнення цілей організації;

– економічна категорія, за допомогою якої здійснюється розподіл новоствореної вартості між працедавцем і найманим працівником.

Тому питання ефективної організації заробітної плати і формування її рівня становлять основу соціально-трудових відносин у суспільстві.

У ст. 1 Закону України «Про оплату праці» подано таке визначення заробітної плати: «...Винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства» [1].

Заробітна плата складається з таких частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати [4, 113].

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про оплату праці» основна заробітна плата – це «...винагорода 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» [1].

Додаткова заробітна плата в цьому документі трактується як «...винагорода 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» [1].

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать «...виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми» [1].

Заробітна плата відіграє значну роль у функціонуванні економіки будь-якої держави. Вона виконує такі важливі для процесу суспільного відтворення функції: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, соціальну (табл. 14.1). В економічній літературі ззна-

чається, що «...функція заробітної плати – це її призначення та роль як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження та реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудових відносин – найманих працівників і роботодавців» [3, 301].

Таблиця 14.1

Характеристика функцій заробітної плати

№ з/п	Функція заробітної плати	Характеристика
1.	Відтворювальна	Полягає у забезпеченні працівників та членів їхніх сімей необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили. За допомогою цієї функції реалізується економічний закон зростання потреб.
2.	Стимулююча	Полягає у встановленні залежності розміру заробітної плати від кількості та якості праці конкретного працівника і його трудового внеску в результати роботи організації. Ця залежність має бути ефективним мотиватором постійного покращення результатів праці.
3.	Регулююча	Полягає в оптимізації розміщення робочої сили за регіонами, галузями господарства, підприємствами з урахуванням ринкової кон'юнктури.
4.	Соціальна	Полягає у забезпеченні соціальної справедливості як при розподілі доходу між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, так і при розподілі між найманими працівниками відповідно до результатів їхнього трудового внеску.

В економічній літературі [2; 3] розрізняють номінальну, реальну заробітну плату і реальні доходи працівників.

Номінальна заробітна плата (грошова) – це та сума коштів, яку отримують наймані працівники за виконання певного обсягу робіт. Вона встановлюється відповідно до кількості та якості затраченої ними праці, а також залежно від результатів праці.

Реальна заробітна плата – це сукупність матеріальних благ і послуг, які може придбати працівник за номінальну заробітну плату. Розмір реальної заробітної плати залежить від величини номінальної заробітної плати і рівня цін на предмети споживання і послуги. На її величину суттєво впливають інфляційні процеси в економіці.

14.2. Регулювання заробітної плати в Україні

В Україні процес регулювання оплати праці розпочався у 1991 р. з ухваленням Закону України «Про підприємства в Україні». Згідно з цим законом підприємствам було надано право самостійно встановлювати форми та системи оплати праці. У 1993 р. введено в дію Закон України «Про колективні договори і угоди», яким визначено порядок укладання угод і договорів з питань організації та оплати праці. У 1995 р. прийнято Закон України «Про оплату праці», який регламентує питання тарифікації та оплати праці.

Механізм організації заробітної плати складається з таких основних елементів:

а) державного регулювання, що здійснюється на підставі законодавчих та інших нормативних актів;

б) колективно-договірного регулювання, яке здійснюється через укладання генеральної, регіональних угод, колективних договорів на рівні підприємств, трудових договорів з найманими працівниками;

в) механізму встановлення індивідуальної заробітної плати на підприємстві шляхом застосування тарифної системи, нормування праці, вибору форми і системи оплати праці та вибору методу преміювання.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» держава здійснює регулювання зарплати працівників підприємств усіх форм власності і господарювання шляхом установлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій, умов і розмірів оплати праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, керівників державних підприємств, а також через оподаткування доходів працівників [1].

Держава також має забезпечувати науково-методичне обґрунтування заробітної плати, тарифних умов, розроблення нормативів трудових затрат на масові технологічні процеси, дослідження і вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду з проблеми організації заробітної плати тощо.

Державне регулювання оплати праці, перш за все, полягає у визначенні та щорічному перегляді розміру мінімальної заробітної плати.

Відповідно до ст. 3 Закону України «Про оплату праці» мінімальна заробітна плата – це «... законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці» [1]. Крім того, в законі вказано, що до мінімальної заробітної не мають зараховувати доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати. Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності та господарювання. На основі мінімальної заробітної плати визначаються державні тарифи у сфері оплати праці, пенсійного забезпечення, встановлення стипендій та інших соціальних виплат.

Розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням:

- 1) вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників відповідно до стабілізації та розвитку економіки країни;
- 2) загального рівня середньої заробітної плати;
- 3) продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов [1; 4, 117].

Згідно із ст. 9 Закону України «Про оплату праці» мінімальна заробітна плата встановлюється у розмірі, не нижчому за вартісну величину межі малозабезпеченості в розрахунку на працездатну особу [1].

У ст. 10 вищевказаного закону поданий механізм встановлення розміру мінімальної заробітної плати, зокрема зазначено, що її розмір «... встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України один раз на рік під час затвердження Державного бюджету України з урахуванням пропозицій, вироблених шляхом переговорів, представників професійних спілок, власників або уповноважених ними органів, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди. Розмір мінімальної заробітної плати переглядається залежно від зростання індексів цін на споживчі товари і тарифів на послуги за угодою сторін колективних переговорів» [1].

У законі [1] також встановлюються державні норми і гарантії в оплаті праці за роботу: в понаднормований час; у святкові неробочі та вихідні дні; за час простою; під час виготовлення продукції, що виявилася браком не з вини працівника.

Держава визначає норми і гарантії в оплаті праці працівників:

- які не досягнули вісімнадцяти років (законодавство передбачає скорочену тривалість їхньої щоденної роботи);
- під час щорічних відпусток;
- на час виконання державних обов'язків;
- які скеровуються на підвищення кваліфікації;
- які переведені за станом здоров'я на легшу, але нижчеоплачувану роботу;
- тимчасово переведених на іншу роботу в зв'язку з виробничою необхідністю;
- жінок під час вагітності та жінок, які мають дітей віком до трьох років;
- при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання іншим спеціальностям;
- донорів;
- у разі переїзду на роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи у польових умовах тощо.

Ці норми і гарантії в оплаті праці є мінімальними державними гарантіями.

Договірне регулювання заробітної плати є важливою складовою системи соціального партнерства. Діяльність цієї системи здійснюється на основі співпраці органів державної влади, працедавців і найманих працівників. Основною метою функціонування соціального партнерства є досягнення загального блага в суспільстві шляхом розвитку науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, покращення рівня життя населення.

Основними засадами для розвитку ефективного соціального партнерства є: свобода, плюралізм, бажання сторін досягти взаєморозуміння при прийнятті рішень, надання можливостей всім учасникам брати участь в управлінні виробництвом і розподілі створеного продукту.

Завдання держави щодо розвитку соціального партнерства такі: забезпечення правового регулювання взаємовідносин між партнерами, встановлення і контроль дотримання мінімальних норм і гарантій у сфері оплати праці та соціально-трудових відносин.

Завданням працедавців є забезпечення належних умов праці і розмірів її оплати, фінансового забезпечення соціального захисту працівників. Працедавці також несуть основну відповідальність за результати здійснення господарської діяльності.

Захисниками і представниками інтересів найманих працівників є профспілки. Їхнє завдання – виборювати і захищати соціальні, економічні та професійні права робітників і службовців, сприяти створенню належних умов для їхньої праці й життя, боротися за соціальну справедливість.

Ефективність системи соціального партнерства досягається за рахунок сенергії можливостей держави, підприємців і профспілок для досягнення соціального миру. Здійснення цього відбувається шляхом:

- розробки і реалізації узгоджених економічних і соціальних програм;
- забезпечення гарантій щодо оплати праці, робочого часу і відпочинку;
- створення необхідних умов для підвищення ефективності зайнятості населення;
- регулювання ринку праці;
- забезпечення на виробничому рівні належних умов для ефективного використання трудового потенціалу.

Договірне регулювання оплати праці найманих працівників в Україні здійснюється на основі системи тарифних угод на всіх рівнях управління, які досягаються в результаті колективних переговорів.

Переговори ведуться й угоди укладаються на:

- державному;
- міжгалузевому (генеральна тарифна угода);
- галузевому (галузева тарифна угода);
- виробничому (тарифна угода як складова колективного договору) рівнях [3, 306] (табл. 14.2).

Основні питання, які регулюють тарифні угоди різних рівнів, відображено у табл. 14.3

Таблиця 14.2

**Основні складові переговорів
при укладенні тарифних угод на різних рівнях**

№ з/п	Рівень переговорів	Учасники переговорів	Результат переговорів
1.	Державний	1. Кабінет Міністрів України. 2. Рада Федерації незалежних профспілок України.	Укладення генеральної тарифної угоди.
2.	Галузевий	1. Уповноважені представники державного органу управління. 2. Уповноважені представники спілки підприємців. 3. Уповноважені представники галузевої профспілки або представники працівників.	Укладення галузевої тарифної угоди.
3.	Територіальний	1. Уповноважені представники спілки, групи підприємств або підприємства; 2. Уповноважені представники профспілки або представники працівників.	Укладення регіональної тарифної угоди.
4.	Виробничий	1. Уповноважені представники адміністрації або власника; 2. Профспілки або представники працівників.	Укладення тарифної угоди як складової колективного договору.

Побудова ефективної організації заробітної плати на підприємстві відповідно до вимог ринкової економіки передбачає вирішення трьох завдань:

1) підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні та використанні резервів зростання ефективності своєї праці;

2) досягнення прямої залежності заробітної плати від індивідуальних кінцевих результатів праці;

3) оптимізація співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп із врахуванням складності виконання робіт, умов праці, дефіцитності певних видів робочої сили на ринку праці, а також впливу різних працівників на досягнення кінцевих результатів і конкурентоспроможність продукції.

Таблиця 14.3

Компетенція тарифних угод на різних рівнях управління

Вид тарифної угоди	Предмет регулювання
Генеральна тарифна угода	<ul style="list-style-type: none"> ● Диференціація мінімальних тарифних ставок за видами виробництв, робіт і діяльності у виробничих галузях залежно від важкості праці, але не нижче від встановленої державою мінімальної заробітної плати; ● єдині для всієї території України мінімальні ставки компенсаційних доплат за роботу в несприятливих, шкідливих і небезпечних умовах праці, які диференціюються за видами і категоріями умов праці; ● єдині тарифні умови оплати праці робітників і службовців за загальними (наскрізними) професіями та посадами; ● взаємні зобов'язання сторін щодо виконання угоди.
Галузеві та регіональні тарифні угоди	<ul style="list-style-type: none"> ● Єдині для підприємств відповідної галузі (підгалузі), території тарифна сітка робітників і шкали співвідношень мінімальних посадових окладів за групами посад керівників, спеціалістів і службовців або єдина відповідно галузева (підгалузева), територіальна тарифна сітка для всіх категорій працівників; ● єдині для різних категорій працівників відповідної галузі (підгалузі), території мінімальні розміри доплат і надбавок, що враховують специфіку умов праці окремих професійних груп; ● взаємні зобов'язання сторін щодо виконання угоди; ● інші питання оплати, нормування праці та соціальних гарантій працівників, що не суперечать законодавству і нормам генеральної тарифної угоди, які сторони переговорів вважають за необхідне вмістити в галузевій, а також регіональній тарифній угоді, що укладається на комунальному рівні.
Тарифна угода на виробничому рівні	<ul style="list-style-type: none"> ● Форми й системи оплати праці, що застосовуються для різних категорій і груп працівників; ● мінімальна тарифна ставка, диференційована за видами і типами виробництва у межах рівнів, передбачених генеральною тарифною угодою для відповідних видів і типів виробництв галузі (підгалузі); ● розміри тарифних ставок і посадових окладів за розрядами робіт і посадами працівників; ● види і розміри доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат і умови їхнього надання; ● умови оплати праці за роботу в понаднормований час, час простою не з вини працівника тощо; ● взаємні зобов'язання сторін щодо виконання угоди; ● інші питання оплати праці та соціальних гарантій працівників, що не суперечать законодавству і нормам генеральної, галузевої та регіональної тарифних угод, які сторони переговорів вважають за необхідне вмістити в тарифній угоді на виробничому рівні.

14.3. Тарифна система оплати праці

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка складається із сукупності нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці.

Тарифна система є інструментом формування та диференціації розмірів заробітної плати, вона використовується для розподілу робіт залежно від складності, а працівників – залежно від їхньої кваліфікації та відповідальності за розрядами тарифної сітки. Кваліфікація – це сукупність виробничих знань, умінь, певних практичних навичок. Вона виражає ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій певної складності.

У сучасних економічних умовах кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної, галузевої, регіональної тарифних угод згідно з чинним законодавством.

Тарифна система оплати праці охоплює: тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки і доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційної характеристики.

Тарифна сітка – це шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації [4, 115].

Тарифна сітка як важливий елемент тарифної системи необхідна для визначення співвідношення в оплаті праці робітників, які виконують роботи різної складності. Вона містить певну кількість розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів. Тарифний розряд відображає рівень кваліфікації робітника, тобто у робітника вищої кваліфікації – вищий розряд тарифної сітки. Тарифні коефіцієнти відображають, у скільки разів оплата праці кожного розряду кваліфікаційних робітників вища від оплати праці робітника 1-го розряду.

Співвідношення тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів є діапазоном тарифної сітки. Тарифна сітка відображає також темпи абсолютного й відносного зростання тарифних коефіцієнтів, яке може бути

прогресивним, постійним і регресивним залежно від фінансових можливостей підприємства і професійно-кваліфікаційного складу кадрів.

Прогресивне зростання тарифних коефіцієнтів доцільне в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що створює матеріальну зацікавленість робітників у підвищенні кваліфікації та переході на більш складні і високооплачувані роботи. У разі дефіциту мало-кваліфікованих робітників і їхньої високої плинності доцільно підвищувати тарифні коефіцієнти нижніх розрядів.

Тарифні коефіцієнти мають заохочувати робітника до підвищення кваліфікації, якості праці. Досвід підтверджує, що зростання коефіцієнта розряду позначається на ступені підвищення тарифної ставки, і мінімальний рівень різниці між тарифними ставками суміжних розрядів не може бути нижчим за 10%.

Визначені галузевою тарифною угодою тарифні сітки повинні мати для підприємств різних форм власності і господарювання не обов'язковий, а рекомендаційний характер. Тоді підприємства мали б право з урахуванням економічних і фінансових можливостей на стадії укладання або уточнення своїх тарифних угод змінювати кількість розрядів, збільшувати або звужувати інтервали між тарифними коефіцієнтами за розрядами. Це може стати додатковим стимулом поліпшення результатів господарської діяльності.

У сучасних умовах на більшості підприємств застосовують шести- та восьмирозрядні тарифні сітки (табл. 14.4). Тарифні коефіцієнти та їхні співвідношення можуть установлюватися галузевими угодами.

Таблиця 14.4

Приклад восьмирозрядної тарифної сітки

Розряди	Коефіцієнти	Зростання тарифних коефіцієнтів	
		відносне, %	абсолютне
1	1	—	—
2	1,08	8	0,8
3	1,23	13	0,15
4	1,35	10	0,12
5	1,54	14	0,19
6	1,8	16	0,26
7	1,89	5	0,9
8	2,01	6	0,12

За допомогою тарифної сітки можна встановити рівні середньої кваліфікації робітників і складності роботи. Середня кваліфікація робітників заводу, цеху або дільниці характеризується середнім тарифним розрядом. Середній тарифний коефіцієнт групи робітників (K_c) обчислюється тільки в тому разі, якщо праця робітників цього цеху, дільниці, заводу оплачується за однією і тією самою тарифною сіткою:

$$K_c = K \times Ч_p / 3Ч_p, \quad (14.1)$$

де K – тарифний коефіцієнт відповідного розряду;

$Ч_p$ – чисельність робітників того самого розряду;

$3Ч_p$ – загальна чисельність робітників.

Після обчислення середнього тарифного коефіцієнта визначається середній тарифний розряд за формулами:

$$P_c = P_m + (K_c - K_m) / (K_b - K_m) \quad (14.2)$$

або

$$P_c = P_b - (K_b - K_c) / (K_b - K_m), \quad (14.3)$$

де P_m , P_b – тарифні розряди, які відповідають меншому й більшому з двох суміжних тарифних коефіцієнтів тарифної сітки, між якими перебуває відомий середній тарифний коефіцієнт;

K_m , K_b – менший і більший коефіцієнти із двох суміжних тарифних коефіцієнтів тарифної сітки, між якими перебуває відомий середній тарифний коефіцієнт.

Приклад 1. *Необхідно визначити середній тарифний коефіцієнт і середній розряд групи робітників-відрядників кількістю 50 осіб, зайнятих на роботах з нормальними умовами праці, з них 15 осіб – 2-го розряду, 25 – 3-го і 10 осіб – 4-го розряду. Для розрахунку скористаємося тарифною сіткою, поданою у табл. 14.4. Середній тарифний коефіцієнт становитиме:*

$$(1,08-15+1,23-25 + 1,35-10)/50= 1,21.$$

З табл. 14.4 видно, що розрахований K_c менший від тарифного коефіцієнта 1,23, якому відповідає 3-й розряд, і більший за коефіцієнт 1,08, якому відповідає 2-й розряд. Отже, K_c перебуває між 2 і 3 розрядами.

Середній розряд дорівнює: $2 + (1,21 - 1,08) / (1,23 - 1,08) = 2,6$,
або $3 + (1,23 - 1,21) / (1,23 - 1,08) = 2,6$.

Тарифна ставка – це виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу [3, 309]. Тарифна ставка першого розряду обумовлюється в колективному договорі й залежить від фінансових можливостей підприємства і від умов оплати праці, встановлених галузевою та генеральною тарифною угодами. В будь-якому разі вона не може бути меншою від законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати. На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду. Тарифні ставки наступних розрядів розраховують множенням тарифної ставки 1-го розряду на відповідний тарифний коефіцієнт:

$$T_n = T_1 \times K_n, \quad (14.4)$$

де T_1 – тарифна ставка 1-го розряду;

K_n – тарифний коефіцієнт цього розряду.

Важливою проблемою є встановлення таких розмірів тарифних ставок, які б гарантували неперервне відновлення й підтримування фізичних сил і розумових здібностей людини, а також забезпечення постійного відновлення й підвищення її трудової кваліфікації, зростання загальноосвітнього і професійного рівня працівників. Тарифна частина заробітної плати має виконувати мотивуючу і стимулюючу функції, оскільки стимулює виконання робіт більшої складності, відповідальності, інтенсивності. Тому питома вага тарифної частини має бути максимальною. Як підтверджує досвід, тариф, що є постійною частиною заробітної плати, має становити до 80% заробітку. Якщо змінна частина заробітку (премії, різні доплати) становить половину, а то й більше від загального обсягу заробітної плати, то це свідчить про втрату основної стимулюючої ролі тарифу в заохоченні виконання більш якісної праці, у підвищенні кваліфікації.

Тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій робітників, об'єднані в Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник (ЄТКД) – збірник нормативних документів, які вміщують кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані в розділи за

виробництвами і видами робіт. За допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників проводиться тарифікація робіт, присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам, формуються програми підготовки і підвищення кваліфікації робітників [3, 310].

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.

Система надбавок і доплат до тарифних ставок також є нормативним документом. Більшість із них регламентується трудовим законодавством, деякі встановлюються безпосередньо на підприємстві. У будь-якому разі прийнята на підприємстві система надбавок і доплат до тарифних ставок має створювати для працівників відповідні умови, передбачені чинним законодавством, галузевою та генеральною тарифними угодами.

14.4. Система і форми заробітної плати

Система заробітної плати характеризує взаємозв'язок елементів заробітної плати: тарифної частини, доплат, надбавок, премій.

У сучасних системах заробітної плати особлива увага звертається на посилення зацікавленості кожного співробітника у підвищенні ефективності використання всіх виробничих ресурсів. Зростання заробітної плати має залежати від зниження норм витрат праці та матеріалів, підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці. Лише за таких умов зростання заробітної плати не дасть змоги зменшити загальну ефективність виробництва.

Розрізняють дві основні підсистеми заробітної плати: погодинну і відрядну [6, 263].

При погодинній підсистемі заробітної плати мірою праці є відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою чи посадовим окладом за фактично відпрацьований час.

При **відрядній підсистемі заробітної плати** мірою праці є вироблена продукція, а розмір заробітку прямо пропорційно залежить від її якості відповідно до встановленої відрядної оцінки.

Підсистеми заробітної плати мають відповідати таким вимогам: найповніше врахувати результати праці; сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у постійному виявленні та використанні резервів підвищення продуктивності праці і якості продукції.

Підсистеми оплати праці будуть ефективними лише в тому разі, якщо вони відповідають організаційно-технічним умовам виробництва. Отже, вибираючи підсистему оплати праці для певної категорії робітників, необхідно враховувати конкретні умови їхньої праці, специфіку виробництва тощо.

Основними умовами застосування тієї чи іншої підсистеми заробітної плати є рівень технічної озброєності виробництва, характер технологічного процесу та організації виробництва праці, ступінь використання виробничих потужностей і устаткування, стан нормування праці тощо.

Окрім загальних, є кілька специфічних умов застосування відрядної або погодинної підсистеми оплати праці (табл. 14.5).

В Україні переважно оплату праці робітників здійснюють за відрядною підсистемою, а погодинна заробітна плата застосовується для оплати праці службовців і спеціалістів.

Відрядна і погодинна підсистеми оплати праці поділяються на кілька форм.

Формами відрядної підсистеми оплати праці є: пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, непряма відрядна, акордна, колективно відрядна.

Формами погодинної підсистеми оплати праці є: пряма погодинна, погодинно-преміальна, колективна погодинна.

Основою організації певної форми оплати праці мають бути конкретні показники роботи, які піддаються точному обліку і повною мірою відображають працю окремого працівника або групи працівників.

Таблиця 14.5

Умови застосування тієї чи іншої підсистеми заробітної плати

№ з/п	Підсистема	Умови, які сприяють застосуванню
1.	Погодинна	<ul style="list-style-type: none"> ● Відсутність реальної можливості для збільшення випуску продукції, наприклад, якщо виробіток обумовлений режимом роботи устаткування, продуктивністю машин і агрегатів; ● відсутність можливості конкретно виміряти і кількісно виразити результати праці робітника; ● недоцільність стимулювання зростання виробітку понад оптимально передбачений технологічними параметрами; ● коли перевиконання норм може досягатися через порушення технологічних режимів і відповідно погіршення якості робіт і продукції.
2.	Відрядна	<ul style="list-style-type: none"> ● Можливість точного кількісного обліку результатів праці; ● відсутність впливу на результати чинників, які не залежать від трудових зусиль працівників; ● реальна можливість працівника своїми зусиллями збільшувати результати робіт; ● необхідність стимулювати зростання обсягів виробництва скороченням чисельності працівників за рахунок інтенсифікації праці; ● відсутність негативного впливу відрядної оплати на рівень якості продукції, дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання сировини, матеріалів, енергії.

Як зазначалося, сутність відрядної підсистеми заробітної плати полягає в тому, що її розмір залежить від кількості виробленої робітником продукції належної якості на основі попередньо установлених норм часу і розцінок з урахуванням складності та умов праці.

Правильно організована відрядна оплата праці створює у робітників зацікавленість у збільшенні випуску продукції встановленої якості, підвищенні кваліфікації, застосуванні передових методів і прийомів праці.

Основою відрядної оплати праці є норма виробітку (часу) і тарифна ставка.

Пряма відрядна форма оплати праці залежить від обсягу виготовленої продукції (робіт чи послуг) і відрядних розцінок за

одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг) [5, 263]. Заробіток при цій формі визначається за такою формулою:

$$Zn = B \times Pv, \quad (14.5)$$

де Zn – заробітна плата;

B – фактичний виробіток;

Pv – відрядна розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг).

Приклад 2. Працівник виготовив 1000 деталей, відрядна розцінка за одиницю дорівнює 4,5 грн.

Заробітна плата становить: $1000 \times 4,5 = 4500$ грн.

За прямої відрядної форми оплати розмір заробітної плати прямо залежить від результатів роботи кожного робітника.

Для розрахунку відрядної розцінки застосовується тарифна ставка, яка відповідає розряду роботи, а не розряду, присвоєному робітникові.

Між нормою виробітку і розцінкою виробітку існує пряма залежність. Якщо норма виробітку неточна, знижена або завищена, тоді й відрядна розцінка, встановлена на її основі, також буде завищеною або зниженою.

Пряма відрядна система оплати праці матеріально зацікавлює кожного робітника в підвищенні виробітку, проте при цьому вона не зацікавлює робітника в поліпшенні інших показників – економії сировини, матеріалів, пального, енергії, підвищенні якості продукції; досягненні найкращих загальних кількісних і якісних показників роботи дільниці, зміни, цеху загалом.

Відрядно-преміальна форма оплати праці полягає в тому, що робітникові нараховується, крім заробітку за прямою відрядною системою, премія за виконання і перевиконання певних кількісних та якісних показників. Розмір премії може встановлюватися як у відсотках до заробітку, визначеному за відрядними розцінками, так і окремо за кожен відсоток перевиконання норми виробітку.

У разі, коли встановлюється єдина премія за виконання і перевиконання певних кількісних та якісних показників, заробіток визначається за такою формулою [5, 6]:

$$Zn = (B \times Pv) \times (1 + Pв / 100), \quad (14.6)$$

де Zn – заробітна плата;

B – фактичний виробіток;

$Pв$ – відрядна розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг);

$Pв$ – розмір премії у відсотках до заробітку, визначеному за відрядними розцінками.

Приклад 3. Працівник виготовив 1000 деталей, відрядна розцінка за одиницю становить 4,5 грн. За якісну і вчасну роботу встановлено 25% премії.

Заробітна плата дорівнює:

$$(1000 \times 4,5) \times (1 + 25 / 100) = 4500 \times 1,25 = 5625 \text{ грн.}$$

У разі, коли встановлюється премія окремо за виконання норми і окремо за перевиконання певних кількісних та якісних показників, заробіток визначається за такою формулою:

$$Zn = (B \times Pv) \times ((1 + Pв / 100) + Pп \times (B / Bн - 1)), \quad (14.7)$$

де Zn – заробітна плата;

B – фактичний виробіток;

$Pв$ – відрядна розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг);

$Pв$ – розмір премії у відсотках до заробітку, визначеному за відрядними розцінками;

$Pп$ – розмір премії за кожний відсоток перевиконання норм виробітку;

$Bн$ – виробіток за нормою.

Приклад 4. Працівник виготовив 1000 деталей при нормі 800 деталей, відрядна розцінка за одиницю становить 4,5 грн. За якісну і вчасну роботу встановлено 25% премії, а також 0,5% за кожний відсоток перевиконання норми від оплати праці за розцінкою.

Заробітна плата становить:

$(1000 \times 4,5) \times ((1 + 25 / 100) + 0,5 \times (1000 / 800 - 1)) = 4500 \times 1,5 = 6750 \text{ грн.}$

За відрядно-прогресивної форми оплати праці заробіток робітників у межах завдання виплачується за твердими нормами, а виробіток понад завдання – за підвищеними розцінками, причому розцінки збільшуються прогресивно зі збільшенням кількості продукції, виробленої понад завдання. Вихідною базою, тобто межею виконання норм виробітку, понад яку оплата за виконану роботу здійснюється вже за підвищеними розцінками, є фактичне виконання норм за останні три місяці. Проте ця вихідна база не може бути нижчою від діючих норм виробітку. Ступінь збільшення розцінок визначається спеціальною шкалою. За одноступінчастої шкали у разі перевиконання вихідної бази відрядна розцінка може підвищуватися на 50%, тобто коефіцієнт збільшення дорівнює 0,5, за двоступінчастої шкали за перевиконання вихідної бази від 1 до 10% коефіцієнт збільшення становить 0,5, за перевиконання понад 10% – 1.

Необхідно враховувати, що за відрядно-прогресивної системи заробіток підвищується такою самою мірою, якою збільшується виробіток. Тому ця система має обмежену форму застосування – лише на тих ділянках виробництва, які лімітують випуск продукції на підприємстві.

Заробіток при відрядно-прогресивній формі визначається за такою формулою [3,321]:

$$Z_n = V_n \times P_n + (V_{nn} - V_n) \times P_{nn}, \quad (14.8)$$

де Z_n – заробітна плата;

V_n – виробіток за нормою;

P_n – розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг) у межах встановленої норми;

V_{nn} – виробіток понад норму;

P_{nn} – розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг) понад встановлену норму.

Приклад 5. Працівник виготовив 1000 деталей при нормі 800 деталей, відрядна розцінка за одиницю в межах норми становить 4,5 грн., а понад норму – 5,5 грн.

$$800 \times 4,5 + (1000 - 800) \times 5,5 = 3600 + 1100 = 4700 \text{ грн.}$$

У прикладі 4 здійснено розрахунок за умови використання одноступінчастої шкали. При використанні багатоступінчастої шкали заробіток визначається за такою формулою:

$$Z_n = V_n \times P_n + ((V_{n1} - V_n) \times P_{n1}) + ((V_{n2} - (V_n + V_{n1})) \times P_{n2}) + \dots + \dots \quad (14.9)$$

де Z_n – заробітна плата;

V_n – виробіток за нормою;

P_n – розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг) у межах встановленої норми;

V_{n1} – виробіток понад норму за першим ступенем шкали;

P_{n1} – розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг) понад встановлену норму за першим ступенем шкали;

V_{n2} – виробіток понад норму за другим ступенем шкали;

P_{n2} – розцінка за одиницю виготовленої продукції (робіт чи послуг) понад встановлену норму за другим ступенем шкали.

Приклад 6. Працівник виготовив 1000 деталей при нормі 800 деталей, відрядна розцінка за одиницю в межах норми становить 4,5 грн., у разі, коли виробіток перевищує норму від 1 до 50 одиниць, розцінка дорівнює 5 грн., коли виробіток перевищує норму від 51 до 100 одиниць, розцінка становить 5,5 грн., коли виробіток перевищує норму від 101 одиниці і вище розцінка дорівнює 6 грн.

Заробітна плата становить:

$$800 \times 4,5 + (850 - 800) \times 5 + (900 - (800 + 50)) \times 5,5 + (1000 - (800 + 50 + 50)) \times 6 = 3600 + 250 + 275 + 600 = 4725 \text{ грн.}$$

Непряма відрядна форма заробітної плати застосовується для оплати праці допоміжних робітників, зайнятих обслуговуванням основних робітників-відрядників. При цьому заробіток допоміжних робітників залежить від результатів роботи робітників-відрядників, яких вони обслуговують. Ця система зацікавлює допоміжних робітників у поліпшенні обслуговування верстатів, агрегатів автоматичних ліній для безперебійної і ритмічної роботи.

За цією системою у промисловості можуть оплачуватися слюсарі-ремонтники, електрики, наладчики устаткування, кранівники та ін.

Загальний заробіток може визначатися двома способами:

1) множення непрямой відрядної розцінки на фактичне виконання завдання за робочими об'єктами обслуговування;

2) множення процентної ставки допоміжного робітника на сумарний заробіток основних робітників, яких він обслуговує за певний період.

У першому разі для визначення використовується формула [4, 7]:

$$Zn = Bo \times Pd, \quad (14.10)$$

де Zn – заробітна плата;

Bo – виробіток робітників, яких обслуговує працівник;

Pd – розцінка для оплати праці допоміжних робітників.

Приклад 7. Підсобний робітник обслуговує трьох основних робітників, виробіток яких становить 2450 деталей, розцінка допоміжного робітника за одну деталь дорівнює 0,30 грн.

Заробітна плата становить: $2450 \times 0,30 = 735$ грн.

У другому разі для визначення заробітної плати використовується формула:

$$Zn = Zo \times Cd / 100, \quad (14.11)$$

де Zn – заробітна плата;

Zo – загальна заробітна плата робітників, яких обслуговує працівник;

Cd – процентна ставка допоміжного робітника.

Приклад 8. Допоміжний робітник обслуговує бригаду робітників, загальна заробітна плата яких дорівнює 5 600 грн. Допоміжному робітнику за обслуговування верстатів нараховується 10% від заробітку бригади.

Заробітна плата становить: $5600 \times 10 / 100 = 560$ грн.

Акордна форма оплати праці застосовується для окремих груп робітників. Її сутність полягає в тому, що відрядна розцінка встановлюється не на окрему виробничу операцію, а на комплекс робіт загалом відповідно до діючих норм часу і розцінок [6, 264]. Порівняно з прямою відрядною оплатою, за акордної заздалегідь

визначені обсяг робіт і строк їхнього виконання, відома сума заробітної плати за нарядом залежно від виконання завдання.

Ця система зацікавлює робітників у скороченні строків роботи проти установлених норм. Вона застосовується у галузях промисловості з тривалим виробничим циклом, а також для оплати праці робітникові у разі виконання ним робіт у стислі строки.

Найбільшого поширення ця система набула у будівництві у зв'язку зі специфікою будівельних робіт і найчастіше застосовується разом з преміюванням робітників за якісне виконання завдань у строк або достроково. За акордної системи найбільше виявляється зв'язок оплати праці з кінцевими результатами.

Приклад 9. Бригада будівельників зобов'язується побудувати будинок за 4 місяці. За виконану роботу буде нараховано 50000 грн. Бригада скоротила час виконання роботи на 10%, за що нараховується премія 2% за кожний процент скорочення часу.

Премія дорівнює: $50000 \times (10 \times 2) / 100 = 10000$ грн.

Заробітна плата становить: $50000 + 10000 = 60000$ грн.

Безпосередньо в бригаді акордна оплата розподіляється за допомогою колективно-відрядної форми.

Колективно-відрядна (бригадна) форма оплати праці застосовується, коли ту чи іншу роботу здійснює колектив (бригада). Заробіток кожного працівника залежить як від результатів роботи всього колективу, так і від його індивідуального внеску [5, 6]. Такими роботами можуть бути:

- спільне обслуговування апаратів, агрегатів, великого устаткування, складання й монтаж великих об'єктів, а також певні важкі роботи, які не можуть виконувати окремі працівники. На цих роботах відсутня можливість рівномірного завантаження протягом зміни працівників різної спеціальності через різну трудомісткість окремих видів робіт;

- роботи на конвеєрах, на яких досягнення кінцевого результату потребує від кожного працівника чіткого, злагодженого, синхронізованого за часом виконання операції, обсяг роботи кожного наступного працівника залежить від успішної роботи попереднього. Затрати праці кожного працівника відображаються безпосеред-

ньо в кінцевих результатах виробництва і можуть бути виміряні кількістю готових виробів;

- роботи, пов'язані з обслуговуванням технологічного процесу і контролем за його ходом.

Розподіл загального колективного заробітку або премії здійснюється на підставі коефіцієнта трудової участі (КТУ). Методика розподілу заробітку за допомогою КТУ може бути різною.

Перший метод. У бригадах, в яких розряди робітників і відпрацьований ними час неоднакові, розподіл необхідно здійснювати з урахуванням тарифної заробітної плати кожного робітника. Сума, яка відповідає розподілу, ділиться на суму добуток тарифного заробітку кожного члена бригади на присвоєний коефіцієнт і множиться на добуток присвоєного коефіцієнта і тарифного заробітку кожного робітника.

Другий метод. У бригадах, комплектованих робітниками одного розряду, котрі, однак, фактично відпрацювали різний час, сума яка підлягає розподілу, ділиться на суму КТУ – годин усієї бригади. Одержана величина множиться на кількість КТУ – годин кожного робітника.

Приклад 10. Заробітна плата бригади за підсумками результатів діяльності становить 10500 грн., розмір премії у відсотках до заробітку – 35%. Бригада складається з 5 чоловік.

Премія становитиме: $10500 \times 35 / 100 = 3675$ грн.

Таблиця 14.6

Розподіл заробітної плати між членами бригади

№ з/п	Табельний номер	Відпрацьовано годин	Розряд	Тарифна ставка	Заробіток за тарифом	КТУ	Розрахункова величина	Фактична заробітна плата	Премія	Сума оплати праці
1	040	150	II	3,50	525	0,8	420	2206,76	772,36	2979,12
2	041	100	I	3,20	320	1,0	320	1681,35	588,47	2269,82
3	042	120	I	3,20	384	0,9	345,6	1815,85	635,55	2451,40
4	043	130	III	3,80	494	1,2	592,8	3114,69	1090,15	4204,84
5	044	80	IV	4,00	320	1,0	320	1681,35	588,47	2269,82
							1998,4	10500	3675	14175

Коефіцієнт розподілу знаходиться як відношення суми фактично нарахованої заробітної плати до загального заробітку за тарифом. У випадку використання КТУ для визначення коефіцієнта розподілу використовується відношення суми фактично нарахованої заробітної плати до суми розрахункових величин, що враховують КТУ кожного працівника.

Коефіцієнт розподілу фактичного заробітку становить:
 $10500 / 1998,4 = 5,2542$.

Коефіцієнт розподілу премії дорівнює: $3675 / 1998,4 = 1,83897$.

Застосування погодинної підсистеми оплати праці потребує:

- точного обліку і контролю за фактично відпрацьований час; правильного присвоєння робітникам тарифних розрядів відповідно до їхньої кваліфікації і з урахуванням кваліфікаційного рівня виконуваних робіт;
- розроблення й правильного застосування обґрунтованих норм виробітку, нормованих завдань, норм обслуговування і нормативів чисельності.

На сучасних підприємствах праця робітників з погодинною оплатою має нормуватися й оцінюватися на основі показників, які враховують результати їхньої праці. Такими показниками можуть бути:

- нормовані завдання, які визначають кожному почасовику обсяг роботи за зміну, тиждень або місяць;
- планові норми або завдання щодо випуску продукції бригадою, дільницею, цехом;
- норми праці, які можуть бути установлені як сукупність виконання технологічних параметрів, режимів норм витрат сировини, матеріалів та інших виробничих ресурсів, строків виконання певних видів робіт тощо.

За простої погодинної форми оплати праці розмір заробітку визначається залежно від тарифної ставки робітника і кількості відпрацьованого ним часу. За способом нарахування заробітної плати погодинна оплата буває годинна, денна, місяч-

на. Заробіток при цій формі визначається за такою формулою [3, 319]:

$$Зп = Чк \times Тс, \quad (14.12)$$

де $Зп$ – заробітна плата;

$Чк$ – фактично відпрацьований час;

$Тс$ – тарифна ставка робітника.

Приклад 11. Робітник відпрацював 150 год., тарифна ставка дорівнює 4,5 грн.

Заробітна плата становить: $150 \times 4,5 = 675$ грн.

За погодинно-преміальної форми оплати праці заробіток робітникові нараховується не тільки за відпрацьований час, а й за досягнення певних кількісних і якісних показників. Кількісними показниками можуть бути відпрацьований час, виконання планових і нормових завдань, а якісними – підвищення сортності продукції, економія сировини, матеріалів, пального, інструментів, дотримання технологічних режимів тощо. Заробіток при цій формі визначається за такою формулою [6, 263]:

$$Зп = Чк \times Тс + (Чк \times Тс) \times Пв / 100, \quad (14.13)$$

де $Зп$ – заробітна плата;

$Чк$ – фактично відпрацьований час;

$Тс$ – тарифна ставка робітника;

$Пв$ – розмір премії у відсотках до заробітку.

Приклад 12. Робітник відпрацював 150 год., тарифна ставка дорівнює 4,5 грн. За якісне виконання завдання встановлено премію у розмірі 20% від заробітку.

Заробітна плата становить:

$$150 \times 4,5 + (150 \times 4,5) \times 20 / 100 = 810 \text{ грн.}$$

На багатьох підприємствах широко застосовується погодинно-преміальна форма з нормовими завданнями. Робітники-погодинники преміюються за виконання установлених їм нормових завдань.

У разі застосування цієї системи до кожного робітника доводиться конкретне змінне або місячне завдання і результати враховуються під час нарахування премій за цей період. Введення цієї

системи супроводжується посиленням нормування праці, впровадженням технічно обґрунтованих норм і нормативів чисельності.

Колективну погодинну (бригадну) форму оплати праці, як і колективно-відрядну, застосовують тоді, коли об'єднання працівників у трудовий колектив зумовлено технологічною необхідністю, тобто для виконання певного технологічного комплексу потрібні спільні зусилля працівників, а кінцеві результати виробництва є безпосереднім результатом їхньої праці. Проте цю форму оплати праці найчастіше застосовують:

- якщо робітники безпосередньо не впливають на збільшення обсягу випуску продукції, оскільки це визначається продуктивністю машини;
- коли відсутні кількісні показники виробітку, необхідні для установлення відрядної розцінки;
- якщо організовано контроль і ведеться облік часу, який фактично відпрацьовано робітниками;
- за правильного застосування норм праці;

За колективної погодинної форми оплати праці члени бригади преміюються за виконання нормованих завдань, норм обслуговування, дотримання установлених якісних показників та ін.

За колективної погодинної форми оплати праці в загальний заробіток бригади зараховуються [2, 273]:

- тарифна частина заробітку робітників за фактично відпрацьований час;
- премія, нарахована робітникам;
- доплати за суміщення професій і виконання встановленого обсягу робіт з меншою чисельністю;
- доплати за тимчасове виконання, крім своєї роботи, обов'язків відсутніх робітників за умови виконання бригадою установленого їм обсягу робіт та ін.

Крім цього, в загальний заробіток бригади не зараховуються, а встановлюються персонально надбавки висококваліфікованим робітникам, зайнятим на особливо відповідальних роботах, за високу професійну майстерність.

В умовах становлення ринкової економіки, подальшої індивідуалізації заробітної плати дедалі більшого поширення набуває **контрактна система оплати праці**, яка може застосовуватися поряд з існуючою на підприємстві системою оплатою праці. Оплата праці за контрактом є складовою контрактної системи наймання і оплати, яка доволі поширена в зарубіжних країнах.

Контракт є особливою формою трудового договору між найманим працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим органом. За контрактом працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою і правилами внутрішнього розпорядку, а власник підприємства, організації або уповноважений ним орган – сплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором, угодою сторін.

Контракти мають перевагу над традиційними трудовими договорами, які не повністю враховують особисті якості працівників та змістовну специфіку їхньої професійної діяльності, не забезпечують належної відповідальності за доручену справу.

14.5. Доплати, надбавки та преміювання працівників

На підприємствах застосовуються різні доплати й надбавки, що є змінною частиною тарифної системи і залежать від виробничих умов. Згідно із Законом України «Про оплату праці» умови запровадження і розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат устанавлюються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральними та галузевими (регіональними) угодами. Застосування доплат і надбавок та їхні розміри обмежуються економічною та соціальною доцільністю і фінансовими можливостями підприємства.

Диференціацію заробітної плати залежно від умов праці визначають два фактори – компенсаційний і стимулюючий.

Доплати, пов'язані з характеристикою сфери трудової діяльності, мають компенсаційний характер. Основні з них такі [4, 126]:

- за високу інтенсивність праці;
- за роботу в наднормовий час;
- за суміщення професій, за розширення порівняно з нормою зон обслуговування;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх робітників;
- на період освоєння нових норм трудових затрат;
- за роботу у вихідні і святкові дні, що є робочими за графіком;
- за роботу в нічний час;
- за керівництво бригадою, якщо бригадир не звільнений від основної роботи;
- за пов'язаний з поїздками характер робіт та ін.

Надбавки, пов'язані з якістю роботи конкретного працівника, мають чітко виражений стимулюючий характер. Основні їхні види такі [4, 126]:

- за високу професійну майстерність робітників;
- за високі досягнення в праці спеціалістів;
- за вислугу років;
- за виконання особливо важкої роботи на термін її виконання;
- за знання і використання в роботі іноземних умов.

Визначення розміру основних видів доплат здійснюється таким чином:

1. Робота у нічний час (з 22.00 до 6.00 год.) оплачується у підвищеному розмірі, не нижче 20% від тарифної ставки (окладу) за кожен годину роботи. В колективному договорі встановлюється конкретна сума таких доплат.

2. Суміщення професій чи посад оплачується на умовах, передбачених у колективному договорі. Основною умовою встановлення цих доплат є якісне і своєчасне виконання робіт за основною і суміщеною професією. Такий вид доплат застосовується, наприклад, для оплати праці бригадирів, які не звільнені від основної роботи. Розмір їх залежить від чисельності бригади та від результативності її роботи. Так, за умови виконання всією

бригадою норм виробітку в середньому за місяць доплата бригадиру становитиме:

– за чисельності бригади від 5 до 10 осіб – 10% від тарифної ставки;

– за чисельності бригади понад 10 осіб – 15% від тарифної ставки.

3. Робота в понаднормовий час оплачується:

– вірядникам – у розмірі 100% від тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації за погодинною системою за всі понаднормові години;

– погодинникам – за перші дві години в розмірі 1,5 від погодинної ставки, а в наступні – у подвійному розмірі.

До наднормованого часу належить час, відпрацьований:

– у звичайний робочий день понад тривалість, установлену для цієї професії;

– у передвихідні і передсвяткові дні понад установлену тривалість;

– у ті дні, які за установленим графіком мають бути вихідними.

Понаднормові роботи обмежені і можуть виконуватися лише з дозволу профспілкового комітету. Для окремого працівника вони не можуть перевищувати 120 год. на рік і 4 год. протягом двох днів підряд. До цих робіт не можуть залучатися вагітні жінки, матері, котрі годують дітей, підлітки.

4. Робота у святкові та неробочі дні оплачується у подвійному розмірі.

Значну мотиваційну роль у стимулюванні підвищення кваліфікації працівників та їхніх трудових досягнень відіграє застосування **надбавок за професійну майстерність**.

Критеріями професійної майстерності є:

- висока якість праці;
- систематичне виконання норм виробітку і нормованих завдань;
- точне дотримання технологічної та виробничої дисципліни;
- суміщення суміжних професій і операцій.

Надбавки установлюються працівникам, які пропрацювали на підприємстві не менше року і їхній розмір може підвищуватися

раз на рік. Надбавки визначаються за кількома кількісними показниками.

Наприклад, для робітників машинобудівних підприємств надбавки можуть встановлюватися за шкалою, поданою в табл. 14.7.

Таблиця 14.7

Залежність розміру надбавки від показників діяльності

№ з/п	Розмір надбавки	Показники		
		Робота на складному устаткуванні	Виконання планового завдання	Виконання робіт із здачею з першого пред'явлення
1.	4%	Не менше одного року	На середньому рівні	95–97% продукції
2.	8%	Від одного до трьох років	Вище від середнього рівня на 3–5%,	97–99%
3.	12%	Понад три роки	Вище від середнього рівня на 5–7%,	понад 99%

Висококваліфікованим робітникам, зайнятим на особливо відповідальних роботах, які потребують високої професійної майстерності і великого виробничого досвіду, розміри доплат можуть бути збільшені: робітникам IV розряду – до 16%, V – до 20% і VI – до 24% від тарифної ставки.

Преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці. Важливими елементами організації преміювання є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій, періодичності преміювання, категорій персоналу, яким виплачують премії, порядку їхньої виплати.

На окремих підприємствах залежно від конкретних виробничих і організаційно-технічних умов розробляється власником або уповноваженим органом щорічне преміальне положення, яке погоджується з профспілковим комітетом і вміщається в колективний договір як додаток. В умовах нестабільної роботи підприємств протягом року можуть змінюватися деякі параметри преміальної системи, що має передбачатися в колективному договорі згідно зі спільним рішенням сторін, що його уклали.

На підприємствах передбачається застосування основних і додаткових показників, а також умов преміювання. Основні показники мають відображати важливі напрями виробничої діяльності підприємства і його підрозділів і впливати на ефективність і якість роботи, кінцеві результати виробництва. У разі їхнього перевиконання розмір премії збільшується, а невиконання – премії не виплачуються взагалі. З метою стимулювання певних досягнень колективів або окремих працівників установлюються додаткові показники, невиконання яких супроводжується зниженням розміру премії.

Поряд з показниками (основними і додатковими) для багатьох категорій працівників установлюються основні й додаткові умови преміювання. До перших належать важливі вимоги, невиконання яких є підставою для позбавлення премії взагалі; до других – менш важливі вимоги, у разі невиконання яких премія знижується до 50%.

Застосування показників та умов преміювання залежить від специфіки виробництва, функціональних особливостей різних груп і категорій працівників.

Розрізняють індивідуальне та колективне преміювання робітників.

Індивідуальне преміювання застосовується у тому разі, коли з огляду на специфіку виробництва мають враховуватися індивідуальні результати праці, незалежно від результатів праці інших робітників. Показники й умови преміювання встановлюються за окремими професіями або видами робіт. Премія розраховується на основну заробітну плату кожного робітника залежно від індивідуальних результатів роботи.

Колективне преміювання застосовується як за колективною, так і індивідуальною організацією праці, щоб стимулювати робітників до досягнення найкращих загальних, кінцевих результатів роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху) залежно від виконання колективних показників діяльності. Колективну премію розподіляють між працівниками залежно

від особистого внеску, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі.

Показниками й умовами преміювання робітників, бригад, цехів і дільниць є:

- виконання і перевиконання особистих (бригадних) планів, нормованих завдань, технічно обґрунтованих норм;
- підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції;
- підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності;
- економія пального, енергії, сировини, матеріалів, зменшення браку та ін. [3, 323].

Під час преміювання за кількісні показники обов'язково мають ураховуватися показники якості продукції, що випускається, або виконуваних робіт, і навпаки, преміювання за якісні показники не може здійснюватися без урахування виконання норм виробітку, завдань виробничого плану дільницями, змінами або цехами тощо. Наприклад, верстатники на машинобудівних підприємствах преміюються за виконання і перевиконання технічно обґрунтованих норм за умови якісного виконання робіт.

Преміювання робітників за підвищення коефіцієнта використання устаткування застосовується на тих підприємствах, у цехах, на дільницях і в бригадах, де забезпечені висока якість норм, яка характеризує ступінь використання устаткування, точний облік кількості і причин простоїв у роботі. Для цього визначається нормативний коефіцієнт завантаженості устаткування на базі його продуктивності, максимально можливого фонду часу його роботи, регламентованих втрат часу, а також запланованих втрат часу робітника. Його розраховують за групами однотипного устаткування. Розмір премії залежно від виконання норми виробітку за окремими професіями залежить від ступеня досягнення нормативного коефіцієнта.

Відповідно до цієї шкали під час визначення фактичного коефіцієнта використання устаткування враховується тривалість простоїв устаткування з причин, які не залежать від робітників.

Умовою преміювання робітників за цим показником може бути поліпшення якості продукції, що випускається (рівень здавання продукції з першого подання, сортність продукції та ін.).

На багатьох підприємствах зросла роль преміювання за поліпшення якісних показників, яке може застосовуватися самостійно або в поєднанні з кількісними показниками (виконання місячних виробничих завдань, технічно обґрунтованих норм тощо).

Застосування такої шкали забезпечує зацікавленість робітників як у поліпшенні якості продукції, так і в підвищенні продуктивності праці.

Робітники, які обслуговують апаратні процеси з точно регламентованим режимом у хімічній промисловості, преміюються за дотримання графіків і технологічних режимів, за економію сировини і матеріалів порівняно з нормами за умови виконання плану випуску продукції агрегатами, дільницями, цехами. Колективам виробничих бригад надається право в межах нормативів і коштів, які виплачуються за результатами роботи всього колективу бригади, визначати розміри премій кожного члена бригади з урахуванням його реального внеску в загальні результати роботи, дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього розпорядку.

Суттєві відмінності має преміювання спеціалістів і службовців. Преміювання спеціалістів основних виробничих підрозділів (цехів, дільниць) здійснюється за ті показники, що характеризують діяльність цих підрозділів незалежно від загальних підсумків роботи підприємства загалом. Такими показниками можуть бути підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення її якості, поліпшення використання устаткування в конкретному виробничому підрозділі, тобто досягнення певних кінцевих результатів.

Преміювання спеціалістів допоміжних цехів і дільниць здійснюється за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів з урахуванням загальних підсумків роботи підприємства загалом.

В організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів (відділів), праця яких сприяє ефективній діяльності підприємства загалом, доцільно враховувати загальні показники роботи підприємства, а також показники, що характеризують результати діяльності відповідних підрозділів і внесок конкретних виконавців.

На багатьох підприємствах для визначення розміру премії цієї категорії працівників застосовують коефіцієнт якості праці за умови виконання установлених планових завдань. Специфіка діяльності спеціалістів і службовців пов'язана з тим, що вони забезпечують якісне виготовлення продукції шляхом поліпшення конструкції виробів, удосконалення технології, контролю якості продукції, маркетингових досліджень та ін. Необхідно диференціювати показники їхньої роботи, застосовуючи коефіцієнт якості, що має відрізнятися стосовно окремих підрозділів і працівників з огляду на неоднакову складність і відповідальність виконуваних ними функцій.

Загальний коефіцієнт якості праці визначається як сума величин, установлених за виконання окремих показників. З урахуванням їхньої важливості ці показники оцінюються різними частками одиниці (сумарної величини). Загальний коефіцієнт якості визначається за формулою:

$$Kя = P1 + P2 + \dots + Pn, \quad (14.14)$$

де $Kя$ – загальний коефіцієнт якості;

$P1, P2, \dots, Pn$ – величина (частка) кожного показника в загальному розмірі коефіцієнта якості для нарахування премії за виконання основних показників і умов преміювання.

Приклад 13. Головному технологу підприємства нарахована заробітна плата 2400 грн. Премія за виконання основних показників і умов преміювання становить 30%. Коефіцієнт премії за умови виконання основних показників і умов преміювання дорівнює 1,0. Встановлено, що за результатами діяльності було виконано 1, 2 і 3 пункти згідно з даними табл. 14.8.

Таблиця 14.8

Частка кожного показника в загальному розмірі коефіцієнта якості

№ з/п	Показники, які дають змогу оцінити роботу відділу головного технолога	Частка
1.	Відсутність браку через поліпшення процесу виготовлення продукції	0,25
2.	Відсутність порушень графіка ритмічної роботи цехів з вини відділу	0,25
3.	Виконання відділом у встановлені строки заходів щодо попередження ВТК	0,2
4.	Скорочення кількості рекламаций порівняно з минулим періодом	0,15
5.	Виконання заходів, спрямованих на удосконалення технології виробництва	0,15
Всього		1,0

Загальний коефіцієнт якості по відділу в цьому разі дорівнює:
 $0,25 + 0,25 + 0,2 = 0,7$.

Відповідно премія становитиме: $0,7 \times 2400 \times 0,3 = 504$ грн.

Великого значення для стимулювання праці персоналу набуває його участь у прибутках, тобто розподіл певної частини прибутку підприємства, організації між працівниками. Такий розподіл може здійснюватися у формі грошових виплат або у формі розповсюдження між працівниками акцій підприємства. Частка працівників у прибутках визначається за результатами загальної діяльності підприємства або на основі відносин власності.

Участь у власності зумовлює зацікавленість працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємств, зміцненні його фінансового стану, оновленні виробництва і реалізується здебільшого через надання працівникам акцій «свого» підприємства. Володіння працівниками акціями забезпечує одержання ними відповідних дивідендів, а також мобілізацію особистих збережень громадян для інвестування у виробництво.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність заробітної плати.
2. Охарактеризуйте складові заробітної плати.
3. Назвіть види заробітної плати.
4. Які основні функції заробітної плати?
5. Розкрийте сутність державного регулювання оплати праці.
6. Охарактеризуйте колективно-договірне регулювання оплати праці.
7. Який механізм визначення індивідуальної заробітної плати?
8. Висвітліть особливості переговорів при укладенні тарифних угод на різних рівнях.
9. Як регулюються тарифні угоди на різних рівнях управління?
10. Визначте сутність тарифної системи оплати праці.
11. Охарактеризуйте складові тарифної системи оплати праці.
12. Назвіть підсистеми оплати праці та охарактеризуйте їхню сутність.
13. Перерахуйте фактори, що сприяють застосуванню відрядної підсистеми оплати праці.
14. Які фактори сприяють застосуванню погодинної підсистеми оплати праці?
15. Назвіть форми оплати праці та розкрийте методику нарахування оплати.
16. Визначте сутність та види доплат і надбавок.
17. Які ви знаєте види преміювання та способи нарахування премій.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Підприємству «Сатурн» необхідно здійснити капітальний ремонт виробничого корпусу № 3. Альтернативними варіантами цього рішення є:

- 1) здійснення ремонту власними силами;
- 2) застосування для робіт підрядної організації на основі акордної оплати праці.

Для впровадження першої альтернативи необхідно створити бригаду з 5 робітників, вихідні дані для розрахунку оплати праці яких подано в табл. 14.9.

Таблиця 14.9

№ з/п	Табельний номер	Години	Розряд	Тарифна ставка	КТУ
1	010	130	II	3,50	0,8
2	011	150	I	3,20	1,0
3	022	150	I	3,20	0,9
4	023	120	III	3,80	1,2
5	044	145	II	3,50	1,0

Підрядна організація готова виконати необхідний обсяг робіт за акордну оплату сумою 3650 грн.

Завдання

1. Розрахуйте різницю витрат на оплату праці при застосуванні альтернатив.

2. Визначте слабкі та сильні сторони кожної з альтернатив.

3. Охарактеризуйте фактори, крім витрат на оплату праці, які можуть суттєво вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Ситуація 2. Менеджеру підприємства необхідно встановити форму заробітної плати робітникам, умови праці яких відрізняються. Дані подані у табл. 14.10. Заповніть графу 4 і аргументуйте свої відповіді.

Таблиця 14.10

№ з/п	ФІП	Умови праці	Підсистема та форма заробітної плати
1	2	3	4
1.	Іванов В. П.	Виробіток обумовлений режимом роботи устаткування	
2.	Багрій К. Л.	Можливість точного кількісного обліку результатів праці	
3.	Бігун Д. С.	Реальна можливість для працівника своїми зусиллями збільшувати результати робіт	
4.	Вовк Т. І.	Виробіток зумовлений продуктивністю машин і агрегатів	

Продовження таблиці 14.10

1	2	3	4
5.	Довгун М. Р.	Відсутність реальної можливості для збільшення випуску продукції	
6.	Дудар С. В.	Відсутність впливу на результати чинників, які не залежать від трудових зусиль працівника	
7.	Живак Ф. І.	Реальна можливість працівника своїми зусиллями збільшувати результати робіт	
8.	Зозуля Д. Т.	Відсутність можливості конкретно виміряти і кількісно виразити результати праці робітника	
9.	Ільків І. К.	Перевиконання норм може досягатися через порушення технологічних режимів	
10.	Кучер В. В.	Необхідність стимулювати зростання обсягів виробництва, скорочувати чисельність працівників за рахунок інтенсифікації праці	
11.	Мимрик П. І.	Перевиконання норм може досягатися через погіршення якості робіт і продукції	
12.	Орлик А. А.	Відсутність негативного впливу понаднормового виробітку на рівень якості продукції	
13.	Пилипів Л. М.	Відсутність негативного впливу понаднормового виробітку на дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки	
14.	Яків Б. Р.	Відсутність негативного впливу понаднормового виробітку на раціональність використання сировини, матеріалів, енергії	

Термінологічний словник

Заробітна плата – це винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона містить доплати, надбавки, гарантійні й ком-

пенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Номинальна заробітна плата (грошова) – це сума коштів, яку одержують працівники за виконання обсягу робіт і відповідно до кількості та якості затраченої ними праці, результатів праці.

Реальна заробітна плата відображає сукупність матеріальних і культурних благ, а також послуг, які може придбати працівник на номінальну заробітну плату.

Заохочувальні та компенсаційні виплати – це винагорода 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 здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці.

Тарифна сітка – це шкала кваліфіційних розрядів і тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації.

Тарифна ставка – це виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу.

Тарифно-кваліфіційні довідники робіт і професій робітників, об'єднані в єдиний тарифно-кваліфіційний довідник (ЄТКД), – це збірники нормативних документів, які вміщують каліфіційні характеристики робіт і професій, згруповані в розділи за виробництвами і видами робіт.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про оплату праці», затверджений ВРУ № 108/95-ВР від 20.03. 1995 р.

2. *Управління персоналом: Навч. посіб.* / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. Вид. друге, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

3. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Канюк та В. М. Летухо. – Вид. друге, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-тє вид., виправ. і доп. – К.: Т-во «Знання»: КОО, 2008. – 435 с.
5. Облік праці та її оплати: Метод. рек. для студ. екон. спец. всіх форм навч. / Уклад. Т. П. Остапчук. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 56 с.
6. Пушкар М. С. Фінансовий облік: Підруч. – Тернопіль: Карт-блани, 2002. – 628 с.

Тема 15

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

15.1. Соціальна відповідальність менеджменту.

15.2. Види відповідальності менеджера з персоналу.

15.3. Соціальна відповідальність менеджера з персоналу під час прийняття рішень.

15.1. Соціальна відповідальність менеджменту

Розвиток національної економіки супроводжується зміною форм та методів управління підприємствами. З метою підвищення ефективності діяльності підприємств впроваджуються нові організаційно-управлінські структури, використовуються нові форми та методи підвищення відповідальності у прийнятті рішень. Виникнення нових причинно-наслідкових зв'язків, які формують і визначають сучасні умови розвитку суб'єктів господарювання, супроводжується узгодженням ієрархічної централізації з горизонтальними зв'язками. Ускладнення зовнішнього середовища потребує пошуку дієвих підходів і методів щодо прийняття ефективних, оперативних і адекватних управлінських рішень, сучасних систем управління для досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Суспільство (держава, колектив, що оточують особу) постійно контролює діяльність суб'єктів, адекватно реагуючи на різні варіанти поведінки (схвалюючи чи заохочуючи). У широкому розумінні соціальну відповідальність можна охарактеризувати як суспільні відносини між суб'єктом і контролюючою його інсти-

туцією (суспільством, державою), що має гарантувати організованість і порядок. У правовій площині позитивна відповідальність пов'язана із соціально-економічною активністю та виявом ініціативи у реалізації економічних рішень.

Відповідальність варто розглядати як усвідомлення й сприйняття особою соціальної необхідності ініціативного виконання покладених на неї таких обов'язків: правових, політичних, економічних, соціальних і моральних.

Соціальна відповідальність виникає тоді, коли поведження індивіда має суспільне значення і регулюється соціальними нормами. Соціальна відповідальність визначається як позитивна (перспективна), тобто відповідальність за майбутнє поведження, і тому вона має активний характер, спрямована на позитивні дії. Якщо відповідальність є ретроспективною (негативною), то прийняття або застосування певних заходів впливу, обмежень або зобов'язань має мінімізувати порушення соціальних обов'язків.

Соціологічна наука вивчає соціальну діяльність та її зв'язок з соціальними нормами. Теорія соціальної відповідальності досліджує стандарти й принципи, необхідні для задоволення соціальних, моральних та інформаційних потреб суспільства. Для досягнення цілей соціальної відповідальності важливо подолати розбіжності щодо вибору концепції, способів підвищення професіоналізму і дотримання власного кодексу регулювання.

Соціальна відповідальність визначається об'єктивними і суб'єктивними передумовами. Щодо об'єктивних передумов, то соціальна відповідальність відображає відповідність суспільним відносинам соціальних норм, що потребує визначення підпорядкованості. Щодо суб'єктивних передумов, то працівники мають вибирати соціальні орієнтири й використовувати знання, досвід для їхнього досягнення.

Відповідальність особистості має соціальну природу, визначену як суспільним характером відносин, так і особливостями особистості, її місцем у системі цих відносин. Соціальна відповідальність розвивається на рівні держави й суспільства. У процесі суспільного розвитку складаються певні відносини між людьми у

вигляді взаємних прав і обов'язків. Соціальна відповідальність виникає тоді, коли трудова діяльність має суспільне значення й регулюється соціальними нормами, а також традиціями, заборонами тощо.

Більшість вітчизняних компаній не є соціально відповідальними, а виконують соціальні зобов'язання. Це зумовлено непослідовністю реалізації економічної політики щодо партнерства з підприємницькими структурами, відсутністю стимулювання і підтримки державою соціальної відповідальності бізнесу, поширенням тіньових економічних відносин.

У багатьох секторах національної економіки спостерігається зростання пріоритетів і рівня соціальної відповідальності, особливостей управління корпоративними соціальними програмами суб'єктів господарювання, суспільства й держави щодо розвитку соціального партнерства. Загалом соціальна відповідальність керівників оцінюється суспільною думкою. Визначення соціальної відповідальності є добровільним. До основних мотивів, що активізують соціальну відповідальність компаній і керівників, належать такі: виконання виборних обіцянок; підвищення іміджу; зацікавленість у задоволенні потреб своїх працівників, населення; виграти тендера чи конкурсу тощо.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності відбувається із використанням міжнародного стандарту соціальної відповідальності ISO 26 000 і реалізації проекту «Розвиток національної стратегії з корпоративної соціальної відповідальності». Пріоритети активізації соціальної відповідальності досліджуються ученими і практиками промислово розвинутих країн, зокрема діють експертні центри корпоративної соціальної відповідальності.

До важливих складових корпоративної соціальної відповідальності належать зобов'язання з охорони навколишнього середовища. Основою розвитку екологічних ініціатив є Стратегія стійкого розвитку, розроблена ООН у 1992 р., спрямована на досягнення гармонії суспільством і навколишнім середовищем. Основний напрям стійкого розвитку передбачає задоволення життєвих

потреб нинішнього покоління без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь.

Досягнення стійкого розвитку потребуватиме забезпечення стабілізації екологічної ситуації; розвитку екологізації економічної діяльності; переорієнтації на екологічно орієнтовані методи управління; дотримання вимог екосистем; впровадження ресурсоощаджуючих технологій.

У період активізації дослідження пріоритетів розвитку економічних систем різних типів, корпоративного управління, розробки теорії мотивації доцільно задіяти нагромаджений практичний і теоретичний досвід для здійснення заходів, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності бізнесу, компаній. Національні компанії мають приділяти більшу увагу розробці соціальних програм, які сприятимуть розвитку й професійній підготовці персоналу, якості життя працівників.

Донині залишаються невирішеними питання формування надійної соціально-економічної основи для розвитку як підприємства, так і регіонів. На підприємстві важливим є пошук шляхів підвищення ефективності забезпечення охорони здоров'я персоналу, гарантування корпоративного пенсійного забезпечення, виконання корпоративних житлових програм. На регіональному рівні особливої уваги заслуговує сприяння благодійній та спонсорській діяльності компаній, підтримка сфери освіти, культури, спорту, сфери охорони здоров'я, соціально незахищених верств населення, екологія.

Важливим моментом є партнерство підприємницьких структур із державою й суспільством, оскільки бізнес функціонує у політично-соціальному середовищі і не може ігнорувати інтереси суспільних інститутів, від стабільності функціонування яких залежить ефективність діяльності бізнесу. Для стійкого соціального розвитку менеджер з персоналу має приділяти увагу розробці й управлінню корпоративними соціальними програми, визначати зацікавлені сторони, можливі вигоди, складати соціальний звіт.

До соціальних пріоритетів розвитку підприємств можна віднести: досягнення соціальної справедливості, створення позитивної мотивації праці, соціально справедливе пенсійне забезпечення, створення умов для розвитку особистості, охорону навколишнього середовища. Соціальна відповідальність стосується керівників і підлеглих. При створенні підприємства засновники насамперед зацікавлені у реалізації власних економічних інтересів. Спочатку вони купують обладнання, наймають персонал, укладають договори з постачальниками та споживачами продукції.

Підприємство є учасником міжнародного, регіонального чи місцевого підприємництва. Поступово розширюються інституційні зв'язки підприємств, зокрема, служба зайнятості населення зацікавлена у працевлаштуванні безробітних; благодійні фонди очікують матеріальної підтримки соціальних заходів. Реалізація соціальної відповідальності сприяє отриманню конкретних економічних вигод, а саме: зростання продажів, покращення конкурентних переваг на ринку, зростання вартості компанії, залучення додаткових інвестицій, збільшення продуктивності праці тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність – це зобов'язання підприємств здійснювати операції відповідно до правових і соціальних норм, інвестувати стійкий розвиток підприємства і суспільства. В Україні корпоративна соціальна відповідальність перебуває у процесі становлення. Загалом застосовується олігархічна модель корпоративної соціальної відповідальності, тобто підприємницькі структури самостійно визначають свою відповідальність за напрямками соціального розвитку.

Корпоративну соціальну відповідальність інколи ототожують із корпоративним управлінням, хоч це різні поняття. Корпоративне управління охоплює питання володіння і контролю компаній, прийняття рішень, звітності та прозорості. Проте корпоративна соціальна відповідальність охоплює більшу кількість питань, які стосуються відносин зі співробітниками, споживачами, суспільством тощо.

Основою моделі управління, заснованої на корпоративній соціальній відповідальності, є необхідність узгодження фінансових, соціальних й екологічних складових. Загалом корпоративну соціальну відповідальність варто розглядати як добровільний внесок приватного сектору через механізм соціальних інвестицій у суспільний розвиток. Ця відповідальність має сприяти гармонізації партнерства між державою й підприємництвом, що забезпечує гнучкість у діяльності компаній. Корпоративна соціальна відповідальність передбачає:

1) діяльність компанії впливає не тільки на акціонерів, а й на інших зацікавлених осіб (постачальників, споживачів, місцеві органи управління);

2) формування і розвиток внутрішніх систем управління для виконання виробничої програми;

3) налагодження зовнішніх зв'язків, у т. ч. залучення зацікавлених осіб, здійснення соціального аудиту.

Важливу роль має відігравати саморегулювання, що дає змогу компаніям вирішувати питання реалізації стратегій та визначення рівня витрат на розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Варто акцентувати увагу на посиленні заходів матеріального заохочення, наданні податкових пільг, розробці соціальних програм, які заохочують сумлінне виконання своїх зобов'язань працівниками.

Соціальна відповідальність потребує прийняття дієвого законодавства, яке б захищало права керівників, працівників, приватних інвесторів, обмежувало втручання держави в процес залучення приватних інвестицій. Від формування у соціальній сфері системи ефективних партнерських відносин приватного підприємництва, влади й суспільства залежить добробут населення й соціальна стабільність.

15.2. Види відповідальності менеджера з персоналу

Розмаїття сфер діяльності компаній сформувало види відповідальності: адміністративну, дисциплінарну, екологічну, економічну, матеріальну, моральну, партійну, політичну, професійну, соціальну, юридичну (рис. 15.1).

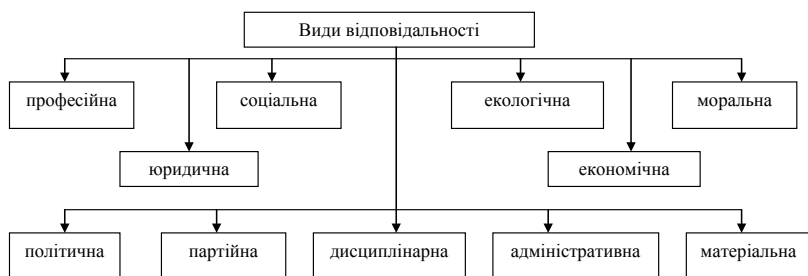


Рис. 15.1. Класифікація видів відповідальності

До основних видів відповідальності можна зарахувати такі: дисциплінарну, економічну, соціальну і юридичну.

Юридична відповідальність регулюється Цивільним кодексом України, Кримінальним кодексом України, Кодексом законів про працю і відповідними законодавчо-нормативними актами. Адміністративна відповідальність настає за здійснення адміністративного правопорушення, порушення прав громадян. Основою для реалізації адміністративної відповідальності є адміністративне й цивільне законодавство.

Професійна відповідальність пов'язана з видами діяльності індивідів (наукова, педагогічна, юридична).

Політична відповідальність впливає з особливостей політичних відносин (між класами, націями, державами) і регулюючих їх норм. Особливість політичної відповідальності полягає в тому, що вона може наставати не тільки за потребами учасників, а й у випадку зміни кон'юнктури, непередбачуваності дій політиків тощо.

Економічна відповідальність має компенсувати у матеріальній або грошовій формі повний або частковий збиток від прийняття управлінських рішень. Нобелівський лауреат М. Фрідмен визначив, що економічна відповідальність компанії винятково зводиться до максимізації прибутку.

Суспільна відповідальність виникає перед громадською організацією, зокрема, у формі попередження, догани.

Дисциплінарна відповідальність виникає при неналежному виконанні завдань і реалізується у формі стягнення, догани, переведення на іншу роботу, звільнення.

Моральна відповідальність охоплює широку сферу дії, зумовлену дотриманням соціальних норм, прийнятих у суспільстві або колективі. Ці норми є критерієм оцінки якостей індивідів, дотримання ними загальноприйнятих правил поведінки.

Соціальна відповідальність виникає при виконанні службових, цивільних, суспільних, сімейних і особистих обов'язків. Вона характеризується здатністю особистості дотримуватися загальноприйнятих у суспільстві соціальних норм і відповідати за їхнє виконання. Соціальні норми є різноманітними, що й зумовлює існування різних видів соціальної відповідальності. Компанія бере на себе соціальну відповідальність, зокрема, за своєчасну оплату праці, соціальну справедливість, технічну безпеку та ін.

Для успішного досягнення технологічних цілей компанія має в пріоритетному порядку виділяти ресурси для реалізації найважливіших соціальних цілей. Залучення персоналу компанії до реалізації соціальних цілей здійснюється за допомогою формування окремих груп працівників у складі компанії або участі колективу компанії на громадських засадах.

Менеджер з персоналу має сприяти відповідальному ставленню до персоналу: створенню нових робочих місць; підвищенню оплати праці; зростанню продуктивності праці; просуванню новітніх соціальних стандартів і технологій; утвердженню принципів соціального партнерства; покращенню умов охорони праці тощо.

Особливої уваги заслуговує взаємодія соціальної та юридичної відповідальності. Процес гармонізації має супроводжуватися

реалізацією соціальних ініціатив і юридичних вимог. Більшість соціальних ініціатив має відповідати юридичним вимогам, а також моральним принципам. Чинне законодавство має випереджати появу соціальних ініціатив і передбачати юридичну й соціальну відповідальність керівників за прийняття рішень.

Соціальну відповідальність менеджера з персоналу варто розглянути більш докладно. Соціальна відповідальність є характерною рисою розвитку особистості, яка формується в процесі виховання та вибору моральних норм суспільства. Відповідальність особистості переплітається з наполегливістю, сміливістю, працьовитістю. Параметри соціальної відповідальності реалізуються у формі виконання запропонованих дій, зміни суспільної думки про керівника і працівників, визнання невідповідності посаді.

Різномісний характер діяльності людини зумовлює різні види відповідальності: за матеріальне забезпечення виконання виробничої програми, гарантування технічної безпеки, за збереження навколишнього середовища, результати діяльності підлеглих працівників і т. ін. (рис. 15.2).



Рис. 15.2. Об'єкти і характер соціальної відповідальності

Залежно від реалізації соціальних ініціатив у рамках прийнятих цілей соціальна відповідальність може бути суспільною, колективною та індивідуальною.

Соціальна відповідальність передбачає добровільність соціальних інвестицій і їхній поділ на внутрішні (для персоналу) і зовнішні (для суспільства, органів місцевого самоврядування). Водночас соціальна відповідальність зобов'язує керівників і менеджерів з персоналу приймати рішення й здійснювати дії, які спри-

яють зростанню рівня добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії.

Соціальну відповідальність можна класифікувати за:

– рівнем відповідальності (міжнародний, державний, суб'єктів господарювання, особиста);

– часом відповідальності (минулий, теперішній, майбутній).

Соціальну відповідальність менеджера з персоналу визначають з урахуванням соціальних пріоритетів:

– багаторівневий вертикальний поділ соціальних груп (за інтересами, доходами, принципами формування);

– горизонтальний поділ соціальних груп (за сферами суспільного життя: політика, економіка, мистецтво та ін.).

Соціальна відповідальність особистості охоплює два основні етапи: дотримання і усвідомлення практичних правил. Перший етап передбачає визнання прийнятних правил у трудовому колективі, застосування корпоративних правил, повне підпорядкування корпоративним правилам. Другий етап містить три стадії: механічне дотримання правил; узгодження правил із суспільними, науковими та культурними досягненнями світового розвитку; перегляд правил залежно від зміни політично-економічної обстановки.

Менеджер з персоналу несе відповідальність за:

– неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією у межах, визначених чинним законодавством;

– заподіяння матеріального збитку у межах, визначених чинним законодавством;

– помилки, допущені в процесі виконання своїх безпосередніх посадових обов'язків (вирахування з заробітної плати, штраф).

Менеджмент має сприяти залученню інвестицій у розвиток персоналу, створенню безпечних умов праці й охорони здоров'я, заохочувати природоохоронну діяльність і ресурсозбереження.

15.3. Соціальна відповідальність менеджера з персоналу під час прийняття рішень

Системний підхід до соціальної відповідальності у прийнятті управлінських рішень в економіці впливає на рівень життя громадян. Поряд з економічними принципами підприємницької діяльності особливої уваги заслуговує соціальна складова, яка визначає етичні норми та інвестиції у розвитку людського потенціалу, формуванні партнерських корпоративних програм і проектів розвитку місцевого самоврядування. Відповідно політичні, економічні та соціальні рішення визначають можливості збільшення чи зменшення матеріального забезпечення громадян.

Соціальна корпоративна відповідальність компаній перед суспільством визначає поведінку і принципи вибудовування ділового співробітництва щодо виробництва якісної продукції й надання послуг споживачам; створення робочих місць, здійснення інвестицій у розвиток людського потенціалу; зростання добробуту своїх акціонерів; реалізацію партнерських програм і проектів розвитку місцевого співтовариства; дотримання вимог чинного податкового, трудового, екологічного законодавства тощо.

У теорії менеджменту визначено активні заходи, які застосовують компанії, що беруть на себе ініціативу вирішення соціальних питань, враховуючи потреби зацікавлених осіб. Діяльність компаній потребує налагодження економічних і соціальних взаємин. Пріоритетні напрями розвитку підприємництва вимагають визнання трудових прав працівників щодо дотримання відповідних положень: визначення гідної винагороди праці, гарантування соціальних потреб і безпеки праці працівників, підтримка участі працівників у вирішенні проблем розвитку підприємства.

Репутація компанії як привабливого роботодавця визначається її популярністю на ринку, своєчасністю виплати заробітної плати співробітникам, плинністю кадрів і соціальною відповідальністю. Менеджери вивчають досвід міжнародних компаній (із глобальними брендами, високим потенціалом розвитку) щодо оптимальних розмірів компенсації, рівня матеріальної відповідальності

й повноважень, які можна делегувати працівникам. Інформацію про компанію менеджери розміщують на корпоративному сайті, повідомляють рекрутинговим компаніям. В оголошеннях про вакансії потенційних кандидатів цікавить можливість кар'єрного зростання, розмір матеріальної компенсації і виробничі завдання. Водночас при переході на нове місце роботи працівників більше цікавить висока матеріальна компенсація й можливість інноваційних підходів до виконання завдань.

Для стабілізації економічного розвитку зростає соціальна відповідальність компаній світових лідерів. Наприклад, компанія «Microsoft» вважає, що її «моральним орієнтиром» є стабільність у відносинах зі споживачами, діловими партнерами, акціонерами, співробітниками та суспільством. Особлива увага приділяється відповідальному веденню бізнесу, що базується на реалізації корпоративної політики і корпоративних цінностей, кодексах етики та бізнес-стратегій.

Потужні компанії розробляють маніфести про корпоративну соціальну відповідальність, що є умовою для здійснення успішної корпоративної стратегії. Стабілізація економічного й соціального розвитку компаній потребує кардинальних змін у системі управління. Керівництво і топ-менеджмент компанії мають послідовно підтримувати норми соціальної відповідальності, виступати ініціаторами розробки і реалізації соціальних програм. Саме тому держава і компанії вкладають значні ресурси в підготовку кваліфікованих менеджерів, незважаючи на те, що витрати повертаються не так успішно і швидко, як хотілося б інвесторам.

У промислово розвинених країнах сформувалася система регламентації відносин приватного підприємництва і суспільства в площині соціально-економічного розвитку країни. У США державно регульованими є трудові відносини між роботодавцями і працівниками (укладення двосторонніх договорів), медичне страхування. Водночас розроблено механізми участі бізнесу в соціальній підтримці громадян через корпоративні фонди, зокрема, фінансування пенсійних і страхових сфер персоналу, професійного розвитку. Со-

ціальну відповідальність і добродійність корпорацій законодавчо заохочують наданням податкових пільг і державних замовлень.

У Європейському Союзі корпоративна діяльність регулюється законодавством, нормами і стандартами відповідних держав. Загалом європейські підприємницькі структури розглядають державу як інститут, який має забезпечувати виконання прийнятних правил соціальної поведінки: правове регулювання обов'язкового медичного страхування, пенсійне регулювання, регулювання природоохоронної діяльності підприємств. На відміну від американської моделі соціальної відповідальності, метою якої є прибутковість і відповідальність перед акціонерами, європейська модель передбачає також відповідальність перед працівниками компаній та місцевими органами самоуправління. Водночас в економічно розвинених країнах соціальна відповідальність підприємницьких структур є складовою конкуренції.

Соціальні моделі управління, які є ефективними в сучасному підприємстві, пов'язаному з впровадженням новітніх технологій, потребують дієвого співробітництва менеджерів і персоналу. Ці моделі можуть бути реалізовані, якщо менеджер приймає рішення, порядок реалізації, технології і зміст яких є зрозумілими персоналу. Соціальні інвестиції бізнесу охоплюють матеріальні, фінансові, управлінські, технологічні й інші ресурси, що скеровуються менеджерами на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням економічних інтересів зацікавлених осіб для досягнення економічного і соціального ефекту.

Менеджери мають дотримуватися принципів рівності, чесності й неупередженості щодо дотримання прав і соціальних гарантій працівників. Компанії мають бути зацікавлені у більшій прозорості своїх соціальних відрахувань, можливості самостійно визначати напрями витрат на соціальні цілі. Проте інформаційна відкритість соціальної активності бізнесу має певні загрози для його розвитку. Виникають ризики можливих корпоративних конфліктів між менеджерами й акціонерами, невдоволення інвесторів, підвищення уразливості перед конкурентами, підвищення цін на продукцію через витрати на соціальні проекти тощо.

До соціальних цінностей належать прийняті в компанії правила й принципи, система винагороди, відповідність норм організації праці законодавчим і професійним вимогам, а також процес прийняття рішень. Компанії можуть переслідувати досягнення різних цілей. Одержання компанією максимального прибутку в інтересах засновників зумовлює мінімізацію соціальної відповідальності. Водночас виявом соціальної відповідальності має бути також задоволення потреб та інтересів персоналу й клієнтів. Додаткові соціальні стимули менеджери використовують при трансформаційних економічних змінах, коли особлива увага приділяється стимулюванню самостійного мислення працівників, одержанню ними права участі в управлінні компанією. Соціальна відповідальність компанії має визначатися в її статутних документах.

Професійна відповідальність і обов'язки працівників відображаються в посадових інструкціях суб'єктів господарювання. Типова посадова інструкція містить чотири основні розділи: загальні положення, обов'язки, права й відповідальність. Начальник планово-економічного відділу відповідає за своєчасність і якість виконання покладених на нього посадовою інструкцією обов'язків.

Соціальна відповідальність керівників визначається поставленими цілями, пріоритетами, засобами і методами реалізації рішень. Вона реалізується у конкретних справах компанії й керівника, спрямованих на забезпечення відповідного рівня життєзабезпечення своїх працівників, членів їхніх родин і соціально незахищених груп населення. Допомога реалізується у двох видах: безпосередньому (установлення квот на прийом безробітних, випускників навчальних закладів; продаж товарів за зниженими цінами) або непрямому (підтримка соціальних програм держави, благодійні внески).

Реалізація соціальних проектів потребує реалізації дієвої податкової політики, оскільки надмірний податковий тягар скорочує доходи й перешкоджає соціальній активності бізнесу.

Етична відповідальність настає у випадку порушення працівниками етичних норм, що передбачають оцінку моральних принципів та ідеалів (довіра, єдність слова й діла, правдивість, принциповість). Відповідальність реалізується у процесі формування суспільної думки про керівників і працівників, визначення

відповідності чи невідповідності посаді з урахуванням дотримання етичних принципів, суспільних цінностей, правил етики, що є обов'язковим для впровадження виробничої і соціальної стратегії розвитку підприємства.

В угоді доцільно врахувати можливості розподілу ризиків й обов'язків між суспільним й приватним секторами для реалізації виробничої програми.

У підприємницькій діяльності більш поширеним є страхування економічних ризиків професійної відповідальності, зокрема, страхування професійної відповідальності керівника, аудитора, нотаріуса.

У підготовці менеджерів доцільно застосовувати програмний тренінг прийняття соціальних рішень. Під час тренінгу менеджера варто здійснити діагностику можливої поведінки працівників; ознайомитися зі стереотипними ситуаціями; відпрацювати прийняття рішень у різних соціальних варіантах і наслідках; визначити умови, при яких дія стереотипів має позитивний чи негативний вплив на якість прийнятих рішень; розробити техніку прийняття відповідних соціальних рішень.

У методиці «Конфліктні соціальні ситуації» застосовують ситуації, що містять внутрішні соціальні конфлікти (затримка заробітної плати, ненадання соціальних пільг). У кожному випадку потрібно прийняти рішення відповідно до аналогічних ситуацій. Вибір ситуації дає змогу визначити поведінку працівників у прийнятті різних соціальних рішень.

Забезпечення стабільного соціального розвитку регіонів потребує взаємодії підприємницьких структур, органів місцевого самоврядування й суспільства. Доцільно узгоджувати внутрішні (корпоративні) і зовнішні (муніципальні) соціальні проекти, заохочувати соціально відповідальні компанії через доступ до державних кредитів і пільг. Водночас соціальна відповідальність компаній не має замінюватися перекладенням владою частини соціальних витрат на підприємництво.

Дотримання високих соціальних та етичних стандартів створюватиме більш сприятливі умови для покращення соціального клімату в економічній системі й суспільстві, сприятиме підвищенню якості життя населення.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте корпоративну соціальну відповідальність.
2. Чи тотожні за змістом корпоративна соціальна відповідальність і корпоративне управління?
3. Назвіть особливості взаємодії соціальної і юридичної відповідальності.
4. Охарактеризуйте поняття відповідальності та класифікацію видів відповідальності.
5. Що передбачає економічна відповідальність та які її характерні ознаки?
6. У чому полягає суть моральної відповідальності?
7. Визначте економічний зміст добровільних соціальних інвестицій.
8. Визначте пріоритети соціальної відповідальності менеджера з персоналу.
9. Які особливості системи регламентації відносин приватного підприємництва і суспільства в США?
10. Як визначити соціальну відповідальність керівників?
11. Як здійснити програмний тренінг прийняття соціальних рішень?

Ситуаційні завдання

Ситуація 1.

На міжнародній арені компанії змагаються за право бути лідером у сфері соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність менеджменту передбачає: відповідальність компанії у взаєминах з партнерами; відповідальність відносно споживачів; відповідальність відносно співробітників; екологічну відповідальність компанії; відповідальність компанії перед суспільством загалом.

Менеджмент компанії «Тернопільмолоко» (Україна) зацікавлений у збереженні і розвитку програми партнерства з компанією «Ріка-Пак» (Польща), яка здійснює соціальні інвестиції і не зменшила їхні обсяги в умовах рецесії. Сучасний етап діяльності компанії «Тернопільмолоко» залежить від політичної та економічної

невизначеності. У період рецесії дуже складно планувати, тому проекти й бюджети компанії мають переглядатися щоквартально.

Оскільки в компанії корпоративну соціальну відповідальність запроваджено п'ять років тому, відсутній досвід її реалізації в умовах рецесії. Водночас власники й співробітники компанії прагнуть розвивати традиції, реалізувати політику і тактику гармонізації діяльності компанії, поєднаної з добродійністю.

В умовах рецесії обсяг й спрямованість соціальних інвестицій підприємництва змінюються. Загалом компанія здійснює заходи, спрямовані на збереження обсягів інвестицій у розробку нових продуктів і послуг, поліпшення організаційного управління з використанням наукових підходів, які передбачають розробку відповідної концепції, застосування методології її реалізації з урахуванням основних принципів теорії раціональності.

Проте бюджет на соціальні проекти й добродійність передбачено скоротити на 20–40%. Водночас зменшення соціальних інвестицій має супроводжуватися реалізацією нових проектів, пов'язаних з енергозбереженням, охороною навколишнього середовища.

Визначте, які зміни в бізнес-план доцільно внести менеджерам для реалізації корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням таких етапів розвитку компанії: а) становлення; б) рецесія, в) стагнація, г) динамічний розвиток.

Варто враховувати такі моменти:

1. Здійснення корекції соціальних програм:
 - не вносити корекції;
 - соціальні програми скоротити до мінімуму;
 - соціальну підтримку переорієнтувати на збереження співробітників;
 - збереження й розвиток компанії передусім, відмова від масштабних соціальних програм, проте збереження соціальних виплат;
 - збереження співробітників за рахунок відмови від масштабних соціальних програм;
 - скорочення персоналу, що виконує соціальні програми.
2. Розпочати нові корпоративні соціальні програми відповідно до зміни логіки ведення підприємництва.

3. Розвивати корпоративні соціальні програми із застосуванням нових GRI-стандартів, індикаторів і кейсів:

- закріпити існуючі результати, підтримувати перевірені проекти;
- звіти компанії підготувати відповідно до вимог Глобальної ініціативи по звітності (GRI).

4. Визначити нову стратегію реалізації корпоративних соціальних програм:

- потреба прозорого проектування соціальних програм;
- відмова від численних соціальних проектів і орієнтація на локальні соціальні програми.

5. Посилити ефективність управління корпоративними соціальними програмами:

- систематизувати численні ініціативи й визначити необхідні соціальні програми;
- визначити інноваційність ведення підприємництва на принципах корпоративності соціальних програм.

6. Використання рецесії (кризи) для скорочення витрат на соціальні програми:

- прийняття рішення власниками або топ-менеджментом.

7. Зростання популярності корпоративної соціальної відповідальності менеджменту:

- введення основних положень у колективні договори, трудові контракти;
- надання додаткових бонусів при підвищенні кваліфікації співробітників;
- реалізація партнерських проектів, розвиток межсекторного партнерства й об'єднання ресурсів з іншими організаціями для посилення ефекту.

Ситуація 2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Престиж» на ринку товарів і послуг вважалось конкурентоспроможним. Підприємство займало виробництвом сумок. Власник отримав ТзОВ «Престиж» у спадщину.

Для керування підприємством новий власник наймає менеджера, фахівця в цій сфері, оскільки самому ніколи раніше не

доводилося мати справу із виробництвом сумок. До відбору менеджера власник поставився відповідально, розуміючи, що від професіоналізму першою залежатиме розвиток бізнесу. Обраний менеджер мав десятирічний досвід роботи на таких підприємствах і рекомендації з попередніх місць роботи.

Після укладення трудового контракту власник розпочав інший проект, що відповідав його професійній підготовці. Проте через 2 роки власника повідомили, що ТЗОВ «Престиж» оголошено банкрутом, хоча протягом цього періоду менеджер надавав позитивні звіти і інформував про реінвестування прибутку в розвиток виробництва.

У ході ліквідації підприємства власник дізнався, що менеджер систематично затримував заробітну плату, що зумовило зростання плинності кадрів, зниження мотивації працівників. Відповідно це спричинило зниження якості продукції, а несвочасна поставка в магазини призвело до втрати конкурентних переваг.

Відповідно до чинного законодавства власник намагався довести неправомірність дій менеджера, вказуючи на неефективне використання ним грошових коштів, зокрема для власного зиску. Проте власник не зумів довести неправомірність дій менеджера.

Ситуація: менеджер не поніс відповідальності за прийняте ним рішення про затримку заробітної плати.

Завдання: вкажіть, які дії має здійснити власник для підвищення соціальної відповідальності менеджера (за затримку заробітної плати, нецільове використання грошових коштів).

Для підвищення соціальної відповідальності менеджера доцільно:

1) узагальнити дії:

– ввести систему штрафів за неправильні рішення;

2) здійснити такі дії:

а) звільнити менеджера;

б) при систематичній затримці заробітної плати накладати на менеджера диференційовані штрафи;

в) створити орган, що контролюватиме діяльність менеджера;

3) формулювання зворотних дій:

– не створювати орган, що контролює діяльність менеджера, тому що це підвищить витрати виробництва;

- 4) введення в іншу структуру:
 - доручити контроль власникові фірми.
5. прийняття рішення:
 - а) має сприяти соціальному захисту робітників;
 - б) не має суттєво вплинути на підвищення витрат;
 - в) має забезпечити підвищення матеріальної відповідальності менеджера.

Список використаних джерел

1. *Быстрый рост безработицы в результате мировой рецессии // Международный валютный фонд. – 2010. – Сент. – 2 – 3 с.*
2. *Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки // Наукові праці КНТУ. – 2010. – Вип. 17.*
3. *Довідник соціально-відповідальних компаній України. – К.: К.І.С., 2007. – 170 с.*
4. *Конференция МВФ и МОТ в Осло, посвященная путем ускорения подъема мировой экономики с созданием большого числа рабочих мест // МВФ. – 2010. – 18 авг. – 2 с.*
5. *Корпоративна відповідальність // Щоквартальний вісник. – 2012. – Вип. 7. – 13 с.*
6. *МВФ и МОТ публикуют справочный документ, посвященный теме «Задачи обеспечения экономического роста, занятости и социальной сплоченности», для конференции высокого уровня, которая состоится 13 сентября в Осло // МВФ. – 2010. – 2 сент. – 4 с.*
7. *Мировые лидеры дадут оценку мерам, принимаемым в ответ на всемирную рецессию // Международный валютный фонд. – 2009. – 20 апр. – 4 с.*
8. *Эль-Эриан М. Фонды национального благосостояния в новых нормальных условиях // Финансы & развитие. – 2010 – Июнь. – С. 44–47.*
9. *Преодоление глобального кризиса. // Международный валютный фонд. – 2009. – Дек. – 81 с.*
10. *Додд Р. «Бешеные деньги» муниципалитетов // Финансы & развитие. – 2010 – Июнь. – С. 33–35.*
11. *Социальный маркетинг и социальная ответственность бизнеса: взаимосвязи и результаты / Т. В. Шталь, О. О. Тищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 97–104.*
12. *Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit // New York Times Magazine. – 1970. – September, 13. – P. 122–126.*

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

А

Адміністрація – орган, який здійснює управління підприємством у межах наданих йому прав.

Адміністрація організації (лат. «administratio» – «управління») – сукупність лінійних і функціональних керівників та їхніх заступників на всіх рівнях управління організацією, які мають право приймати рішення.

Адхократія – організаційні формування (як правило, тимчасові), що здійснюють розробку й аналіз нових питань.

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, яка здійснюється безпосередньо за наказами та розпорядженнями.

Акціонерний капітал – основний капітал акціонерного товариства що створюється за рахунок випуску акцій. Розрізняють акціонерний капітал: статутний – записаний (зафіксований) у статуті; передплатний – акумульований передплатою акцій; сплачений – фактично внесений під час передплати.

Акціонування – одна з форм приватизації державної власності шляхом перетворення її в акціонерну і передачі господарських функцій від держави акціонерним товариствам як безпосереднім товаровиробникам.

Альтернативний персонал – позаштатні, тимчасові працівники. Керівники організацій використовують його у періоди підвищеного навантаження чи в разі нестачі персоналу. Залучаючи до роботи альтернативний персонал, можна досягти переваги над конкурентами в періоди спаду виробництва, уникнувши значного скорочення штатів.

Анігіляція (лат. «annihilatio» – «ніщо, знищення») – службове застосування вищими керівниками системи заходів з ізоляції конкретної посадової особи від підлеглих і вищих органів управління; службова ізоляція. Можна здійснювати шляхом позбавлення або обмеження повноважень.

Апарат управління – сукупність працівників управління (керівників, спеціалістів, інших службовців) організації, які виконують функції з управління нею чи іншими організаціями.

Атестація – оцінювання рівня праці, якостей і потенціалу працівника, відповідно до вимог роботи, яку слід виконувати.

Атестація державних службовців – оцінювання рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду.

Б

Бесіда – метод одержання кадрової інформації на основі словесної комунікації.

Бізнес – будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що приносить власнику певний зиск (прибуток).

Бізнес-план – розроблений у письмовій формі документ, який всебічно висвітлює зміст і перспективи будь-якого пропонованого комерційного заходу (зокрема, інноваційного, інвестиційного або іншого проекту) і подається потенційному інвестору з метою переконати його в ефективності інвестування.

Біржа праці – організаційне утворення для обліку потреб і пропонування робочої сили, сприяння працевлаштуванню з організацією необхідного перенавчання. В Україні функції таких організаційних утворень виконують центри зайнятості населення.

«Білі комірці» – у країнах Західної Європи, Японії та США працівники, які займаються розумовою працею. Використовуються також терміни «сині комірці» – працівники фізичної праці, «коричневі комірці» – працівники сфери обслуговування, «сірі комірці» – працівники галузей соціальної інфраструктури, «рожеві комірці» – секретарки, друкарки, телефоністки та ін.

В

Вербування (нім. «werben» – «шукати», «домагатися») – діяльність спеціальних організацій або посадових осіб з найму на роботу, а також для проходження служби, участі у військових діях та ін.

Вербувальник – спеціально підготовлена посадова особа, яка вербує людей для участі в якій-небудь справі.

Вивчення документів – метод дослідження, поширений у кадровій роботі. Основним його змістом є збирання письмових матеріалів про досліджуваний об'єкт (явище) та їхній аналіз (контент-аналіз) за допомогою спеціально розроблених методичних засобів. Вивчення документів дає змогу докладно дослідити процес розвитку явища за окремими позиціями, а також загалом.

Виконання – процес практичної реалізації рішень, команд та інших керівних впливів.

Винагорода – форма матеріального стимулювання працівників.

Винахідництво – творчий процес вирішення конкретного організаційно-технічного завдання. Результатом винахідницької діяльності є винахід. Право на винахід засвідчується свідоцтвом або патентом. Організація виконує роботу з винахідництва в межах виробничих колективів.

Випробування під час приймання на роботу – перевірка відповідності робітника чи службовця роботі, яку йому доручають. Застосовується для окремих категорій (наприклад, для неповнолітніх, молодших спеціалістів).

Виробнича демократія – політика, що базується на участі працівників у прийнятті управлінських рішень організації. Керівник (начальник цеху чи дільниці, бригадир) частину своїх другорядних функцій передає іншим працівникам, використовуючи їхні організаторські здібності. Виробнича демократія дає змогу застосовувати гнучкі колективні форми управління виробництвом.

Вислуга років – за трудовим правом тривалий період трудової діяльності, який за певних умов надає право на відповідні пільги та переваги (грошові виплати, надбавки до заробітної плати, додаткові відпустки, пенсії за вислугу років та ін.).

Висування – процедури відбору і зарахування працівників у резерв на вищу посаду.

Витрати на утримання апарату управління – витрати коштів на утримання органів державного управління, апаратів управління організацією, які охоплюють заробітну плату, відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження, службові роз'їзди та утримання легкового автотранспорту; канцелярські, друкарські, поштово-телеграфні й телефонні затрати.

Виховання – процес свідомого цілеспрямованого і систематичного формування особистості з метою підготовки до виконання соціальних функцій, життєдіяльності в різних сферах соціальної практики.

Відділ навчання – функціональний підрозділ організації, який організовує та здійснює навчально-методичне керівництво виробничим навчанням працівників, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та інших службовців.

Відділ організації виробництва та управління – функціональний підрозділ організації, завданням якого є забезпечення здійснення досліджень у галузі вдосконалення організації виробництва та управління, розробка на їхній базі організаційно-практичних заходів з підвищення ефективності виробництва та управління. Цей відділ аналізує виробничу структуру управління, що сформувалася в організації, проектує та впроваджує нову виробничу структуру та структуру управління організації, розробляє штатний розпис організації та узгоджує штатні розписи її структурних підрозділів, розробляє й реалізує рекомендації щодо розвитку стилю й методів керівництва, організовує розробку регламентаційної діяльності апарату управління організації та її структурних підрозділів, а також відповідної документації: положення про підрозділи й посадові особи, посадові інструкції, стандарти організації, організаційно-управлінські норми і нормативи, методичні рекомендації.

Відділ організації праці та заробітної плати – функціональний підрозділ організації, який здійснює нормування й організацію праці, тарифікацію трудових процесів, розробку систем

оплати праці, організацію і планування праці та заробітної плати з урахуванням умов і режимів праці та відпочинку.

Відділ охорони праці та техніки безпеки – функціональний підрозділ організації, який має забезпечувати безпеку та належні умови праці на кожному робочому місці. Цей відділ організовує та координує роботу з охорони праці в організації: контролює додержання законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці працівників організації; удосконалює профілактичну роботу з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці.

Відділ соціального захисту – функціональний підрозділ організації, який реалізує права та гарантії соціального захисту кожного працівника. Відділ соціального захисту розробляє форми соціального захисту; планує використання коштів соціального страхування; організовує фонд матеріальної допомоги, оформлення пенсійних справ і роботу з ветеранами праці; медичні та інші види страхування працівників, виплату позик, усіх видів допомог і забезпечення санаторно-курортними путівками; соціальний захист молоді і жінок; суспільні заходи для працівників і ветеранів, які потребують соціального захисту.

Відділ управління персоналом – функціональний підрозділ організації, в якому зосереджено більшу частину функцій з управління персоналом. Такий відділ створюють у малих і середніх організаціях. Відділ управління персоналом визначає потребу у працівниках різних спеціальностей; здійснює маркетинг персоналу; формує банки даних за всіма посадами та професіями; контролює раціональне використання персоналу.

Відомство – установа, яка керує певною галуззю чи сферою діяльності та є складовою системи органів державного управління.

Вільний співробітник – програма, прийнята фірмою «ІВМ» (США). У цій фірмі налічується приблизно 45 працівників. Вони отримують повну свободу дій на п'ять років з метою оновлення системи організації фірми.

Г

Галузь – якісно однорідна сукупність підприємств, об'єднаних за видами продукції та послуг, однотипність сировини і матеріалів, матеріально-технічної бази, професійного складу кадрів.

Гармонізація – це уніфікація, координація якогось законодавства різних країн.

Генотип – сукупність генів даного організму, одержана ним від батьків (генетична конституція).

Гіпотеза – передбачення, що потребує наукового доказу, перевірки на досвіді.

Гонорар – винагорода, яка сплачується автору за написання книги.

Графологія – галузь знань про почерк та методи досліджень для виявлення стану і особливостей того, хто пише.

Гриф – напис на документі, що визначає особливий порядок його використання.

Гроші – металеві й паперові знаки, що є мірою вартості за купівлі та продажу.

Д

Делегування повноважень – передавання частини прав і обов'язків одних посадових осіб іншим. Повноваження можуть делегуватися на заздалегідь обумовлені строки.

День відчинених дверей – дохід, поширений у навчальних закладах. Як правило, ВНЗ організують цей день раз на рік за один або два місяці до початку вступних іспитів. На загальних зборах (або на зборах за спеціальностями та спеціалізаціями) керівники ВНЗ, декани, завідувачі кафедр розповідають абітурієнтам про спеціальності (спеціалізації), знання та навички, які можуть здобути студенти, навчаючись у цьому закладі. Абітурієнтів ознайомлюють із правилами приймання у ВНЗ. Після зборів організуються екскурсії абітурієнтів на кафедри, у лабораторії, виробничі майстерні та комп'ютерні центри. Продається навчально-методична література на допомогу вступникам. День відчинених дверей дає змогу підвищити конкурс під час вступних іспитів до навчального закладу.

Державний контракт – письмовий документ, що засвідчує намір (бажання) держави в особі уповноважених Кабінетом Міністрів України галузевих і функціональних міністерств, державних комітетів та прирівняних до них інших інституціональних утворень закупити на певних умовах конкретні обсяги продукції для поповнення державних резервів та забезпечення споживачів, потреби яких фінансуються за рахунок державного бюджету.

Державна служба – професійна діяльність щодо практичного виконання посадових повноважень з метою реалізації державних функцій.

Державний службовець – громадянин, який у встановленому законодавством порядку виконує роботу, що оплачується за рахунок коштів бюджету. На державного службовця поширюється дія законодавства про працю з особливостями, передбаченими законом про державну службу.

Державний фонд зайнятості – спеціальний фонд для фінансування заходів, пов'язаних безпосередньо з діяльністю центрів зайнятості населення (проведення профорієнтації, професійного навчання вивільнених працівників та безробітних, виплата тимчасової допомоги у зв'язку з безробіттям; надання безвідсоткової позики безробітним для започаткування підприємницької діяльності; оплати праці працівників служб зайнятості населення). Він формується за рахунок асигнувань з бюджетів різного рівня та внесків суб'єктів підприємницької діяльності та добровільних пожертвувань громадських організацій, окремих фізичних осіб та іноземних громадян і фірм.

Динамічний метод – розташування даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень (саме за такої умови ряд відображає стійкі тенденції). Динамічний метод застосовується для дослідження кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом.

Доручення – письмове уповноваження, яке видається однією особою (довірителем) іншій особі (довіреному представникові) для представлення перед «третіми» особами.

Довічне наймання – форма гарантованої зайнятості, що застосовується у великих компаніях і державних організаціях Японії. Організація наймає працівників раз на рік, навесні, коли молодь закінчує навчання в навчальних закладах. Просування по службі здійснюється з-поміж працівників своєї фірми. Працівника, який має загальний стаж роботи в компанії п'ять і більше років, не приймають на роботу в іншу компанію. Працівник не може бути звільнений, якщо він не скоїв тяжкого кримінального злочину. Працівники залишаються в компанії до офіційного виходу на пенсію у віці 55 років. Звільнення їх до виходу на пенсію – це суворе покарання, бо в такому разі практично неможливо влаштуватися на іншу роботу з такою самою заробітною платою та гарантією зайнятості. Працівнику, який виходить на пенсію, компанія виплачує одноразову допомогу, яка дорівнює його заробітку за 5–6 років. Пенсії не виплачуються. Системою довічного наймання охоплено близько 35% працівників Японії.

Е

Експертні оцінки – особливий вид кількісних і якісних характеристик явищ або процесів, що визначаються на основі висновків спеціалістів.

Емоції – психологічні процеси і стан, який переживає людина: задоволення, незадоволення, страх, спокій, радість, гнів.

Етика – сукупність принципів і норм поведінки, яких мають дотримуватися працівники організації.

Ефект – результат, що в підсумку очікується або фактично досягається за рахунок здійснення інвестицій. Він може виражатись у додатковій сумі товарообігу (обсяг продажу), валового або чистого доходу (прибутку), грошового потоку тощо.

Ефективність – кількісне співвідношення показників результатів (ефекту) і витрат на їхнє (його) досягнення. В інвестиційній діяльності основним показником результатів є абсолютна величина зведеного грошового потоку, а витрат – обсяг інвестованого капіталу.

Ефективність інвестиційного портфеля характеризує формування і використання вартості цінних паперів (акцій, облігацій, ощадних та інвестиційних сертифікатів) за критеріями поточної дохідності або зростання власного капіталу за умови певного рівня підприємницького ризику.

Експертно-аналітичний метод – це спосіб, що ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом, управлінського персоналу організації до процесу вдосконалення її діяльності.

Етапи ділової кар'єри – відрізки трудового життя працівника на шляху до досягнення своїх цілей. Попередній етап передбачає навчання у школі, здобуття середньої та вищої освіти; він триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, яка задовольняє її потреби та відповідає її можливостям. Якщо людина одразу знаходить такий вид діяльності, то починається процес самоствердження її як особистості. Далі настає етап становлення, що триває приблизно 5 років (у віці від 25 до 30 років). У цей період працівник опановує обрану професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження та постає потреба в досягненні незалежності. В цьому віці створюються та формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вищий за прожитковий мінімум. На етапі просування службовими щаблями (у віці від 30 до 45 років) відбувається процес підвищення кваліфікації, соціального становлення. Нагромаджується багатий практичний досвід, формуються професійні навички, збільшується потреба в самовираженні, досягненні вищого статусу й більшої незалежності, починається самовираження людини як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби в безпеці; зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці та турботі про здоров'я. Етап збереження характеризується діями із закріплення досягнутих результатів; він триває від 45 до 60 років. Настає пік удосконалення кваліфікації, відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої

знання молоді. Цей період характеризується розквітом творчості, можливе підвищення по службі. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе й тих, хто досяг високого становища чесною працею. Хоча більшість потреб працівника в цей період задовольняється, його продовжує цікавити рівень оплати праці; водночас підвищується інтерес до інших джерел доходів (наприклад, участі у прибутках, капіталі інших організацій, акцій, облігацій). Етап завершення триває від 60 до 65 років. Людина починає думати про пенсію, готуватися до неї. Відбуваються активні пошуки гідної заміни, здійснюється навчання кандидата на посаду, що звільняється. Цей період характеризується кризою кар'єри; такі люди отримують дедалі менше задоволення від роботи й відчувають психологічний і фізіологічний дискомфорт. Однак самовираження та повага до себе й інших людей цього віку в них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені у збереженні рівня заробітної плати, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату після виходу на пенсію і були б належною підмогою до пенсії. На останньому, пенсійному, етапі кар'єри в цій організації (виді діяльності) завершується. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації чи були хобі (живопис, садівництво, робота у громадських організаціях тощо). Стабілізується повага до себе й до «побратимів» по пенсії. Проте фінансове становище та стан здоров'я можуть зроби́ти постійною в ці роки турботу про інші джерела доходу та здоров'я.

Є

Єдиноначальність – організаційний принцип управління й така форма організації системи управління виробництвом, коли кожен працівник має одного безпосереднього начальника. За такої системи керівник є одноосібним головою організації, який має право ухвалювати від імені своєї організації юридично обов'язкові рішення; він несе особисту, персональну відповідальність за діяльність очолюваної ним організації.

3

Забезпечення гарантій зайнятості – найскладніша проблема управління персоналом в організації. Деякі керівники навіть не бажають розглядати цю проблему. Вони вважають, що в умовах ринку підприємець сам вирішує, кого звільняти. Однак якщо керівники організації очікують від працівників готовності підвищувати продуктивність праці, її якість і ефективність, вони мають надавати їм певні гарантії збереження роботи. Японська система довічного наймання – одна з форм гарантованої зайнятості. Нині у світі підвищується інтерес до гарантій збереження роботи. Це зумовлено такими причинами: страх бути звільненим створює нервову обстановку і призводить до зниження продуктивності праці; страх, що застосування нового обладнання призведе до скорочення робочих місць, спричинює гальмування технічного розвитку виробництва; висока плинність працівників обходиться дорого, особливо для організацій з висококваліфікованим персоналом.

Заборона на професію – позбавлення громадян права на певні види діяльності з політичних мотивів. У деяких країнах світу особа, яку приймають на роботу, має проходити перевірку на лояльність з боку державних відомств. Це суперечить праву громадян вільно обирати вид діяльності незалежно від віросповідання й переконань. Іноді з організації звільняють працівників, політичні погляди яких не задовольняють владу.

Задатки – автомофізіологічні особливості організму, мозку, що є передумовою розвитку здібностей.

Закон – нормативний акт, ухвалений Верховною Радою України, який має найвищу юридичну силу.

Закон Паркінсона передбачає, що обсяг роботи збільшується тією мірою, якою необхідно зайняти час, виділений на її виконання. Спостерігаючи за роботою державних установ, Паркінсон помітив, що чиновники прагнуть збільшити кількість підлеглих.

Законодавство – сукупність чинних законів держави загалом, або якість галузі права.

Залучення населення – участь населення у суспільному виробництві.

Замовлення – комерційний документ, в якому визначаються необхідні умови для виробництва або продажу товару.

Заявка – документально оформлена потреба юридичної або фізичної особи у кількості конкретних видів продукції (послуг), робіт для партнера у господарських зв'язках.

Звичка – спосіб поведінки людини, здійснення якої набуває для неї характеру потреби.

Звільнення працівників умовне – економія робочої сили (скорочення потреби в ній) у результаті вдосконалення системи управління, поєднання професій, підвищення продуктивності праці та обладнання, введення в експлуатацію нових об'єктів, поглиблення спеціалізації та розширення кооперації виробництва, скорочення різних витрат робочого часу, зменшення трудомісткості продукції, більш повне використання фонду робочого часу, краще виконання працівниками норм.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості, які є умовою успішного виконання тієї чи іншої діяльності.

Зловживання службовим становищем – здійснення посадовою особою дій, які належать до її службових обов'язків, але є незаконними, або нездійснення нею того, що вона мала зробити відповідно до свого службового обов'язку. Мотивом зловживання службовим становищем є прагнення посадової особи одержати вигоду майнового чи немайнового характеру.

«Золоте рукостискання» – метод стимулювання добровільного звільнення з організації зайвих працівників. Запланованим до звільнення працівникам пропонують додаткові компенсаційні виплати й вихідні допомоги, розміри яких значно вищі за офіційно передбачені у разі звільнення. Такі дії дають підприємцю змогу уникнути зайвого зволікання через необхідність консультацій з профспілками та отримання дозволу від влади, а також мати свободу у виборі кандидатів на звільнення.

«Золоті комірці» – висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які можуть як підприємці використати свої професійні знання.

I

Ідентифікація (лат. «*identificare*» – «ототожнювати») – ототожнювання індивідом себе з іншою людиною, групою людей, колективом. Ідентифікація допомагає людині опанувати різні види діяльності, засвоювати норми поведінки й соціальні цінності

Ієрархія – система послідовно підпорядкованих елементів управління від нижчого до вищого рівня у порядку підпорядкування.

Імідж – формування і підтримання сталого позитивного враження клієнтів (покупців) та комерційних контрагентів від товару (послуг) і підприємства (підприємця), яке виготовляє і реалізує цей товар. Високий імідж оцінюється через гудвіл, тобто рівень репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої діяльності та інших нематеріальних її активів.

Інвестиції – сукупність витрат, що реалізують довгострокові вкладення капіталу в різні галузі економіки і сфери діяльності; всі види майнових та інтелектуальних цінностей, якікладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційна діяльність – сукупність практичних дій фізичних і юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційна компанія – різновид кредитно-фінансових інституцій, які акумулюють грошові кошти приватних інвесторів за допомогою емісії власних цінних паперів (зобов'язань), а також вкладення цих коштів в акції й облигації у власній країні та за кордоном. Така компанія купує, тримає і продає цінні папери з метою одержання прибутку на вкладений капітал.

Інвестиційна програма – окрема частина реалізованого інвестиційного портфеля фірми, яка вона охоплює певну кількість інвестиційних проєктів, що мають бути реалізовані у найближчі роки.

Інвестиційна стратегія – формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності фірми і вибір найбільш ефективних шляхів їх цього досягнення.

Інвестиційний фонд – юридична особа, заснована як акціонерне товариство, що здійснює діяльність винятково у сфері спільного інвестування. Інвестиційні фонди бувають закритого і відкритого типів.

Інвестор – суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення щодо вкладення власних, позичених або залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

Інноваційна модель підприємства – уявний процес підприємницької діяльності, що передбачає активне використання нових управлінських рішень для постійного зростання економічної та соціальної ефективності господарювання. За цією моделлю підприємства господарські дії базуються переважно на досягненнях науково-технічного та організаційного прогресу. Вони охоплюють ретельне вивчення зовнішнього підприємницького середовища з метою пошуку найбільш ефективних технічних, організаційних, економічних і соціальних рішень, аналіз можливостей конкурентів, практичну реалізацію завдань (проблем) згідно з обраною концепцією дій.

Інновація – процес, спрямований на створення, виробництво нових виробів, технологій, організаційних форм.

Іноземні інвестиції – довгострокові вкладення капіталу закордонними власниками в різні галузі економіки, реалізація вивозу підприємницького капіталу у країни-реципієнти, створення за кордоном філій або дочірніх підприємств, спільних підприємницьких структур. Іноземні інвестиції бувають прямі та портфельні. До прямих інвестицій належать вкладення капіталу, що забезпечують контроль інвестора над закордонними фірмами (підприємствами, організаціями), а до портфельних – вкладення капіталу в акції закордонних підприємств (без придбання контрольного пакета), облігації та інші цінні папери іноземних держав.

Інструкція – нормативний документ, що визначає порядок та спосіб здійснення якоїсь дії.

Інтелект – розум, розумова властивість людини.

Інтенсивність праці – напруженість праці, ступінь витрати робочої сили за одиницю часу.

Інтуїція – здатність безпосередньо, раптово без обмірковування знаходити правильне вирішення проблеми.

Інтерес – рушійна сила суб'єкта, яка базується на матеріальних і моральних основах рішень і дій; реальна причина соціальних дій, явищ, яка перебуває поза мотивами, ідеями, намірами тощо.

Інформаційні брокери – посередники на ринку інформаційних послуг, які обслуговують кінцевого споживача, що не має навичок пошуку інформації.

Інформація про персонал – сукупність усіх оперативних відомостей, а також процесів їхньої обробки для кадрового планування.

К

Кадри – це не тільки соціально-економічна, а й політична проблема; важлива складова системи соціального управління.

Кадрова політика – основні довгострокові напрями у роботі з персоналом.

Кадрова робота – засіб реалізації кадрової політики.

Кадровий консалтинг – консультаційні послуги, що надаються керівникам і спеціалістам організацій з питань роботи з кадрами. Кадровий консалтинг здійснюють спеціально створені організації.

Кадрова служба – структурний підрозділ підприємства.

Кандидатура – особа, яка намічена до виборів або призначення на посаду, до приймання на роботу в якусь організацію.

Кадрознавство – наука, яка належить до системи управлінських наук, досліджує персонал і роботу з ним у державних органах, суспільних, науково-дослідних, навчальних, виробничих та інших організаціях. Центральне завдання кадрознавства – розробка принципів, форм і методів пошуку, підготовки, використання та просування керівників і спеціалістів для досягнення стратегічних цілей держави та окремих організацій.

Канцелярія – структурний підрозділ підприємства, що забезпечує діловодство та організацію службового листування.

Капітал – сукупність матеріальних та грошових коштів, а також інтелектуальних здобутків, що використовуються у процесі

виробництва та в інших сферах діяльності з метою отримання прибутку. У більш вузькому значенні – активи фірми (підприємства) за мінусом її зобов'язань (заборгованості).

Капітал акціонерного товариства – сукупність індивідуальних капіталів, об'єднаних через емісію розміщення акцій та облигацій; він є власним стартовим капіталом акціонерного товариства і може збільшуватись за рахунок капіталізації певної частки отриманого фірмою (підприємством) прибутку та додаткової емісії цінних паперів.

Капітальні вкладення – інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів. Вони є реальними (виробничими) інвестиціями і здійснюються у формі нового капітального будівництва, технічного переозброєння, реконструкцій та розширення діючих виробничих об'єктів і об'єктів соціальної інфраструктури фірми (підприємства, організації).

Кар'єра – просування по службі.

Кар'єризм – гонитва за успіхом у своїй діяльності, яка зумовлена бажанням досягти особистого благополуччя.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому разі вертикальний рух найбільше помітний. Вертикальну кар'єру розуміють як підймання на найвищий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра внутрішньоорганізаційна – вид кар'єри, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію з однієї організації. Кар'єра внутрішньоорганізаційна може бути спеціалізованою та неспеціалізованою.

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи чи програми). До кар'єри горизонтальної можна зарахувати розширення чи ускладнення за-

вдань на попередньому щаблі (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття «кар'єра горизонтальна» не означає неодмінний і постійний рух угору в організаційній ієрархії

Картотека – систематизоване зібрання карток з певною інформацією.

Кваліфікація – ступінь і рівень професійної підготовленості до певного виду праці.

Кворум – встановлення кількості присутніх на зборах, коли можна приймати рішення.

Керівник – одна із ролей менеджера, пов'язана з відповідальністю за розстановку кадрів і виконання підлеглими визначених завдань.

Керівництво – форма управління, яка здійснюється вищими посадовими особами підприємства.

Класи – великі групи людей, які мають різне місце у суспільному виробництві щодо засобів виробництва, в способах одержання і розмірах частки суспільного багатства.

Класична модель підприємництва – уявна сукупність організаційно-економічних заходів, орієнтованих на максимальну ефективне використання наявних ресурсів підприємства. Схема підприємницьких дій за цією моделлю доволі чітко окреслена: оцінювання наявних ресурсів; вивчення (аналіз) можливостей досягнення визначеної мети; вибір і використання такої можливості, яка спроможна забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів. Ця модель не застосовується у чистому вигляді, частіше вона поєднується з інноваційною моделлю підприємництва.

Клієнт – особа, яка користується послугами установи, банку.

Клімат – психологічний настрій у групі або колективі.

Кодекс – єдиний законодавчий акт, який систематизує певну галузь права.

Колега – товариш по роботі, професії.

Колегія – група осіб, що створюють адміністративний або дорадчий орган.

Колектив – сукупність людей, які об'єднанні процесом спільної діяльності.

Колективний договір – угода, яка укладається комітетом профспілки від імені працівників з адміністрацією.

Командитне товариство – вид господарської організації, яка має (поряд з учасниками, що несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном) одного або кількох учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майно товариства.

Комп'ютеризація – процес створення і впровадження комп'ютерів у діяльність підприємства.

Компенсаційна угода (операція) – домовленість про бартер, але з можливим частковим погашенням заборгованості грошима чи цінними паперами.

Комуникабельність – можливість, здатність до спілкування, контактів та зв'язків. Комунікація спілкування з передачею інформації за допомогою технічних пристроїв.

Конверсія підприємства – істотне (іноді повне) перепрофілювання підприємства на виробництво іншої продукції під впливом докорінної зміни ринкового середовища або глобальних чинників розвитку економіки. В сучасних умовах господарювання конверсійні процеси широко здійснюються на підприємствах (в організаціях) військово-промислового комплексу України у зв'язку з різким скороченням народногосподарської потреби в його продукції.

Конкурент – особа, фірма, що конкурує у будь-якій сфері діяльності з іншою.

Конкурентоспроможність продукції – це сукупність споживчих властивостей виробу, що характеризують його відмінність від виробу конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і з урахуванням витрат на виготовлення цього виробу. Показник конкурентоспроможності продукції обчислюється як співвідношення її інтегрованого технічного вимірника та аналогічного параметра конкуруючого виробу; якщо це співвідношення є більшим за одиницю, то такий виріб має конкурентну перевагу, тобто є конкурентоспроможним на ринку (вітчизняному

чи світовому). Конкурентоспроможність товарів можна також визначати за ціновими показниками та прибутковістю.

Конкурентія – суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції.

Конкурс – відбір найкращих із числа учасників.

Конкурс на заміщення посади – певний порядок займання посад (наприклад, у наукових організаціях і вищих навчальних закладах). Конкурс на заміщення посади здійснюється з метою систематичного поліпшення складу кадрів.

Консалтинг – консультативна діяльність щодо широкого кола питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємництва. Така діяльність за певну (обумовлену договором) винагороду може здійснюватися як індивідуальними консультантами, так і спеціалізованими організаціями.

Консенсус – загальна згода з певних питань, якої досягають учасники переговорів.

Консерватизм – відстоювання застарілого, відживаючого і протидія прогресу.

Консигнація – вид торгово-посередницьких послуг, коли посередник (у цьому разі – консигнант) реалізує товар із власного складу на основі договору-доручення. Діяльність консигнанта, який має власні складські приміщення і одночасно є покупцем-оптовиком, полягає в тому, що він бере товари на відповідальне зберігання з подальшою їхньою реалізацією, але при цьому зобов'язується не продати, а лише запропонувати продукцію можливому покупцеві за першої нагоди. Здебільшого консигнація поширена у сфері оптових поставок окремих партій товарів у роздрібну мережу.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети (здійснення спільного інноваційно-інвестиційного чи іншого господарського проекту). Консорціуми можуть бути не лише національні (міжгалузеві), а й міжнародні (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

Консюмеризм – організований рух громадян і державних органів за розширення прав і вплив покупців (споживачів) на ставлення до них продавців.

Контракт – особлива форма трудового договору.

Контрольний пакет акцій – частка акцій, зосереджена в руках одного власника, яка дає можливість здійснювати фактичний контроль за діяльністю акціонерного товариства. Теоретично він має становити понад 50% від суми випущених акцій, але на практиці може бути меншим, оскільки не всі акціонери мають право голосу та можливість брати участь у загальних зборах.

Конфлікт – усвідомлене зіткнення, протиборство людей, інтересів, цілей, типів поведінки, установок.

Концерн – організаційна форма статутного об'єднання різногалузевих підприємницьких структур.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на поняття та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Концепція управління персоналом організації передбачає розробку методології формування системи та розробку технології управління персоналом. Методологія управління персоналом розглядає сутність персоналу організації як об'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів з урахуванням цілей і завдань організації, методів і принципів управління персоналом. Технологія управління персоналом охоплює організацію наймання, відбору та приймання персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, а також управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу.

Кореляційний і регресивний аналіз – спосіб встановлення лінійної залежності та близькості зв'язків між параметрами (чисельністю персоналу та факторами, які на неї впливають). Мате-

матичний апарат кореляційного і регресивного аналізу докладно розглядається у спеціальній літературі зі статистики.

Корпоратизація – процес перетворення у відкриті акціонерні товариства державних підприємств, закритих акціонерних товариств, певна частка статутного фонду яких належить державі, об'єднань і підприємств зі змішаною формою власності, в яких є державне майно. Мета її полягає у реформуванні управління державним сектором економіки та підготовці до приватизації. Особливістю організаційної структури управління відкритими акціонерними товариствами (ВАТ) є функціонування спостережної ради, що здійснює контроль за діяльністю управління ВАТ з метою захисту інтересів держави й акціонерів.

Корпорація – 1) товариство, союз, група осіб, що об'єднуються добровільно за ознакою спільності (однаковості) професійних або групових інтересів; 2) форма акціонерного товариства, що широко використовується. В Україні корпораціями вважають договірні об'єднання, що створюються за принципом суміщення виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень кожним з його членів централізованому керівництву.

Корупція – підкуп, продажність посадових осіб.

Котирування – встановлення курсів іноземних валют, цінних паперів, цін на біржові товари відповідно до чинних законодавчих норм та усталеної практики.

Криза – найгостріша форма вияву соціальної суперечності, пов'язана з порушенням соціальної стабільності.

Культура – сукупність нормативних вимог щодо діючого рівня виробництва.

Культура спілкування – система знань та навичок тактичної поведінки у різних ситуаціях спілкування.

Культура управління – цілісна система організації та здійснення управління, яка охоплює сукупність знань, їхню структуру та глибину, морально-етичні норми, ставлення до праці, навички в організації праці та виконанні її окремих елементів, уміння володіти собою й розуміти особливості людей, які працюють разом. Культура управління виявляється в естетиці праці, прагненні ви-

конати й оформити її красиво. Культура управління характеризує як індивідуальну діяльність працівника апарату управління, так і колективну працю. Особливо важлива культура управління для керівника, тому що основне в його праці – спілкування з людьми. Розвиток культури управління – важливий фактор удосконалення управління та підвищення його ефективності.

Л

Лінійний керівник – посадова особа, котра безпосередньо керує прямими виконавцями певного виду діяльності (наприклад, директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

Ліцензія – дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.

Ліцензування – одна з форм співробітництва у сфері виробництва, за якої суб'єктами відносин є ліцензіар (той, хто володіє певними правами) та *ліцензіат* (той, кому такі права передаються на постійній чи тимчасовій основі). Ліцензіар укладає угоду з ліцензіатом, згідно з якою останньому передаються права на використання патенту, товарного знака, будь-якої значущої науково-технічної новинки за певну винагороду: пашуальний платіж (фактична ціна ліцензії, одноразова винагорода) і *роялті* (періодичні або поточні відрахування у формі фіксованого відсотка від фактичного економічного ефекту, що його має ліцензіат).

Людський інтелектуальний капітал – освіта, кваліфікація, професійні знання, досвід людей; від цих факторів залежать можливості працівників, ефективність їхньої трудової віддачі, продуктивність, культура та якість праці.

М

Менеджер персоналу – спеціаліст, який володіє знаннями у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документаційному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах. Менеджер персоналу здійснює весь цикл робіт з персоналом – від вивчення

ринку праці й наймання персоналу до його звільнення. Він розробляє стратегію управління персоналом і кадрову політику; планує кадрову роботу; забезпечує організацію кадрами робітників і спеціалістів необхідної кваліфікації, потрібного рівня й напрямку підготовки; аналізує кадровий потенціал, визначає потребу в робітниках і спеціалістах; здійснює маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію та контроль підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації робітників, спеціалістів і керівників; комплектує організацію керівними, робочими кадрами та спеціалістами з урахуванням перспектив розвитку.

Мета – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності та способів його досягнення за допомогою певних засобів. Перш ніж розпочати діяти, людина визначає мету, яка є одним зі способів організації різних дій і операцій у певну послідовність і систему. Мета дає змогу визначити спосіб і характер дій людини. Реалізація мети – це процес подолання невідповідності між потребами людини та її метою.

Метод аналогій – спосіб, який полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в наявних системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками.

Метод групових оцінок – метод одержання інформації в соціальній психології, який базується на вивченні оцінок, думок, суджень членів групи з якогось питання. Цей метод широко застосовують для вивчення групової оцінки особистості чи колективу

Метод декомпозиції – розподіл складних явищ на прості.

Метод колективного блокноту («банку» ідей) – це спосіб, що базується на поєднанні незалежного висування ідей кожним експертом з подальшим їхнім колективним оцінюванням на засіданні з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод контрольних запитань – спосіб активізації творчого пошуку для вирішення завдань з удосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних запитань. У запитанні має міститись підказка, як вирішити завдання.

Метод основних компонент – спосіб, який дає змогу відобразити в одному показнику (компоненті) якості десятків показників; він дає можливість порівнювати не всі показники системи управління персоналом, а тільки один.

Метод полярних профілів – спосіб отримання інформації в соціальній психології, який базується на якісному і кількісному оцінюванні ступеня виявлення тих чи інших якостей особистості.

Метод порівнянь – порівняння наявної системи управління персоналом з подібною системою передової організації, нормативним станом або станом у минулому. Цей метод дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем і їхньої однорідності. Розширити межі порівняння можна усуненням факторів непорівнянності.

Метод послідовної підстановки – спосіб вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо при усуненні дії інших факторів.

Метод системного аналізу – інструментарій системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Цей метод орієнтує дослідника на аналіз системи управління персоналом загалом і її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень), на виявлення різних типів зв'язків цих компонентів між собою та із зовнішнім середовищем, а також зведення їх у цілісну картину. Зовнішнім середовищем для управління персоналом є не тільки інші підсистеми системи управління певної організації, а й зовнішні організації (постачальники та споживачі, вищі організації та ін.).

Метод структуризації цілей – кількісне та якісне обґрунтування цілей організації загалом і цілей системи управління персоналом щодо їхньої відповідності цілям організації. Структуризація цілей має забезпечити взаємозв'язки, повноту, порівнянність цілей різних рівнів управління персоналом організації.

Метод 6–5–3 – спосіб систематизації процесу надходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом. Кожний із шести членів експертної групи пише на окремому аркуші папе-

ру три ідеї і передає цей аркуш іншим п'яти членам групи, які на основі вже запропонованих варіантів пишуть по три власні ідеї і т. д. Після закінчення цієї процедури на кожному з шести аркушів буде записано 18 варіантів рішень, а разом кількість варіантів відповідей становитиме 108.

Методи державного регулювання ринку праці – способи впливу держави на ринок праці; розрізняють два основних типи впливу – прямий і непрямий. Прямий вплив має регулювальний і коригувальний характер; він полягає в організації суспільних робіт, стимулюванні створення нових робочих місць, розвитку системи виробничого навчання й перепідготовки, стимулюванні чи, навпаки, стримуванні розвитку виробництва в тих чи інших регіонах, регламентації тривалості робочого дня, тижня, місяця, а також міжнародної міграції трудових ресурсів, організації сезонних робіт. Непрямий вплив на ринок праці полягає у стимулюванні чи гальмуванні певних економічних процесів. Це податкова, кредитно-грошова політика, державна закупівля, політика у сфері амортизації основних фондів, стимулювання наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок, бюджетне субсидування окремих галузей.

Методи побудови системи управління персоналом – інструментарій, який застосовують для збирання вихідних даних, дослідження й аналізу стану наявної системи управління персоналом, а також розробки й економічного обґрунтування та реалізації організаційного проекту нової системи управління персоналом. Найбільший ефект досягається при застосуванні системи методів, що дає змогу подивитися на об'єкт удосконалення з різних боків і уникнути помилок.

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності у процесі функціонування організації.

Мозкова атака – метод швидкого пошуку рішень. Мозкову атаку здійснює група спеціалістів; вона генерує рішення та відбирає краще з них на основі експертного оцінювання.

Молоді спеціалісти – особи, які закінчили повний курс навчання та захистили дипломний проект у вищому чи середньому спеціальному навчальному закладі і скеровані на роботу комісією з персонального розподілу.

Морфологічний аналіз – спосіб вивчення можливих комбінацій варіантів організаційних рішень, запропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо спочатку рядками записати всі функції, а потім у кожному рядку зазначити всі можливі варіанти їхнього виконання, отримаємо морфологічну матрицю. У процесі морфологічного аналізу складне завдання розбивається на невеликі підзавдання, які можна швидко розв'язати.

Н

Надомник – працівник, який виконує доручену йому організацією роботу вдома.

Надомництво – одна з форм зайнятості в умовах надлишку робочої сили.

Найманий працівник – працівник, який уклав з працедавцем трудовий контракт або усну угоду про умови трудової діяльності за певну винагороду.

Наставництво – форма виховання та професійної підготовки молоді на виробництві, у профтехучилищах та ін.

Начальник – посадова особа, яка керує чи є завідувачем якогось підрозділу організації.

Начальник відділу управління персоналом – керівник підрозділу організації, який виконує такі функції: бере участь у формуванні кадрової політики організації, комплектуванні організації кадрами відповідно до затверджені номенклатури посад співробітників відділу, плану роботи та штатного розпису; аналізує звіти психологів за результатами комплексного соціального анкетування співробітників.

Некомпетентність – невідповідність рівня знань, умінь, навичок та інших якостей працівника вимогам посади, яку він обіймає. Розрізняють некомпетентність професійну, соціальну, інтелектуальну, емоційну, фізичну та етичну.

Неперервна освіта – неперервна система навчання, яка охоплює загальноосвітню та професійну школи, середні спеціальні й вищі навчальні заклади, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів, самоосвіту. Система неперервної освіти передбачає необхідність створення можливостей для задоволення потреби людини в навчанні протягом усього її життя в поєднанні з конкретною трудовою діяльністю.

Нормативний метод – спосіб, який передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації загалом й системи управління персоналом (норми управління, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, ланок, масштаби підрозділів, порядок підпорядкованості та взаємозв'язку підрозділів), розподіл і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації. Однак нормативів для вдосконалення управління персоналом поки що недостатньо.

О

Оперативний план роботи з персоналом – комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника, що охоплює планування всіх видів робіт з персоналом в організації.

Опціон – договірне зобов'язання купити або продати товар за наперед визначеною ціною в межах узгодженого періоду. В обмін на отримання такого права покупець опціону виплачує продавцю певну суму премії. Ризик покупця обмежується розміром цієї премії, а ризик продавця зменшується на величину цієї премії.

Оратор – той, хто виступає з промовою, володіє даром переконання, красномовності.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробничих і управлінських підрозділів). У практиці господарювання застосовують кілька типових структур управ-

лінійна: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову (проектного управління, впровадження нововведень, матричну). Організаційною основою найбільш поширеної лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників відповідних рангів; для кваліфікованої допомоги лінійним керівникам створюються функціональні служби. Організаційні структури проектного управління об'єднують дві основні ланки: 1) групу розвитку (стратегія й наукові дослідження, фінанси і ресурсне забезпечення); 2) проектні групи (розробка і реалізація проектів створення й освоєння нових виробів). Матричні структури інтегрують функціональне та проектне управління, передбачають створення тимчасових проектних груп.

Організаційні здібності – здібності організаторської діяльності: комунікативні здібності, практичний розум, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та до інших, наполегливість.

Організаційне проектування системи управління персоналом – розробка проектів організації виробничих систем і систем управління. Мета організаційного проектування системи управління персоналом – надати цілеспрямованості процесу створення нових систем або розвитку існуючих. Об'єктом організаційного проектування можуть бути заходи у сфері організації виробництва, управління персоналом, організації загалом. Комплексне організаційне проектування передбачає застосування системного підходу, в межах якого організаційні питання вирішуються одночасно для виробничої системи та системи управління організації, що проектується, для кожної їхньої складової, а також для організації загалом як системи.

П

Параметричний метод – спосіб встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для виявлення ступеня їхньої відповідності. Параметричний метод застосовують для визначення чисельності управлінського персоналу кадрових служб організації.

Партнерство – юридична форма організації підприємницької діяльності, яка полягає у співробітництві кількох юридичних або фізичних осіб, які беруть участь у діяльності підприємства власним капіталом і особистою працею на особі партнерського договору.

Партнерські зв'язки – система договірних відносин, які встановлюються між підприємцями (партнерами) і дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату за рахунок обміну плодами своєї діяльності.

Переконання – метод впливу на свідомість особистості шляхом звертання до її власного критичного судження. Відбір логічно упорядкованих фактів і висновків відповідно до одного функціонального завдання.

Персонал – сукупність людських ресурсів, які має організація.

Підбір кадрів – визначення особистих і професійних якостей людей для визначення їхньої відповідності виконуваній роботі.

Підприємець – самостійний агент ринку, котрий діє на свій страх і ризик, під особисту відповідальність за результати бізнесової діяльності. Підприємець завжди є власником певного капіталу і водночас якоюсь мірою менеджером.

Підприємництво – ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності в рамках чинного законодавства на свій ризик і під власну фінансову та майнову відповідальність. До основних типів підприємництва належать: малий бізнес, заснований на особистій власності або оренді; спільне та корпоративне підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

Підприємницький договір – форма волевиявлення сторін щодо безпосереднього здійснення підприємницької діяльності; не

передбачає (не вимагає) об'єднання підприємців, що домовляються між собою, в певну організаційно-правову форму.

Підприємницький капітал – грошові витрати, які необхідно здійснити для практичної реалізації підприємницького проекту і отримання очікуваного економічного ефекту. Складається з основного та оборотного капіталу (активів).

Підприємницький ризик – діяльність підприємця, розрахована на позитивний кінцевий результат (одержання максимально можливого прибутку), але з небезпекою частково або повністю втратити не тільки очікуваний зиск, а й власний капітал за несприятливих економічних обставин.

Планування вивільнення персоналу – заходи, які дають змогу уникнути передавання на зовнішній ринок праці зайвих для організації кваліфікованих кадрів, бо це може зашкодити організації та створити соціальні проблеми для тих, хто звільняється.

Планування використання персоналу – створення умов для ефективної реалізації психофізичних можливостей, розумово-кваліфікаційних здібностей працівника на конкретному робочому місці, створення творчої, здорової психофізіологічної атмосфери в організації.

Планування ділової кар'єри, службово-професійного просування – складання плану; починаючи з моменту прийняття працівника в організацію й закінчуючи його передбаченим звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його просування за системою посад або робочих місць. Працівник має знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й те, яких показників він мусить досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування залучення персоналу – цілеспрямовані заходи з наймання та приймання персоналу з метою задоволення в перспективі потреб організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела залучення персоналу уможливають ефективне використання персоналу організації в результаті додаткової роботи, перерозподілу завдань або службового переміщення, просування працівників. Зовнішніми джерелами залучення пер-

соналу є приймання нових працівників або застосування лізингу персоналу.

Планування кадрового резерву – прогнозування персональних просувань, їхньої послідовності та відповідних заходів, що потребує розробки ланцюг просування та звільнення конкретних працівників.

Планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу – заходи з внутрішньоорганізаційного, міжорганізаційного навчання та спеціальної підготовки, що уможливають якнайповніше використання власних трудових ресурсів без пошуку нових кваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника, пришвидшує процес його адаптації до змінних умов дійсності на одному робочому місці.

Планування потреби в персоналі – початковий ступінь процесу кадрового планування, основою якого є відомості про наявні та заплановані робочі місця, дані штатного розпису, план заміщення вакантних посад, інформація про персонал організації, фінансовий та інвестиційний плани, план виробництва, маркетинговий та організаційний плани, а також інші розділи плану організації. До визначення потреби в персоналі рекомендується залучати керівників відповідних підрозділів.

Планування службового просування – планування організацією службового зростання своїх працівників з метою вдосконалення потреб організації у кваліфікованих кадрах і окремого працівника у зростанні його кар'єри.

Планування трудової адаптації – цілеспрямовані заходи, пов'язані з вирішенням однієї з найскладніших проблем роботи з персоналом організації.

Поведінка – зовнішні вияви активності людини, визначеної соціальними потребами, нормами і правилами суспільного життя.

Повне товариство – вид господарської організації, всі учасники якої здійснюють спільну підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном.

Покарання – спосіб виховання особистості або групи осіб, щоб дати зрозуміти недопустимість порушення діючих норм.

Поновлення на роботі – ситуація, коли у разі звільнення без законних підстав або з порушенням встановленого порядку, а також у разі незаконного переведення на іншу роботу робітник або службовець має бути поновлений на попередній роботі органом, який розглядає трудовий спір.

Посередник – фізична або юридична особа між виробником і споживачем товару, яка сприяє обігу товарів.

Послуга – невиробнича діяльність фірми, спрямована на задоволення визначеної потреби споживача.

Потреба – стан недостатку в предметах, об'єктах, без яких неможливий розвиток і життєдіяльність людини.

Початковий (стартовий) капітал – капітал, що вкладається у будь-яку власну справу на початку практичної реалізації підприємницького проекту або на початковій стадії підприємницької діяльності взагалі.

Почуття – одна з основних форм переживання людиною свого ставлення до предметів і явищ дійсності.

Працездатність – потенційна можливість людини виконувати роботу на заданому рівні ефективності протягом визначеного проміжку часу.

Преміювання – форма оплати праці, за якої за виконання (перевиконання) визначених показників виплачується додаткова винагорода.

Прерогатива – виняткове право, яке належить певному державному органу або посадовій особі.

Приватизація – процес трансформації будь-якої форми власності у приватну. В загальному вигляді її можна розглядати як форму роздержавлення, тобто перетворення державної власності в інші форми привласнення. Головна мета приватизації – передача недостатньо ефективних державних підприємств реальним власникам (господарям), які будуть безпосередньо зацікавлені у підвищенні ефективності своєї підприємницької діяльності. Вирішальне значення у реформуванні власності має так звана велика приватизація

державних підприємств (корпоратизація, акціонування, створення холдингових компаній тощо).

Приймання на роботу здійснюється за допомогою укладення трудового договору. Відповідно до Конституції України забороняється будь-яке пряме чи непряме обмеження прав або встановлення прямих чи непрямих переваг під час приймання на роботу залежно від статі, раси, національної належності та віросповідання. Не допускається необґрунтована відмова у прийманні на роботу. Мотиви відмови мають відповідати вимогам законодавства.

Принцип – базис, вигідне положення, основне правило.

Принципал – особа, від імені і на користь якої діє агент (брокер, дилер тощо).

Принципи управління – основні положення, які визначають побудову і функціонування системи управління підприємства, галузі, сфери діяльності.

Принципи управління персоналом – правила, основні теоретичні положення та норми, яких мають дотримуватися керівники та спеціалісти у процесі управління персоналом.

Принципи функціонування ринку праці – правила (теоретичні засади) функціонування ринку праці.

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом, – це теоретичні положення з управління персоналом, які передбачають: концентрацію зусиль працівників окремого підрозділу чи системи управління персоналом загалом на вирішенні основних завдань або концентрацію однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання; спеціалізацію (розподіл праці в системі управління персоналом, коли виокремлюється праця керівників, спеціалістів та інших службовців, формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій); паралельність (одночасне виконання окремих управлінських рішень, що підвищує оперативність управління персоналом); адаптивність (гнучкість) – пристосовність системи управління до змінних цілей організації та умов її роботи; спадкоємність – загальні методичні засади формування системи управління персоналом на різних рівнях різними спе-

ціалістами, а також стандартне їхнє оформлення; неперервність – відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом і підрозділів, зменшення часу на розглядання документів, простоїв технічних засобів управління та ін.; ритмічність – виконання однакового обсягу робіт за однакові проміжки часу й регулярність повторення функцій управління персоналом; спрямованість, упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з відпрацювання певного рішення (розрізняють спрямованість горизонтальну та вертикальну (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та між рівнями управління)).

Принципи, які характеризують вимоги до формування систем управління персоналом, – це основні теоретичні положення, які передбачають: зумовленість функцій управління персоналом цілями організації (функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей організації).

Пріоритет – переважне, найважливіше значення чогось.

Прогнозування – науково обгрунтовані дослідження перспектив якогось явища (соціального, економічного та ін.) на визначений строк.

Продуктивність праці – ефективність, результативність затрат праці, що визначається у кількості продукції, яку виробляє працівник за одиницю часу або у кількості затрат робочого часу на виконання одиниці продукції.

Протекціонізм – приймання на роботу, просування по службі на основі особистого знайомства, родинних зв'язків, особистої відданості, а також під впливом тиску впливових службових осіб.

Професійна підготовка – система організаційних і педагогічних заходів, які забезпечують формування професійних знань, навичок, умінь та професійної готовності.

Професіографія – описування і класифікація діючих професій за різними категоріями.

Психологія праці – наука, яка вивчає психологічні закономірності формування конкретних форм трудової діяльності і ставлення людини до праці.

Психологія управління – розділ психології, що вивчає закономірності організації управлінської діяльності. Підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

Р

Рестрикціонізм (англ. «restriction» – «обмеження») – свідоме обмеження працівниками продуктивності своєї праці, використання не на повну силу своїх фізичних і розумових здібностей під час виконання норм виробітку.

Робота з кадровим резервом – діяльність служби управління персоналом і посадових осіб різних рівнів управління організацією, спрямована на планування, добір, формування та навчання кадрового резерву. Робота з кадровим резервом передбачає складання прогнозу та плану передбачуваних змін у складі керівних кадрів; попередній набір кандидатів до резерву; отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидатів; формування складу резерву кадрів. Основні критерії відбору кандидатів до резерву: відповідний рівень освіти та професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаційні можливості; особисті якості; стан здоров'я; вік. Джерелом формування резерву кадрів є кваліфіковані спеціалісти, заступники керівників підрозділів, керівники нижчого рівня, дипломовані спеціалісти, зайняті на виробництві як робітники.

Розвиток персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації.

С

Система методів оцінювання управлінського персоналу – сукупність методів оцінювання, які уможливають формування комплексної всебічної об'єктивної характеристики управлінського персоналу на всіх стадіях його трудової діяльності – від приймання на роботу до звільнення з організації.

Система службово-професійного просування – сукупність способів і методів посадового просування персоналу, які застосовують у різних організаціях.

Система управління персоналом організації – система, в якій реалізуються функції управління персоналом; охоплює підсистему загального лінійного керівництва та функціональні підсистеми, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Підсистема загального та лінійного керівництва здійснює управління організацією загалом, а також окремими її функціональними й виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники, майстри, бригадири. Підсистема планування й маркетингу персоналу розробляє кадрову політику та стратегію управління персоналом, аналізує кадровий потенціал, ринок праці, організовує кадрове планування, планування та прогнозування потреби в персоналі, рекламу, підтримує зв'язки із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.

Службово-професійне просування – послідовність поступових переміщень на різні посади, що сприяє розвитку як організації, так і особистості.

Спеціалізація праці – здобуття людиною спеціальних знань і навичок у певній сфері трудової діяльності; зосередження однорідних функцій управління в певному підрозділі апарату управління організації.

Статус організації, посадової особи – правове становище організації, підприємця, яке характеризується й визначається їхньою організаційно-правовою формою, статутом, свідоцтвом про реєстрацію, правами та обов'язками, відповідальністю, повноваженнями, які випливають із законодавчих і нормативних актів.

Стереотип «економічна людина» – ґрунтується на принципі грошового розрахунку. Відповідно до нього кожна людина може за відповідну оплату виконати все, що забажає керівник.

Стереотип «етична людина» – ґрунтується на принципі підпорядкування працівника вимогам професійної, ділової та управлінської етики.

Стереотип «психологічна людина» – ґрунтується на вмілому використанні психології з метою досягнення певної вигоди, тобто людина може досягти успіху, знаючи певні методи психологічного впливу як на інтуїтивному рівні, так і на рівні методик, яким її навчили у процесі тренінгу.

Стереотип «технологічна людина» – ґрунтується на принципі організованого підпорядкування людини робочим операціям в умовах, коли вона дедалі частіше стає жертвою наукового і техніко-технологічного прогресу.

Стиль керівництва – спосіб, «логіка» впливання керівника на підлеглих. Виокремлюють авторитарний, демократичний, анархічний і кооперативний стилі керівництва.

Структура управління організацією (організаційна структура) – сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень залежно від виду об'єкта управління, цілей, розмірів і зовнішнього середовища.

Ступінь інтелектуальної праці – показник, який характеризує професійний аспект праці і відображає співвідношення часу на виконання функцій, які потребують затрат розумової (творчої) та фізичної (нетворчої) праці.

Субординація (лат. «sub» – «під» та «ordinato» – «упорядкування») – система відносин на основі підпорядкування нижчого за посадою вищому; існує між керівниками й підлеглими, між структурними підрозділами апарату управління, між організаціями різних рівнів ієрархії.

Схема документообігу – рух документів в апараті управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої за вертикаллю формулюють функції управління, які виконують конкретні функціональні підрозділи, а за горизонталлю для кожної функції вказують послідовно зліва направо види документів; форми для даних, які виходять з підрозділу чи надходять до нього; назву підрозділу чи організації, звідки надходять і куди направляються після обробки чи складання документи, форми або дані; назву й кількість технічних засобів, за допомогою яких обробляють документи, форми або дані; посадо-

вих осіб, які обробляють чи складають документи, форми або дані; періодичність обробки документів, форм або даних протягом року.

Схема функціональних взаємозв'язків відображає горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарату управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої за вертикаллю формулюють функції управління, які виконують конкретні функціональні підрозділи, а за горизонталлю вказують функціональні підрозділи апарату управління й посади вищих керівників. На перетині рядків і граф проставляють символи, які відображають ступінь участі окремих функціональних підрозділів і керівників у виконанні конкретних функцій певного підрозділу. Часто застосовують такі символи: О – відповідає за виконання функції, організовує її виконання, готує та оформляє підсумковий документ; П – готує вихідні дані й інформацію, необхідну для виконання певної функції; С – узгоджує підготовлений документ або окремі питання під час виконання функцій; Р – приймає рішення, затверджує, підписує документ.

Т

Таблиця трудомісткості виконання функцій підрозділу системи управління – перелік функцій функціонального підрозділу з розрахунками трудомісткості здійснення кожної з них у нормогодинах або у гривнях за рік.

Технократія – висококваліфіковані спеціалісти у сфері техніки і технології, які беруть участь в управлінні організацією та здійсненні державної економічної політики.

Технологія управління персоналом – сукупність способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих остаточних результатів трудової діяльності.

У

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка передбачає

розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Управління службово-професійним просуванням – планування, створення, організація функціонування, контроль та аналіз діяльності систем посадового просування персоналу в організації; сукупність методів оцінювання, добору й розстановки всіх категорій управлінського персоналу в організації.

Управлінці гібридного типу – управлінський персонал, який має знання і практичний досвід у сфері як бізнесу, так і інформаційної техніки й інформаційних систем управління.

Участь в управлінні здійснюється на рівні дільниці, цеху, організації загалом. У зарубіжній практиці на нижньому рівні створюють групи з вирішення проблем, які виникають на робочих місцях, самоврядні бригади, які несуть відповідальність за неперервну роботу та збереження обладнання, кількість і якість продукції, організацію праці. Участь в управлінні на рівні організації виражається у функціонуванні спеціальних органів – виробничих рад та ін.

Участь у власності – метод залучення працівників до процесу підвищення продуктивності та якості праці, зменшення напруженості у трудових відносинах. Залучення рядових працівників до участі у власності організації здійснюється за допомогою передачі чи продажу їм документів на володіння акціями власної організації. Наприклад, у США компанії, які застосовують системи участі працівників у власності, мають істотні податкові пільги.

Ф

Фірми з наймання працівників – посередницькі організації, які виконують замовлення організацій, що мають потребу у спеціалістах конкретної кваліфікації та профілю. За певну плату фірми з наймання працівників здійснюють пошук необхідних спеціалістів і пропонують кандидатів організаціям, які їх замовили.

Фірми з тимчасового наймання працівників – посередницькі організації, наприклад, у США. Спеціалісти й наукові працівники, які бажають працювати за тимчасовим договором (а не

за договором постійного наймання) не в одній, а в кількох фірмах, стають на облік у фірмі з тимчасового наймання працівників, яка виконує за них підприємницькі функції.

Функціональний керівник – посадова особа, відповідальна за виконання групи однорідних функцій з управління певним видом діяльності (наприклад, начальник відділу збуту чи планово-економічного бюро).

Функціонально-вартісний аналіз системи управління персоналом – універсальний метод техніко-економічного дослідження функцій управління, спрямований на пошук способів зменшення затрат і підвищення якості виконання функцій управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування організації.

Х

Характеристика – систематизоване усне чи письмове викладення найважливіших розпізнавальних властивостей і якостей особистості чи колективу; передбачає викладення ставлення до праці та форм спілкування. Характеристика як службовий документ складається з короткого опису трудового шляху особи, її ділових, ідейно-політичних і моральних якостей, трудової та громадської активності.

Ц

Цілі ділової кар'єри – цілі, які визначає для себе людина, вступаючи на роботу, і цілі організації, яка приймає цю людину на роботу. Прийнятому на роботу необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості, порівнювати їх з вимогами, які висуває перед ним організація, його робота. Від цього залежить успішність кар'єрного зростання. Правильна самооцінка власних навичок і ділових якостей передбачає знання себе, своїх сил, достоїнств і недоліків. Тільки за цих умов можна правильно визначити мету кар'єри, неприйнятну сферу діяльності, а також роботу, посаду, місце на службових щаблях. Цілі ділової кар'єри мають глибший зміст; зосереджені у причині, через яку людина хотіла б мати цю

конкретну роботу, посідати певне місце в ієрархії посад. Цілі ділової кар'єри особистості можуть бути такими: здійснювати певний вид діяльності чи обіймати посаду, яка відповідає самооцінці й тому забезпечить моральне задоволення; отримати роботу чи посаду в місцевості з природними умовами, які сприятливо діють на стан здоров'я і дають змогу організувати належний відпочинок; обіймати посаду, яка посилює власні можливості й дає змогу розвивати їх; мати роботу чи посаду творчого характеру; працювати за професією чи обіймати посаду, щоб досягти певного ступеня незалежності; мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дає змогу отримувати великі додаткові доходи; займатися вихованням дітей або домашнім господарством. Цілі кар'єри змінюються з віком, а також відповідно до того, як змінюється людина, підвищується її кваліфікація. Формування цілей ділової кар'єри – постійний процес.

Я

Ярмарки вакансій працівників і навчальних місць – заходи, які організовує державна служба зайнятості разом з працедавцями, навчальними центрами й недержавними біржами праці (молодіжною, біржею праці для військовослужбовців). Такі ярмарки здійснюються у різних формах: загальноміські (один раз на квартал), районні (на базі великих організацій міста), ярмарки-презентації спеціалістів. Відвідувачі таких ярмарок мають можливість без посередників зустрітися з представниками кадрових служб та адміністрацією організацій і підібрати собі прийнятну роботу чи місце навчання як шляхом безпосереднього контакту з працедавцями і представниками навчальних закладів, так і через комп'ютерні банки вакансій працівників і навчальних місць. До послуг відвідувачів – кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування. Ефективність ярмарок вакансій доволі висока: значна частина відвідувачів знаходить потрібну роботу, а працедавці – робочу силу.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Менеджмент персоналу
Навчальний посібник

Редактор Оксана Бойчук
Комп'ютерна верстка Любові Верней
Дизайн обкладинки Марії Одобецької

Підписано до друку 25. 10. 2013 р.
Формат 60x84 1/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 29,8. Облік.-вид. арк. 30.
Зам. № М-008-12. Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»
вул. Львівська, 3, м. Тернопіль, 46004
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@tneu.edu.ua