

Тема 1  
**ПРЕДМЕТ КУРСУ «КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**План**

1. Предмет дисципліни «Кадровий менеджмент», його зв'язок з іншими дисциплінами
2. Персонал як об'єкт кадрового менеджменту
3. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому
4. Поняття менеджменту персоналу
5. Основні функціональні обов'язки персоналу
6. Сутність і завдання управління персоналом в умовах ринкової економіки

**1. Предмет дисципліни «Кадровий менеджмент», його зв'язок з іншими дисциплінами**

Дисципліна «Кадровий менеджмент» раніше була не так затребувана, тому що країна знаходилася в умовах командної авторитарної системи. Сьогодні вона необхідна для того, щоб озброїти сучасних керівників і фахівців необхідними знаннями щодо роботи з людьми й організації ефективної системи управління персоналом.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» включає широке коло питань – від історії розвитку праці до оцінки ефективності його діяльності. Дисципліна розвивається на стику наук – економічних, управлінських, психологічних, соціально-гуманітарних.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» в цілому вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.

*Принципи кадрового менеджменту* – правила й основні положення і норми, якими повинні користуватися керівники і фахівці в процесі кадрового менеджменту:

- 1) науковість, демографічний централізм, плановість, єдність, розпорядництво;
- 2) сполучення й колегіальність, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне, цільове керування;
- 3) контроль виконання рішень.

*Предметом дисципліни «Кадровий менеджмент» є:*

- управління інноваціями в кадровій роботі;
- управління компетенціями;
- управління конфліктами;
- управління персоналом організації;
- управління поведінням;
- управління професійною орієнтацією;
- управління процесом вивільнення персоналу;
- управління за допомогою постановки цілей;
- управління соціально-професійним просуванням;
- управління соціальною сферою;
- управління соціально-трудовами відносинами;
- управління стресами;
- управління трудовою адаптацією персоналу;
- управління трудовими ресурсами.

**2. Персонал як об'єкт кадрового менеджменту**

Персонал управління – сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування:

- керівники;
- фахівці;
- технічні виконавці.

Персонал (від лат. *personalis* – особливий) – особливий склад організації, що працює за наймом і володіє певними ознаками. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення наймання. У такому випадку

персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу – володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

Кадровий менеджмент є:

- 1) персонал-витрати;
- 2) персонал-ресурс;
- 3) персонал-технологи.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

1. Постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.

2. Тимчасові, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до чотирьох місяців.

3. Сезонні, прийняті на роботу, яка носить сезонний характер, на термін до шести місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу зовнішні сумісники, притягнуті для виконання разових робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру, що направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендії за рахунок підприємства, і деякі інші.

**Рух персоналу і його аналіз.** Ступінь мобільності персоналу обумовлений такими факторами:

1. Необхідністю зміни роботи, обумовленої, наприклад, незадоволеністю заробітною платою, умовами і режимом праці, кліматом.
2. Умовами життя (наявністю свого господарства, специфікою професії).
3. Бажаністю нового місця роботи, яке забезпечує поліпшення умов життя і праці.
4. Адекватною адаптацією в нових умовах.
5. Володінням інформацією про вакансії і сутність її вірогідністю.

Абсолютними показниками руху персоналу є обіг у результаті прийому й обіг у результаті вибуття.

Обіг у результаті прийому являє собою число осіб зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, по оргнабору, у порядку переведення з інших організацій, по розподілу, по напрямку органів працевлаштування, за запрошенням самої організації, а також минаючу виробничу практику.

Обіг у результаті вибуття характеризується чисельністю облич, що звільнилися з організації за даний період, згрупованих із причин звільнення. У залежності від цих причин він буває необхідним і зайвим. Останній по-іншому називається плинністю кадрів.

Необхідний обіг у результаті вибуття має об'єктивні причини: вимоги законодавства (наприклад, про військову службу), природні моменти (стан здоров'я, вік), а тому немінучі. Його можна передбачити, спрогнозувати і навіть досить точно розрахувати (відхід у армію чи на пенсію). Несприятливі наслідки такого обігу послаблюються тим, що люди часто не поривають зв'язків з організацією і надають їй у міру можливості допомогу і сприяння.

Плинність пов'язана із суб'єктивними причинами (відхід за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни). Звичайно, вона характерна для молодих співробітників і після трьох років роботи істотно знижується. Вважається, що нормальна плинність кадрів складає до п'яти процентів у рік.

Доцільно додатково визначати такі абсолютні показники стану персоналу:

- а) чисельність працівників персоналу, які змінилися, що представляє собою меншу величину з чисельності прийнятих і звільнених;
- б) чисельність тих, що пропрацювали весь період, як різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і чисельністю тих, що звільнилися за період.

Цей показник характеризує старість колективу за визначений термін. Відносний обіг персоналу можна охарактеризувати за допомогою ряду показників:

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті прийому} = \frac{\text{Число прийнятих за період}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті вибуття} = \frac{\text{Число вибулих за період із усіх причин}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт сталості} = \frac{\text{Число працівників які значаться в списках організації протягом усього періоду}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт плинності} = \frac{\text{Зайвий обіг}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт закріпленості} = \frac{\text{Число осіб з визначеним стажем}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

### 3. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому

У рамках загальної концепції розвитку підприємства виділяють три найважливіші частини кадрової політики:

- виробнича концепція, пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т. д.;
- фінансово-економічна концепція, що враховує основні аспекти грошових ресурсів;
- соціальна концепція, пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, обумовив відхід від розуміння роботи з кадрами як тільки адміністративної роботи. Виникла необхідність ширшого обліку мотиваційних процесів. Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;
- створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю.

До стратегічних факторів успіху відносяться, наприклад:

- наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;
- чудове обслуговування з застосуванням відповідних технічних засобів;
- висока якість продукції;
- використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;
- готовність у негайному постачанні;
- почуття економічної відповідальності;
- дотримання економічної рівноваги;
- кваліфікований кадровий потенціал;
- легкоприспосовувані й гнучкі організаційні структури.

### 4. Поняття менеджменту персоналу

Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для

досягнення успіху організації.

*Стосовно поняття «менеджмент персоналу» відомі такі визначення:*

1. Управління персоналом – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

2. Управління кадрами – процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення виробництва і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя.

3. Менеджмент персоналу – це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів.

На нашу думку, найбільш простим і всеохоплюючим визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління кожної виробничої системи.

Соціальне партнерство являється специфічною формою соціальних стосунків між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства повинні відображатися в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов і оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство виконує три функції:

1. Захисна функція (вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь робітника тощо).

2. Організаційна функція (гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо).

3. Миротворча функція (на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висовуються нові вимоги).

## 5 Основні функціональні обов'язки персоналу

Основним структурним підрозділом управління персоналом у вітчизняних організаціях являється відділ кадрів. У зв'язку з цим вони не виконують цілий ряд завдань управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи, а саме:

- соціально-психологічна діагностика;
- аналіз і регулювання групових і особистих стосунків, взаємин керівництва;
- управління виробничими й соціальними конфліктами та стресами;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- управління зайнятістю;
- цінка й підбір кандидатів на вакантні посади;
- потреби в персоналі: аналіз кадрового потенціалу й маркетинг кадрів;
- планування й контроль ділової кар'єри;
- професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією;
- правові питання трудових відносин;
- психофізіологія, ергономіка та естетика праці.

Безумовно, структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розмірами організації, особливостями продукції та послуг. У малих та середніх організаціях багато функцій управління персоналом реалізується переважно лінійними керівниками, а у великих – формуються самостійні структурні підрозділи для реалізації окремих функцій. У ряді організацій формуються структури управління персоналом, які об'єднують під єдиним керівництвом заступника

директора з персоналу всі підрозділи, що займаються роботою з кадрами.

### **6. Сутність і завдання управління персоналом в умовах ринкової економіки**

Сутність управління персоналом зводиться до:

- оцінки ефективності праці й діяльності людини;
- психофізіології праці;
- проблем зайнятості населення;
- управління трудовими ресурсами;
- проблем державної служби;
- основ організаційного проектування і побудови системи управління персоналом;
- методів формування цілей, функцій організаційної структури управління персоналом;
- кадрового, інформаційно-технічного, нормативно-методичного правового забезпечення системи управління персоналом;
- управління компетенцією;
- планування роботи з персоналом;
- змісту оперативного плану роботи з персоналом;
- методів визначення потреби в персоналі;
- нормування й обліку чисельності персоналу;
- технології управління персоналом і його розвитку;
- профорієнтації і трудової адаптації;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- управління соціальним розвитком організації.

Можна виявити ряд характеристик роботи з персоналом:

- розробка інструкцій, що формують посадові обов'язки працівників;
- розробка програм професійної підготовки і розвитку персоналу;
- організація просування персоналу;
- розробка систем оцінки результатів і стимулювання праці.

Критерії оцінки персоналу:

- здатність приймати рішення;
- комерційна та ділова орієнтація;
- здатність до навчання;
- системне мислення;
- наполегливість і завзятість;
- самостійність, ініціативність, діяльність;
- самоорганізація і здатність розподіляти час;
- організаційні здібності;
- здатність до переконання і співробітництва;
- здатність ведення переговорів;
- міжособистісні контакти;
- знання англійської мови та інформатики.

Нова стратегія персоналу в умовах ринкових відносин:

- відмова від масового використання вузькоспеціалізованих працівників;
- співробітництво компаній з університетами, коледжами, академіями;
- використання системи безперервного навчання й підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства;
- урахування багатьох факторів із складними взаємозв'язками;
- перехід від «наукового» управління до ситуаційного підходу.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми.

Тема 2

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

## План

1. *Трудова адаптація персоналу*
2. *Адаптація персоналу: проблеми керування*
3. *Виробнича адаптація працівника: поняття, організація, ефективність*
- 4 *Керування процесом виробничої адаптації*

### 1 Трудова адаптація персоналу

Трудова адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні співробітника в процес виробництва в нових для нього професійних, соціальних, організаційних – економічних умовах праці.

Напрямки адаптації персоналу – особливості трудової адаптації в залежності від наявності у співробітника, що адаптується, досвіду професійної діяльності. Виділяються два напрямки адаптації персоналу:

1) первинна адаптація, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (випускники вищих навчальних закладів);

2) вторинна адаптація, тобто пристосування співробітників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, які змінюють об'єкт діяльності чи свою професійну роль, наприклад, переходять у ранг керівника).

Зазначена сукупність сфер виробничої адаптації є основою для виділення її видів:

- професійного;
- організаційного;
- матеріально-побутового;
- соціально-психологічного;
- адаптації в сфері дозвілля.

Трудова адаптація – це процес, якому притаманні два види структур: змістовна, у якій одночасно відбуваються види адаптації: професійні, організаційні, матеріально-побутові, соціально-психологічні й у сфері дозвілля, а також тимчасова, яка складається з послідовних тимчасових інтервалів, що відзначені досягненням визначеного рівня адаптації, засновані на застосуванні об'єктивних характеристик – глибини й інтенсивності – в сполученні із суб'єктивними показниками – задоволеністю працівника кожної зі сфер і виробництвом у цілому.

Трудовий потенціал працівника – сукупність якостей людини, що визначають можливість і межі його участі в трудовій діяльності. Основні компоненти трудового потенціалу робітника:

- вік, здоров'я (фізичний і психічний стан, вживання алкоголю, паління);
- особистісні характеристики (тип темпераменту, риси характеру);
- підготовка (загальноосвітня, професійна, економічна, здатність професійного росту, безупинної освіти);
- відношення до праці (творчість, дисципліна, відповідальність, ініціативність);
- досвіди, навички до праці, стаж роботи з даної професії, спеціальності;
- сімейний стан.

Чим більша диференціація трудового потенціалу робітника, тим глибший і повніший його вимір. Основа трудового потенціалу робітника якості, закладені природою. Це відноситься до здоров'я, творчих здібностей і моральної орієнтації. Розвиток природних даних і їхня реалізація визначаються трьома основними системами: родина, трудовий колектив, суспільство.

### 2. Адаптація персоналу: проблеми керування

Із трудовим становленням, виробничою адаптацією пов'язані також гострі соціальні проблеми, зокрема:

- негативні тенденції у формуванні соціально-професійної орієнтації молодого покоління;
- недостатній рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу молоді і низька ефективність його використання;
- необґрунтовано затягується матеріальна залежність молодих людей від батьків;
- незадоволеність молоді житловими умовами;
- низька стабільність молоді родини;
- слабе задоволення інтересів і запитів молоді в сфері дозвілля.

Стаж роботи на підприємстві не може бути критерієм адаптації, такими критеріями варто брати якісні показники глибини адаптації.

На основі оцінок глибини адаптації можна виділити такі її етапи:

- 1) початкова;
- 2) прийнятна;
- 3) висока;
- 4) лідерство.

Виробнича адаптація – це процес, якому притаманні два види структур:

- 1) змістовна, що включає види адаптації:

- професійну;
- організаційну;
- матеріально-побутову;
- соціально-психологічну.

- 2) тимчасова, що складається з послідовних тимчасових інтервалів, які відзначені досягненням визначеного рівня адаптації, засновані на застосуванні об'єктивних характеристик – глибини й інтенсивності – в сполученні із суб'єктивними показниками – задоволеністю працівника кожної зі сфер і виробництвом у цілому.

Стратегія керування повинна будуватися на організації внутріфірмової системи навчання і перепідготовки кадрів. На кожному підприємстві повинна реалізовуватися комплексна програма «Кадри» – постійно діюча система виробничо-економічного навчання кадрів. Недостатня розробленість теорії керування виробничою адаптацією викликала до життя створення цілого ряду варіантів практичного регулювання і керування цим процесом безпосередньо в трудових колективах. Співвідношення між процесами профорієнтації, виробничої адаптації і професійного просування робітників найбільш адекватно відбивають співвідношення понять «преадаптація», «адаптація», «постадаптація».

Мета керування адаптацією – скорочення періоду і максимальна її глибина, щоб персонал був максимально професійно підготовленим. Керування будь-якою організацією як соціальним об'єктом підрозділяється на два види:

- 1) керування діяльністю всієї організації з урахуванням взаємодії з зовнішнім середовищем;
- 2) керування персоналом цієї організації.

Виробнича адаптація являється складним соціальним організмом і формує готовність у працівника реалізувати себе у всіх сферах життєдіяльності, свої професійні навички і вміння, прагнення до творчості, свій духовний і морально-психологічний потенціал.

### **3. Виробнича адаптація працівника: поняття, організація, ефективність**

Засвоєння сутності виробничої, адаптації можливе при правильному розумінні виробничої діяльності, самого процесу виробництва. Категорія «виробництво» застосовується для позначення двох сфер:

- 1) матеріальне виробництво;
- 2) виробництво самої людини у всій сукупності його істотних рис і характеристик.

Тому вивчення виробничої адаптації повинне містити в собі:

- 1) аналіз освоєння індивідом визначеної професійної діяльності;
- 2) аналіз сукупності всіх сфер життєдіяльності, а також соціальних умов.

Виробнича адаптація – це процес і результат перебудови функціонування організму, поведінки і діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища, а також на її зміни в ході задоволення адаптаційної потреби працівника з метою забезпечення їх взаємної ефективної діяльності і розвитку.

Для працівника функції виробничої адаптації надзвичайно вагомі й значні. Процесом виробничої адаптації завершується основна соціалізація індивіда, функції виробничої адаптації наповнюють життям основні функції самого колективу:

- предметно-цільову;
- соціально-інтегровану;
- управлінсько-виховну.

У ході адаптації здійснюється певне коректування функцій трудового колективу, спрямоване на створення найбільш сприятливих умов для виробничої адаптації нових працівників до трудового колективу і сучасного виробництва.

Функції виробничої адаптації носять опосередкований характер – вони пов'язані з формуванням робочої зміни і забезпеченням наступності поколінь. У підсумку працююча людина доповняє собою найбільш творчу частину працівників, підвищуючи і розвиваючи свій виробничий

потенціал.

#### 4. Керування процесом виробничої адаптації

Одна з перших спроб керування адаптацією робітників була здійснена на початку 70-х м. Принциповим достоїнством цього досвіду є включення діяльності з адаптації новачків в організаційну і суспільно-політичну структуру. Підсистема «Контроль адаптації» є однією з найважливіших у загальній системі стабілізації кадрів. Обумовлено це акцентом на задоволеність як на провідному факторі й показнику адаптації. Підприємство зобов'язане виявляти факти незадоволеності працею, причини плінності кадрів, усувати дезадаптуючу роль факторів. Головне завдання – передбачити заходи для оптимізації процесу використання робочих кадрів за рахунок удосконалювання організації й умов праці їхнього побуту.

Ефективність керування (як у тактичному, так і в стратегічному плані) в більшій мірі буде залежати від ступеня керуючого впливу на всю сукупність структури елементів виробничої адаптації.

Варто назвати таку групу факторів, що визначають протікання виробничої адаптації:

- 1) функціональні фактори виробництва (зміст і умови праці, його організація);
- 2) соціально-психологічні фактори (соціально-психологічний клімат у колективі, взаємини з адміністрацією і з товаришами по праці);
- 3) професійні фактори (рівень професійної підготовки, виробничий досвід і відношення до роботи, освіта, можливість професійного росту);
- 4) соціально-економічні фактори (задоволеність зарплатою, діє система матеріального і морального стимулювання).

Тема 3

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### План

1. *Методологія і технологія управління персоналом*
2. *Системний метод*
3. *Функціональний метод*
4. *Структурно-функціональний метод*
5. *Інституціональний та антропологічний методи.*
6. *Субстанціональний (онтологічний) та нормативно-ціннісний методи.*
7. *Біхевіористський, історичний та порівняльний методи.*

#### 1. Методологія і технологія управління персоналом

Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для керування складними сферами взаємозалежної діяльності, яка дозволяє розкривати й аналізувати складові системи компоненти і послідовно сполучати їх один з одним. При системному підході і дослідженні організованих систем виходять з того, що будь-яка організація являється системою, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі. Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного:

- 1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку якої-небудь діяльності, пов'язаної з керуванням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах стосовно засобів порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;
- 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Системний підхід — напрямок методології наукового дослідження,

в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними.

Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів.

#### 2. Системний метод

Насамперед його характеризує прагнення розглядати соціальну організацію як комплексну систему з рядом складових її окремих підсистем. До таких підсистем, звичайно, відносять:



- 1) індивідів;
- 2) формальну структуру;
- 3) неформальну структуру;
- 4) неформальну організацію;
- 5) статуси і ролі;
- 6) фізичне оточення.

Складність її структури висуває на передній план необхідність вивчення взаємодії підсистем. Центральними методологічними поняттями є:

- зв'язок;
- сполучні процеси;
- основні сполучні процеси;

Виділяють: комунікацію; рівновагу; ухвалення рішення.

Системний метод — це упорядкована множина елементів, взаємозалежних між собою й утворюючих деяку цілісну єдність, порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням частин у визначеному зв'язку, у суворій послідовності дій; прийнятий сталий порядок чого-небудь.

Системний метод був детально розроблений у 50-60-х роках ХХ століття Т. Парсонсом і особливо Д. Істоном.

### 3. Функціональний метод

Функціональний метод у політичному дослідженні припускає вивчення залежності між політичними явищами, між типом політичної культури і режимом влади, кількістю партій і виборчою системою, взаємозв'язків рівня економічного розвитку і політичного ладу, ступеня урбанізації населення і його політичної активності. Цей метод припускає абстрагування від етичної оцінки політики й орієнтацію лише на факти і логіку. Одним із перших функціональний метод у політології застосував Н.Макіавеллі, що проголосив відмову від релігійних догм і етичних цінностей при вивченні політики, необхідність аналізу реального життя у всій його суперечливості, орієнтуючись на вивчення взаємозв'язку і взаємозумовленості політичних явищ.

Сутність методологічного принципу функціонального підходу (Г.Спенсер, Б. Малиновський, А.Г. Радкліф-Браун, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс) полягає у вичленовуванні елементів соціальної взаємодії, що підлягають дослідженню, і визначення їхнього статусу (місця) і функцій у деякому зв'язку, якісна визначеність якого робить необхідним його системний розгляд.

### 4. Структурно-функціональний метод

Структурно-функціональний метод — це підхід до опису і пояснення соціальних систем, при якому досліджуються їхні елементи і залежності між ними в рамках цілого; окремі соціальні явища виконують визначену функцію в підтримуванні і зміні соціальної системи. Він припускає розгляд політики як деякої цілісності, що має складну структуру. Структурно-функціональний метод широко використовували К. Маркс і Ф. Егельс. Він являється одним із принципів системного аналізу.

Т. Парсонс розвиває теорію структурного функціоналізму. На його думку, існує чотири основних функції соціальної системи:

1. Адаптація.
2. Досягнення мети.
3. Інтеграція.
4. Відтворення структури, що забезпечується різними підсистемами суспільства.

Структурно-функціональний аналіз виходить з розгляду політичної системи суспільства як цілісної системи з взаємозалежними елементами. Кожен елемент політичної системи виконує визначені функції, забезпечуючи її збалансованість. Цей метод відбиває один із принципів системного підходу.

Структурно-функціональний аналіз включає вивчення функціональних залежностей елементів політичної системи, єдності інститутів влади, відповідності їхньої дії (функціонування) потребам політичних суб'єктів, виявлення того, як реалізується потреба в пристосуванні системи до середовища, що змінюється.

### 5. Інституціональний та антропологічний методи

Інституціональний метод пов'язаний із прагненням виявити певні юридичні норми, проаналізувавши основні закони суспільства сенс існування нормального розвитку суспільства. Великий вплив зробили тут погляди Ш. Монтеск'є, Дж. Локка, Е. Берка, Т. Джефферсона. У даному

підході основна увага приділяється політичним інститутам, аналіз будується, виходячи зі сформованих суспільно укорінених форм. Ці форми чи інститути, з одного боку, є логічним продовженням і закріпленням соціальних відносин і норм, а з іншого боку, — покликані вносити в суспільство стабілізуючий початок.

Інституціональний підхід орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється політична діяльність: держави, партій, суспільно-політичних організацій, права, урядових програм та інших засобів регулювання політичної, економічної й управлінської діяльності. Інституціональний метод необхідний для формування цілісного уявлення про те, як інституціональна підсистема впливає на функціонування політичної й економічної системи в цілому.

Антропологічний метод багато в чому протилежний соціологічному. Він виходить з обумовленості політики не соціальними факторами, а природою людини як родової істоти, що має основні потреби — у їжі, одязі, безпеці, волі. Стосовно до політичних явищ антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації політичного поведження, що обумовлена людською природою.

Антропологічний підхід з'явився ще в Арістотеля в його баченні джерел політики, в колективній сутності людини. Цей підхід, що виходить із природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, інститутів влади і соціального контролю переважно в доіндустріальних суспільствах, а також проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем. Сьогодні антропологічний підхід виходить насамперед з таких принципів як:

1. Сталість, інваріантність фундаментальних родових якостей людини як істоти біологічної, соціальної і розумної (духовної), що споконвічно володіє волею.
2. Універсальність людини, єдність людського роду і незалежно від етнічних, расових, соціальних, географічних та інших розходжень, рівноправність всіх людей.
3. Невід'ємність природних прав людини, їхнього пріоритету стосовно принципів устрою, законів і діяльності держави.

#### **6. Субстанціональний (онтологічний) та нормативно-ціннісний методи**

Субстанціональний чи онтологічний метод припускає виявлення і дослідження першооснови політики, відношення панування і підпорядкування в їхніх різноманітних проявах, розподіл суспільства на «друзів» і «ворогів». Серед величезної кількості визначень політики явно домінують її характеристики через владу і панування.

Визначення онтологічного методу можна сформулювати, розглянувши саме визначення онтології як філософської категорії. Усяка філософія — це, насамперед, узагальнена картина світу, що охоплює своїм знанням найголовніші знання про світ своєї епохи. Онтологія — це один з основних компонентів філософського і політичного знання. Якщо ідеалістична картина світу завжди являла собою у своїх вихідних джерелах екстраполяцію психофізіологічного дуалізму на світ у цілому, бачачи його як композицію різних за своєю природою субстанцій, то для матеріалізму світ — це єдина субстанція, атрибут, що у своїй динаміці утворює реальність життя.

Онтологія - наука про суще, про його форми, фундаментальні принципи, про найбільш загальні визначення і категорії буття. У цій категорії фіксуються переконання людини про існування навколишнього світу і самої людини з її свідомістю. Окремі речі, процеси, явища зникають, а світ у цілому існує і зберігається.

Нормативно-ціннісний метод припускає оцінку політичних явищ з погляду етичних цінностей загального блага, справедливості, волі. Його слабкість — у відносності ціннісних суджень, що залежать від світогляду, соціального стану й індивідуальних особливостей конкретних осіб. Проте цей метод цінний тим, що додає управлінській науці етичного виміру. Він припускає з'ясування значень політичних явищ для суспільства й особистості, їхню оцінку з погляду загального блага, справедливості, волі, поваги людського достоїнства й інших цінностей. Цей підхід орієнтується на розробку ідеалу політичного устрою і шляхів його практичного втілення. Він вимагає виходити з належного і бажаного, з етичних цінностей і норм і відповідно до них будувати політичне поведження й інститути.

#### **7. Біхевіористський метод, історичний та порівняльний**

Біхевіористський метод (від англ. *behavior*—поводження). На думку фахівців, даний підхід здійснив у політології революцію. Уперше його наукове обґрунтування ще в 1880 р. дав Вудро

Вільсон, на думку якого в основі біхевіористського аналізу повинні лежати такі положення:

- переважними спонуканнями в політичному поведженні людей є психологічні мотиви. Вони можуть мати соціальне обґрунтування, але можуть мати й особисту, індивідуальну природу;
- групові й індивідуальні дії людей так чи інакше пов'язані з поведженням окремих особистостей;
- поведження людей являється подібним у різних ситуаціях і в різних суспільних системах, тому вивчається багатьма соціально-гуманітарними науками;
  - суттєву частину політичних явищ і процесів можна виміряти кількісно, використовуючи статистичні показники, підсумки анкетування, математичні методи.

Історичний метод заснований на вивченні політичних явищ у їхньому розвитку. Перевага історичного підходу полягає насамперед у тім, що він дає можливість вивчати політичні процеси в контексті тієї історичної обстановки, у якій вони виникають і розвиваються. Історичний підхід дозволяє аналізувати неодноразово повторювані в історії явища. Дослідники, що дотримуються історичного підходу, мають можливість узагальнювати сучасний та історичний досвід розвитку політичних систем. Аналіз різних етапів у русі політичних процесів дозволяє виявити закономірності в їхньому розвитку, а також прогнозувати розвиток політичних процесів.

Порівняльний метод спрямований на порівняльний аналіз політичних систем різних країн, а також структурних елементів цих систем: парламентів, партійних і виборчих систем, форм правління і політичних режимів. Найбільший розвиток порівняльний підхід одержав після другої світової війни. Порівняльний підхід являється досить продуктивним у виявленні умов стабільності політичних систем, причин їхньої трансформації.

## **Лекція 4: КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА, КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ І КАДРОВЕ НОВОВВЕДЕННЯ**

### **План**

1. *Кадрова служба підприємства: поняття, структура, завдання.*
2. *Кадрове планування як інструмент реалізації кадрової політики*
3. *Кадрове нововведення*
4. *Керування трудовими відносинами в умовах ринку*
5. *Шляхи підвищення ефективності персоналу в ринкових умовах*
  - б. *Підвищення ролі кадрових служб у керуванні людськими ресурсами*

### **1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура, завдання**

Кадрова служба державного органу – підрозділ державного органу, що виконує такі функції:

- забезпечення проведення конкурсів на заміщення вакантних державних посад державної служби, атестацій; проходження державними службовцями іспиту при заміщенні державних посад державної служби;
- оформлення рішень державних органів, пов'язаних із проходженням державними службовцями державної служби; ведення особистих справ державних службовців; внесення необхідних записів у трудові книжки державних службовців;
- консультування державних службовців з питань їхнього правового положення, дотримання обмежень, пов'язаних із державною службою;
- аналіз рівня професійної підготовки державних службовців, організація перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Кадрове забезпечення системи керування персоналом – необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Характеристика кадрового забезпечення системи керування персоналом сучасних організацій різноманітна і залежить від форми власності. Практика показує, що на підприємствах з перевагою державної власності працівники системи керування персоналом мають низький рівень освіти і професійної підготовки, недостатньо компетентні в прийнятті рішень з кадрових питань, несприятливий їхній віковий склад, мають низький рівень оплати праці, високу плінність.

При розрахунку необхідної чисельності штатних працівників кадрової служби враховуються такі фактори, що впливають на кадрове забезпечення системи керування персоналом: загальна чисельність працівників організації; конкретні умови і характерні риси організації, пов'язані зі сферою її діяльності (виробничої, банківської, торгової, страхової і т.д.), масштабами, різновидами

окремих виробництв, наявністю філій; соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників (наявність різних категорій: робітників, фахівців з вищою і середньою фаховою освітою, науковців), їхня кваліфікація; складність і комплексність розв'язуваних завдань стосовно керування персоналом (стратегічне планування, вироблення кадрової політики, організація навчання і т.д.); технічне забезпечення управлінської праці та ін.

## 2. Кадрове планування як інструмент реалізації кадрової політики

Кадрове планування припускає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і (головне) покликане виявляти майбутні потреби в робочій силі, визначати їхній якісний і кількісний показники на ранішній стадії, ніж це було дотепер.

*Кадрове планування має дати відповіді на такі запитання:*

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть використовуватися в організації;
  - як можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку;
  - як найкраще використовувати персонал відповідно до його здібностей;
  - як забезпечити розвиток персоналу для виконання нових робіт і підтримування його знань відповідно до запитів виробництва.
1. Оцінка наявних ресурсів («кадровий аудит», який передбачає перевірку відповідності персоналу організації, її меті та цінностям).
  2. Розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний час. Так, вихідними даними для визначення необхідної кількості робітників, їхнього професійного та кваліфікаційного складу є: виробнича програма; норми виробітку; заплановане зростання продуктивності праці; структура робіт.
  3. Розробка програми забезпечення потреби в персоналі. Формування кількісного та якісного складу персоналу здійснюється за допомогою набору та відбору персоналу.

Невід'ємним завданням кадрового планування є визначення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою. При цьому маються на увазі витрати як на утримання персоналу, так і на його поповнення і навчання. Окремі розробці підлягає комплекс заходів, пов'язаних із навчанням, стосовно:

- формування системи керування персоналом;
- планування кадрової роботи;
- розробки оперативного плану кадрової роботи;
- проведення маркетингу персоналу;
- визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі.

## 3. Кадрове нововведення

Кадрові інвестиції – витрати організації в грошовому вираженні на персонал і його розвиток. Кадрові інвестиції розглядаються в передових компаніях світу як найбільш вигідні, тому що швидко окупаються. Ефективність діяльності служб керування персоналом організації оцінюють за строком окупності витрат, вкладених у персонал.

Кадрові нововведення — цільова діяльність із впровадження кадрових нововведень, спрямована на підвищення рівня і здатності кадрів вирішувати завдання ефективного функціонування і розвитку соціально-економічних структур (організацій і їхніх підрозділів) в умовах конкуренції на ринках товарів, робочої сили освітніх послуг. Кадрові нововведення можна класифікувати за наступними ознаками:

Кадрові нововведення в процесі праці. До даної підгрупи входять нові методи роботи з кадрами в період освоєння нової техніки і видів праці, атестації кадрів, новий розподіл трудових функцій і повноважень у сформованій кадровій структурі, методи просування і переміщення працівників, розробка нових посадових характеристик та інструкцій, удосконалювання роботи з елітними кадрами. Нововведення, зв'язані з перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів. До цієї групи входять кадрові нововведення у формах і методах перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, удосконалювання методів визначення в даній сфері, нові методи включення кадрів у процес праці після перепідготовки і підвищення кваліфікації, створення тут нових структур і т.д. Нововведення в сфері скорочення персоналу і ліквідації кадрового баласту. Сюди входять удосконалювання методів визначення невідповідності кадрів необхідному рівню, формування банків даних про кадровий баласт, удосконалювання методів роботи з кадровим баластом, скорочення і звільнення кадрів. При цьому під кадровим баластом розуміється найменш продуктивна і найменш перспективна в сфері праці частина кадрового потенціалу, що відстає за своїми професійно-

кваліфікаційними якість від потреб розвитку наукової, виробничої, адміністративної й іншої діяльності, а також надлишок кадрів на підприємстві, в організації в порівнянні з потребами в них на кожному етапі.

#### 4. Керування трудовими відносинами в умовах ринку

Висока якість робочої сили — лише передумова високої ефективності виробництва. Для її реалізації необхідно, щоб праця працівника була добре організована, щоб у нього не було перерв у роботі з організаційно-технічних причин, щоб робота, яка доручається йому, відповідала професійній підготовці і рівню кваліфікації, щоб працівник не відволікався на виконання невластивих йому функцій (робіт), а також розрахованих на інший рівень кваліфікації, щоб йому були створені нормальні санітарно-гігієнічні умови праці, що забезпечують нормальний рівень інтенсивності праці і т.д. Велику роль грає і соціально-психологічна обстановка, що сприяє взаємодії виконавців у процесі роботи, появи стимулів до високопродуктивної й ефективної роботи. Важливим являється також належне виконання працівником своїх виробничих і службових обов'язків, строге дотримання ним дисципліни (трудової, виробничої, технологічної), трудова активність і творча ініціатива.

Організація праці – це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення умов для оптимального функціонування робочої сили в процесі виробництва, що сприяють досягненню найвищої результативності трудової діяльності, розвитку виробництва інтенсивним шляхом.

Суть організації праці, що полягає у встановленні визначеного порядку побудови і здійснення трудового процесу, розкривається через її елементи. До елементів організації праці в колективі відносяться:

- поділ і кооперація праці — відокремлення видів трудової діяльності і система виробничих взаємозв'язків працівників;
- раціональні прийоми і методи праці, завдяки яким забезпечується найбільш ощадливе виконання операцій (з позиції витрат часу і зусиль працівника);
- організація робочого місця, тобто оснащення його необхідними засобами виробництва і їхнє раціональне розміщення на площі (планування);
- організація обслуговування робочого місця — види обслуговування, форми його надання, вибір виконавця.

Зміст організації праці включає також нормування праці, створення сприятливих умов праці, виховання в працівника дисципліни праці, трудової активності і творчої ініціативи й ін.

Кадрове планування охоплює три послідовних етапи:

- Інформаційний етап. На цьому етапі здійснюється збір статистичних даних та іншої необхідної інформації, її обробка й аналіз кадрової ситуації, а також імовірних варіантів її розвитку в перспективі;
- Етап розробки проектів кадрового плану. Аналіз кадрових ситуацій і перспектив їхнього розвитку створює основу для вироблення альтернативних варіантів. На цьому етапі проводяться дослідження альтернативних проектів кадрового плану і їхнього впливу на досягнення кадрово-економічних цілей. Цей етап найбільш трудомісткий і вимагає високого професіоналізму працівників кадрових служб;
- Етап ухвалення рішення, тобто затвердження одного з варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб. Розробляється план з кількісними і якісними показниками відповідно до організаційної структури і чисельності штатів.

Обов'язковою умовою при плануванні необхідних штатів є також визначення пов'язаних з цим витрат.

Універсальним і найбільш надійним методом розрахунку потреби в кадрах керування є нормативний метод. Даний метод заснований на застосуванні нормативів навантаження, обслуговування, керуваності і чисельності фахівців.

$$H_c = Q_c / U,$$

де  $Q_c$  - чисельність фахівців;

$U$  - значення обраного техніко-економічного показника діяльності підприємства.

Таким чином, своєчасне комплектування кадрами всіх ключових підрозділів підприємства стає неможливим без чіткого планування, розробки і реалізації кадрової політики.

Кадрове планування спрямоване як на задоволення запитів виробництва, так і на забезпечення інтересів співробітників і суспільства в цілому. Сьогодні доводиться в більше, ніж

колись, шукати можливості для узгодження ринкових умов та інтересів співробітника фірми.

Планування в кадровій роботі є складовою частиною керування підприємством у цілому, припускає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і покликане виявляти тенденції в розвитку робочої сили, вчасно визначати якісні та кількісні вимоги до неї. Усе це істотно підвищує ефективність використання кадрового потенціалу.

Крім кадрового планування важливу роль грають кадровий контроль, а також узгодження виробничих планів з їхнім кадровим забезпеченням, які визначаються за формулою:

$$Dn = n_n - a_b,$$

де  $n_n$  — загальна потреба у фахівцях у планованому періоді;

$a_b$  — загальна потреба у фахівцях у базовому періоді.

Розрахунок додаткової потреби на часткову заміну здійснюється шляхом множення загальної потреби у фахівцях у плановому періоді на середньорічний коефіцієнт вибуття фахівців і практиків:

$$D_s = A_{пл} \times K_s,$$

де  $K_s$  — середньорічний коефіцієнт вибуття фахівців і практиків.

За періодом планування розрізняють потребу у фахівцях поточну і перспективну. Поточна додаткова потреба — це необхідна чисельність фахівців у базисному році. Цей показник є основою планування перспективної потреби, а також вихідною базою для внутрішнього розподілу фахівців. Перспективна потреба визначається на 3-5 і більше років.

При визначенні потреби у фахівцях на довгострокову перспективу і відсутності докладних планових показників застосовують метод розрахунку коефіцієнта насиченості, що обчислюється відношенням кількості фахівців на 1 тис. чи працівників на 1 млрд. грн. обсягу виробництва і може використовуватися при визначенні потреби у фахівцях як для підприємства в цілому, так і для окремого підрозділу підприємства. Для розрахунку потреби ( $A$ ) у фахівцях з вищою чи середньою фаховою освітою за даним методом застосовується така формула:

$$A = C_p \times K_n,$$

де  $C_p$  — середньосписочна чисельність працюючих;

$K_n$  — нормативний коефіцієнт насиченості фахівцями, молодими робітниками і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Вихідними даними для визначення необхідної чисельності робітників, їх професійного і кваліфікаційного складу є:

- виробнича програма;
- норми виробітку;
- планований ріст підвищення продуктивності праці;
- структура робіт.

При укрупнених розрахунках загальна потреба підприємства в кадрах ( $Ч$ ) визначається відношенням обсягу виробництва ( $O_n$ ) до запланованого вироблення на одного працюючого ( $У$ ):

$$Ч = O_n / В.$$

Точніші розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу: робітників-відрядників — виходячи з трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм; робочих-почасовиків — з урахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу; учнів — з урахуванням потреби в підготовці нових робочих і планових термінів навчання; обслуговуючого персоналу і пожежно-сторожової охорони — з урахуванням типових норм і штатних розкладів.

Загальна потреба у фахівцях і службовцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, норм керованості, ступеня механізації керування і з врахуванням типових штатних розкладів. Загальна потреба у фахівцях ( $A$ ) являє собою суму:

$$A = Ч_c + Д,$$

де  $Ч_c$  — чисельність фахівців, наявних у галузі, регіоні, на підприємстві на початок планованого періоду;

$Д$  — додаткова потреба в фахівцях.

Додаткова потреба ( $Дн$ ) у прирості посад (розвиток галузі, підприємства) являє собою різницю між загальною потребою у фахівцях планованого і базового періодів і економічний та соціальний ефект, а не максимальна економія витрат на робочу силу, тому що дешева робоча сила — не завжди найкраща. Тому мінімізація витрат як критерій ефективності має розглядатися стосовно не кадрової політики взагалі, а щодо досягнення конкретних кількісних якісних параметрів

трудового потенціалу, проведення тих чи інших заходів за умови досягнення поставлених цілей.

Проблематичним залишається тут і вибір тимчасового періоду, стосовно до якого розраховується ефект. Так економія засобів, досягнута при наборі і підготовці кадрів, у подальшому може обернутися значними витратами на постійне підвищення кваліфікації і перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо розраховувати ефективність виходячи з витрат поточного року, результат може бути позитивним, чого не можна сказати, розглядаючи ефективність розпочатих кроків стосовно укомплектування підприємства робочою силою на основі результатів роботи за 3-5 років.

### 5. Шляхи підвищення ефективності персоналу в ринкових умовах

Ефективність означає результативність. Економічна ефективність — це отримання значних результатів при тих же самих витратах, або зниження витрат при одержанні того ж результату. Витрати, пов'язані з формуванням, розвитком і використанням трудового потенціалу, дуже різноманітні. Класифікація їх дозволила б розглядати конкретні витрати під різним кутом зору, зрозуміти роль кожного їхнього виду. Тоді керування персоналом набуває більш цілеспрямованого характеру.

Як класифікаційні ознаки приймаються:

- фази процесу відтворення;
- рівень підходу;
- цільове призначення;
- джерела фінансування;
- характер витрат;
- час відшкодування.

Що стосується витрат на робочу силу на стадії споживання, то тут варто виділити фонд заробітної плати (ФЗП), а також виплати і пільги з заохочувальних фондів підприємства, які враховуються у ФЗП, але збільшують дохід працівників. Сюди відносяться також витрати, пов'язані з підтримкою робочої сили в стані дієздатності (на медичне обслуговування, техніку безпеки, соціально-побутове обслуговування і т.д.), а також на соціальний захист і соціальне страхування.

Суперечливим, однак, залишається питання про віднесення до витрат на робочу силу витрат на створення умов для високопродуктивної праці, на заходи технічного й організаційного характеру (витрати на організацію робочих місць, їхнє оснащення, організацію якісного обслуговування і т.д.). Справа в тому, що, як уже відзначалося, до витрат на робочу силу відносяться лише витрати, що мають безпосереднє відношення до людини, спрямовані на збільшення її здатності до праці, на підвищення продуктивності за рахунок кваліфікації, розвитку здатності, мотивації і т.д.

Аналітичні розрахунки витрат на робочу силу на рівні підприємства в умовах діючої системи обліку — справа дуже трудомістка. Перелік витрат, що включаються в собівартість, дозволяє конкретизувати групи витрат, що мають ту чи іншу цільову спрямованість, і одержати чітку картину у відношенні джерел фінансування. Разом з тим форми бухгалтерської звітності не містять узагальнених показників витрат на робочу силу, у зв'язку з чим необхідна робота з документами первинного обліку.

Стосовно керування персоналом проблема порівняння витрат і результатів в оцінці економічної ефективності вимагає конкретизації, і насамперед необхідно з'ясувати, що має бути оцінено:

- досягнення визначеного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого і мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед керуванням персоналом, з мінімальними витратами засобів;
- вибір найбільш ефективних методів керування, що забезпечують результативність самого процесу керування.

Розглянемо більш докладно кожний з цих підходів.

Найчастіше для оцінки ефективності виробництва застосовується показник ефективності витрат праці, зокрема показник продуктивності праці  $\Pi_m$ :

$$\Pi_m = On / T,$$

де  $On$  — обсяг виробленої продукції протягом певного календарного періоду (грн.);

$T$  — витрати праці (люд.-г, люд.-дн., середня облікова чисельність працівників).

Однак треба усвідомлювати, що цей показник змінюється під впливом багатьох факторів.

Представляється, що більш обґрунтовані висновки про ефективність робіт у сфері керування персоналом дасть підхід до оцінки через вартість витрат підприємства на робочу силу. Дійсно, щоб процес праці відбувся, підприємство має піти на істотні витрати. На різних підприємствах вартість одиниці праці  $C_m$  далеко не однакова, оскільки різний обсяг витрат на робочу силу:

$$C_m = Z / T$$

Із організацією відповідного обліку на підприємстві можна розрахувати показник, що характеризує обсяг продукції (чи приріст обсягу продукції), що доводиться на 1 грн. витрат на робочу силу ( $\Phi$ ). Цей показник визначається:

а) або як частка від розподілу обсягу виробленої продукції у вартісному вираженні (у поточних цінах) на обсяг витрат на робочу силу:

$$\Phi = On / Z,$$

б) або шляхом розподілу рівня продуктивності праці (у вартісному вираженні) на величину витрат, що доводиться на ту ж одиницю витрат праці:

$$\Phi = P_m / C_m.$$

За аналогією з відомим показником фондомісткості продукції можна розрахувати показник, що представляє собою «питому витратоємкість продукції», де як витрати приймаються витрати підприємства на утримання робочої сили ( $Y_p$ ):

$$Y_p = Z / On$$

Показник питомої витратоємкості  $Y_p$  є зворотним стосовно показника обсягу продукції в розрахунку на 1 грн. витрат  $\Phi$  й характеризує витрати на робочу силу (у грн.), необхідні для одержання продукції на 1 грн.

Динаміка показника обсягу продукції в розрахунку на гривню витрат на робочу силу  $\Phi$  дозволяє контролювати зміну ефективності цих витрат: ріст випуску продукції на одиницю витрат говорить про їхню доцільність. При зниженні віддачі витрат необхідний аналіз причин, щоб з'ясувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів., тобто чи раціонально використовувало створений завдяки зробленим витратам трудовий потенціал своїх працівників саме підприємство. Залежність між витратами на робочу силу в розрахунку на одиницю витрат праці  $C_m$  і обсягом продукції в розрахунку на одиницю витрат на робочу силу  $\Phi$ .

Ефективність характеризує не тільки результативність діяльності, але і її економічність, тобто досягнення визначеного результату з мінімальними витратами. Звідси випливає, що при оцінці витрати на її проведення, можна з достатньою точністю визначити показники ефекту.

## **6. Підвищення ролі кадрових служб у керуванні людськими ресурсами**

Перебудова діяльності кадрових служб повинна здійснюватися в таких напрямках:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі керування всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

2. Широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства і галузі працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємств повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальна випереджальна підготовка робітників і фахівців для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалювання планування підготовки кадрів;

3. Активізація діяльності кадрових служб стосовно стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалювання соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

4. Забезпечення соціальних гарантій трудящих у сфері зайнятості, що вимагає від працівників по кадрах дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій;

5. Перехід від переважно адміністративно-командних методів керування кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і їхнього розміщення, широкої гласності в кадровій роботі. Кадрові служби підприємств у сучасних умовах стають органами організаційно-методичного забезпечення виборності і конкурсності, періодичної звітності посадових осіб перед трудовими колективами, що вимагає від працівників по кадрах уміння застосовувати методи психологічного тестування, соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінки досліджуваного кандидата на висування його колегами, підлеглими та ін.;



6. Зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їхньої перепідготовки і підвищення кваліфікації;

## Лекція 5: ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ

### План

1. *Професійна мобільність кадрів, та роль у задоволенні потреби в робочій силі*
2. *Ділова оцінка кадрів: система методів оцінки управлінського персоналу*
3. *Ділова оцінка працівника й оплата праці*

#### **1. Професійна мобільність кадрів, її роль у задоволенні потреби в робочій силі**

Професійна мобільність – це зміна групою чи індивідом позиції, місця, займаного в професійній структурі; переходи людей з одних професійних груп і прошарків в інші. Розрізняють вертикальну професійну мобільність – рух донизу у професійно-кваліфікаційній структурі; і горизонтальну – соціальні переміщення без якісної зміни професії і кваліфікації.

Розрізняють кваліфіковану і некваліфіковану робочу силу. Некваліфікована робоча сила являє собою здібності працівника, що не має спеціальної підготовки. Кваліфікована робоча сила – це специфічно розвинена здатність до праці, що використовується для виконання складної роботи.

Мобільність – соціальна категорія, що позначає переходи людей з одних суспільних груп, прошарків (професійних, релігійних, класових) до інших.

Термін «мобільність» введений російським соціологом П. Сорокіним (1889-1968). Соціальна мобільність може існувати в різних формах: просування до позицій з вищим доходом, статусом, престижем, владою називають соціальним сходженням вгору, а рух до нижчих соціальних позицій –

соціальним сходженням.

## **2. Ділова оцінка кадрів: система методів оцінки управлінського персоналу**

Ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу – здібностей, мотивації, властивостей – вимогам посади чи робітника місця. На підставі ступеня зазначеної відповідності зважуються такі завдання: встановлення місця співробітника в організаційній структурі; розробка програм розвитку співробітника; визначення критеріїв і розмірів оплати праці.

Ділова оцінка кадрів дозволяє вирішувати такі завдання: встановити зворотні зв'язки зі співробітником по професійних, організаційних питаннях; задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Ділову оцінку кадрів можна розділити на два основних види:

- оцінку кандидатів на вакантні посади чи робочого місця (добір персоналу);
- поточну періодичну оцінку персоналу підприємства (атестацію персоналу).

Оцінка кандидатів на вакантні посади вимагає:

- попередньої співбесіди;
- аналізу анкетних даних;
- наведення довідок про кандидатів;
- перевірочних іспитів, тестування;
- медичного огляду;
- підготовки експертного висновку.

Поточна періодична оцінка персоналу (атестація) передбачає:

- проведення попередньої оцінки співробітника з боку його зовнішнього оточення;
- узагальнення керівником підрозділу даних попередньої оцінки і підготовка до оціночної бесіди;
- оціночну бесіду керівника з підлеглим; підготовку керівником експертного висновку і передача його в службу керування персоналом;
- проведення в ряді випадків оціночної бесіди співробітника з атестаційною комісією.

Періодичність поточної оцінки персоналу, що рекомендується, – не рідше 1 раз в рік.

## **3. Ділова оцінка працівника й оплата праці**

Методи ділової оцінки персоналу – способи встановлення конкретних показників ділової оцінки персоналу.

Методи розрахунку потреби в персоналі – способи визначення планової чисельності персоналу в цілому по організації, чи підрозділі по якісним критеріям; потреби в персоналі (наприклад, за визначеною професією).

Методи керування персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Наука і практика виробили три групи методів керування персоналом:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Для якісного добору персоналу на вакантні посади кадрові агентства розробляють методики добору на ті чи інші посади. Методики створюються на основі застосування сукупності методів, що дозволяють оцінити професійні, ділові й особистісні якості працівників. До них відносяться:

- анкетування (ключове значення в анкетуванні має вибір і формулювання питань, відповіді на які дозволять судити про рівень підготовки працівника);
- ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади чи робочого місця.

На підставі ступеня зазначеної відповідності зважуються такі завдання:

- встановлення місця співробітника в організаційній структурі;
- розробка програми розвитку співробітника;
- визначення критеріїв і розмірів оплати праці.

Ділова оцінка персоналу дозволяє вирішувати ряд додаткових завдань:

- встановлення зворотного зв'язку зі співробітником з професійних, організаційних та

інших питань;

- задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Одним із найважливіших питань при розробці методики ділової оцінки персоналу є визначення критеріїв і показників оцінки.

При всьому розмаїтті показників, які використовуються при оцінці персоналу конкретних посад, можлива їхня визначена класифікація по групах, що можуть розглядатися як критерії оцінки.

Ділова оцінка персоналу повинна відповідати на запитання: наскільки фактичний стан за даним критерієм відповідає вимогам посади чи робочого місця?

Класифікаційними групами (критеріями) і відповідними кожній групі показниками оцінки є:

- результативність праці (якість виконання службових обов'язків);
- кількісні показники, на які реально впливає діяльність співробітника (обсяг прибутку, торговий обіг, залучення нових клієнтів, споживачів, успішність переговорів);
- умови досягнення результативності праці – виконання співробітником (у т.ч. керівником) загальних функцій керування (планування, організація, регулювання, контроль, звітність) як стосовно зовнішніх об'єктів, так і стосовно власної діяльності;
- виконання керівником мотиваційних, представницьких і консультаційних функцій;
- професійне поведіння – здатність до співробітництва і взаємозамінності; виконання поставлених завдань; готовність до додаткового навантаження і відповідальності; коректність у відносинах із клієнтами, підлеглими.

#### Лекція 6 :

### КЛАСИЧНІ І ПОСТКЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### План

1. *Класична школа керування Ф.У. Тейлора: принципи «наукового керування»*
2. *Принципи продуктивності Г. Емерсона*
3. *Систематизація класичної теорії керування: організаційні принципи Г'юліка -Урвіка*
4. *Анрі Файоль як основоположник класичної адміністративної школи керування*
5. *Теорія «Ідеального типу» адміністративної діяльності й організації Макса Вебера (бюрократії)*
6. *«Поведінкова школа» Елтона Мейо*

#### 1. Класична школа керування Ф.У. Тейлора: принципи «наукового керування»

Значний внесок Тейлора полягає в застосуванні аналітичного, «наукового» методу до удосконалювання керування виробництвом.

Вивчаючи способи виконання робіт і трудових операцій, Ф.Тейлор сформулював чотири принципи керування індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренування робітників;
- кооперація з робітниками;
- поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

«Тейлоризм» як соціальний феномен і наукова система організації праці передбачає:

1. створення наукового фундаменту кожного окремого елемента, що заміняє собою старі, традиційні методи роботи;
2. добір робітників на основі наукових критеріїв, їхнє тренування і навчання;
3. співробітництво між адміністрацією і робітниками у справі практичного впровадження науково розробленої системи організації праці;
4. рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією і робітниками.

*Головний зміст системи «Тейлоризму»:*

- максимальне підвищення продуктивності праці;
- раціональне використання праці робітників і засобів виробництва;
- введення суворого регламенту на застосування матеріалів та інструментів;
- стандартизація інструментів і робочих операцій;
- точний облік робочого часу;
- дослідження трудових процесів шляхом їхнього розкладання на складені елементи і

- хронометраж операцій;
- встановлення контролю за кожною операцією;
- застосування диференціальної оплати праці.

## 2. Принципи продуктивності Г. Емерсона

Принципи продуктивності:

1. Чітко визначені ідеали і точно сформульовані цілі керування, до досягнення яких прагне кожен керівник і його підлеглі на всіх рівнях керування;
2. Підхід з позиції *здорового глузду* до аналізу кожного нового процесу з урахуванням перспективних цілей;
3. *Компетентна консультація чи порада* – необхідність спеціальних знань і компетентних рад із усіх питань, пов'язаних з виробництвом і керуванням (справді компетентна порада може бути тільки колегіальною);
4. *Дисципліна* – підпорядкування всіх членів колективу встановленим правилам і розпорядку;
5. Справедливе відношення до персоналу;
6. Комплексний облік, що забезпечує керівника необхідними даними: швидкий, надійний, точний, повний і постійний;
7. Планування, що забезпечує оперативне керування діяльністю колективу; норми і розклади, що дозволяють точно вимірювати всі недоліки в організації і зменшувати викликані ними втрати;
8. Нормалізація умов, що забезпечує таке поєднання часу, зусиль і собівартості, при якому досягаються найкращі результати;
9. Нормування операцій, що припускає встановлення часу і послідовність виконання кожної операції;
10. Письмові стандартні інструкції, що забезпечують чітке закріплення всіх правил виконання робіт;
11. Винагорода за продуктивність, спрямована на заохочення до праці кожного працівника (план заохочення);
12. Доцільність комплексного підходу до вирішення завдань організації виробництва і керування.

Г. Емерсон здобув популярності як експерт, і як консультант із менеджменту, в історію вчень менеджменту ввійшов як піонер поширення знань про ефективність.

## 3. Систематизація класичної теорії керування: організаційні принципи Г'юліка-Урвіка

Найбільш видатними представниками, систематизаторами і популяризаторами «класичної теорії» організації і керування є Лютер Г'юлік і Ліндалл Урвік, що розвили і поглибили основні положення теорії А. Файоля.

З метою реабілітації Тейлора в його роботах відшукуються місця, де визнається значення людського фактора. Залишається фактом, що в загальному «класична» школа вкрай механістичне підходила до ролі людини в організації і стверджувала, що поведіння її детермінується *економічними мотивами*, розглядала індивіда не як суб'єкта, а просто як фактор виробництва, причому соціальна природа його зовсім ігнорувалася чи спотворювалася.

Лютер Г'юлік включає в діяльність такі принципи:

1. планування, тобто постановку в широкому аспекті підлягаючих виконанню завдань і вказівка способів їхнього вирішення для досягнення мети, що стоїть перед підприємством;
2. організацію, тобто створення формальної структури підпорядкованості, що визначає і координує діяльність, спрямовану на досягнення поставленої мети;
3. керівництво, тобто постійну функцію прийняття рішень і оформлення їх у вигляді наказів, інструкцій, розпоряджень; координацію, тобто забезпечення погодженої діяльності всіх підрозділів, що утворюють єдине ціле;
4. звітність, тобто забезпечення вищих інстанцій інформацією про хід роботи й організацію інформування адміністратора і його підлеглих про хід справ стосовно звітів, доповідей, перевірок; складання бюджету, куди входить все, що пов'язане зі складанням бюджету у вигляді фінансових планів бухгалтерії і фінансового контролю.

Л. Урвік головну увагу приділив розробці принципів формальної організації:

- відповідність будь-якій структурі, тобто детально треба розробити структуру організації, а потім підбирати фахівців, які найбільшою мірою відповідають вимогам структури;
- створення спеціального і генерального штабів, функцією яких повинна бути розробка

рекомендацій для керівництва організації. Основними завданнями генерального штабу є: підготовка і передача наказів керівника, контроль поточної роботи і надання допомоги керівнику в координації діяльності «штабних фахівців»;

- порівнянність прав і відповідальності. Недостатньо покладати на лінійних керівників тільки відповідальність за яку-небудь діяльність, необхідно також делегувати їм відповідну владу і рівну відповідальність;
- діапазон контролю – кількість осіб, безпосередньо підлеглих контролю – у кожному випадку залежить від індивідуальних якостей керівника;
- спеціалізація: можливі три типи спеціалізації – за ознакою мети, типу споживача, географічною ознакою;
- визначеність. Для кожної посади в організації повинні бути письмово визначені права, обов'язки, відповідальність, взаємини і взаємозв'язки з іншими особами.

Згідно з Г'юліком, існує 4 форми спеціалізації адміністративних підрозділів:

1. В основу спеціалізації може бути покладена ознака мети адміністративної діяльності, тобто всередині установи можна раціонально розподілити завдання, групуючи види діяльності, що сприяють досягненню однієї мети чи рішенню загального завдання;

2. В основі спеціалізації може лежати така ознака як операція. У цьому випадку прагнуть сконцентрувати в одному адміністративному підрозділі усі види діяльності, що характеризуються виконанням однотипних операцій з використанням техніки;

3. Спеціалізація нерідко проводиться відповідно до критерію категорії населення, що обслуговується;

4. В основі спеціалізації може лежати географічний критерій. «Чистий випадок» збігу всіх критеріїв на практиці зустрічається вкрай рідко. Критерії, про які йшла мова, можуть комбінуватися чи дійсно сполучатися в різних комбінаціях. Іноді критерії зовсім відсутні.

Усі ці принципи одержали подальший розвиток у теоріях Анрі Файоля й інших видних учених – економістів, менеджерів, керівників.

#### **4. Анрі Файоль як основоположник класичної адміністративної школи керування**

Анрі Файоль (1841-1925) – відомий фахівець у сфері адміністративного менеджменту, вважається «французьким батьком менеджменту» виявив принципи організації адміністративної діяльності. А. Файоль традиційно вважається найвидатнішим європейцем, який зробив значний внесок у розвиток «класичної школи» «за наукове керування» у першій половині 20-го століття.

Безсумнівною заслугою А. Файоля є постановка питання про необхідність виділення власне управлінської діяльності в особливий об'єкт дослідження. Управлінська діяльність застосовна до усіх форм організації, ґрунтується не стільки на теоретичних принципах, скільки на багатому особистому досвіді, надбаному за довгі роки адміністративної роботи.

Він виділяє п'ять основних принципів, які становлять функції адміністрації:

- передбачення;
- планування;
- організація;
- координування;
- контроль.

Керувати – вести підприємство до мети, витягаючи максимальні можливості з усіх наявних у розпорядженні ресурсів.

Адміністративна діяльність складає лише частину керування, представляючи його як ширшу сферу. Адміністрація реалізує лише одну з 6-ти основних функцій, що у сукупності складають поняття «керування»:

- виробнича, технічна, технологічна;
- комерційна (закупівля, продаж і обсяг);
- фінансова (пошуки капіталу і його використання);
- кредитна;
- обліково-бухгалтерська діяльність (інвентаризація, балансові відомості, витрати, статистика);
- адміністрування.

А. Файоль розробив 14 адміністративних принципів, які можна застосувати до всіх сфер адміністративної діяльності:

- поділ праці;
- влада (авторитет і відповідальність);
- дисципліна;
- єдність командування;
- єдність керівництва;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальному інтересу;
- винагорода;
- централізація;
- склярний ланцюг;
- порядок;
- рівність;
- стійкість посад кадрового складу;
- ініціатива;
- корпоративний рух.

### **5. Теорія «Ідеального типу» адміністративної діяльності й організації Макса Вебера (бюрократії)**

М. Вебер (1864-1920) – один із найбільших соціологів 19-початку ХХ століття, історик, соціальний філософ. Його роботи: «Протестантська етика і дух капіталізму» (1905), «Господарська етика світових релігій» (1916-1919), «Господарство і суспільство» (1920).

М. Вебер розробив «ідеальний тип» адміністративної організації, позначивши його терміном «бюрократія», що базується на раціоналізації, як провідної тенденції суспільного розвитку й історичного процесу. В основі раціоналізації лежать 4 типи дії, що розташовуються в порядку раціоналізації:

- традиційна;
- ефективна;
- ціннісно-раціональна;
- ціле-раціональна (з погляду виявлення інтересу).

За Вебером, бюрократія, релігія і капіталізм є «ідеальними» типами суспільства. Бюрократія, за Вебером, є самим «чистим» типом легального панування. Основні характеристики «ідеального типу» такі:

- уся діяльність необхідна для досягнення мети, що коштують перед організацією, розділяється на елементарні найпростіші операції, що, у свою чергу, припускає строго формальний поділ завдань і обов'язків кожної з ланок організації. Максимально можливий поділ праці створює умови для використання у всіх ланках організації фахівців-експертів, що несуть повну відповідальність за ефективне виконання своїх обов'язків;
- організація будується на принципах ієрархії, тобто кожен нижчестоячий службовець і кожен підрозділ підкоряється вищестоячим. Кожен службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед вищестоячою особою за рішення і дії не тільки свої, але і всіх підлеглих йому осіб. Для того, щоб нести відповідальність за роботу останніх, він повинен мати авторитет, владу над ними, віддавати накази, яким вони повинні підкорятися. Ця влада строго обмежується сферою офіційної діяльності організації, її розширення суперечить принципу бюрократичного авторитету.
- діяльність організації регулюється послідовною системою абстрактних правил і полягає в застосуванні цих правил до окремих випадків. Розробка системи стандартів загальних правил викликана необхідністю забезпечити однаковість у здійсненні кожного завдання, незалежно від кількості осіб, зайнятих його виконанням. Чіткі правила й інструкції визначають відповідальність кожного члена організації і форми координації їхньої індивідуальної діяльності.

### **6. «Поведінкова школа» Елтона Мейо**

Елтон Мейо (1880-1949) – родоначальник нового напрямку теорії керування, американський соціолог і психолог, один з основоположників американської «індустріальної соціології» і доктрини «людських відносин».

Вважається, що початок цьому напрямку поклав Елтон Мейо, що прийшов до сенсаційного на той час відкриття, досліджуючи залежність продуктивності праці від рівня освітленості робочого

місяця.

Таким чином, Мейо зробив висновок, що головною причиною підвищення продуктивності праці стала незапланована і неконтрольована керівництвом перебудова соціальних відносин. Важливою причиною підвищення продуктивності праці послужила зміна форми контролю: відсутність жорсткого контролю сприяла більш усвідомленому виконанню роботи. Організацію почали розглядати як щось більше, ніж логічно упорядковану сукупність працівників, що виконують взаємозалежні завдання.

У такий спосіб можна зробити відповідні висновки:

- продуктивність праці залежить не тільки від умов праці і дій адміністрації, але й від соціально-психологічного клімату (у неформальних малих групах). Видатними представниками цього напрямку стали: К. Роджеріс, Ф.Херцберг, Д. Макгрегор, Р. Блейк;
- основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах; утвердження того, що в практиці керування необхідно виявити і використовувати соціальні й психологічні особливості групи;
- значна увага приділяється пошуку методів удосконалювання праці працівників системи керування;
- значна увага приділяється зміні неформальної соціальної структури при перебудові формальної структури організації;
- увага приділяється координації за допомогою комісії, що забезпечує ефективнішу комунікацію.

## **Лекція 8: МОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **План**

1. *Влада у фірмі: керування персоналом*
2. *Мотивація ефективності праці і керування персоналом*
3. *Соціальна політика підприємства і її використання в керуванні персоналом*

### **1. Влада у фірмі: керування персоналом**

Влада — це:

- можливість і здатність впливати на поведінку інших людей чи груп за допомогою якого-небудь засобу: волі, авторитету, права, насильства;
- особи, органи, наділені відповідними державними й адміністративними повноваженнями;
- система органів.

Сутністю влади є відносини керівництва, панування, підпорядкування. Стосовно до керування організацією влада—це соціальні відносини, що припускають обов'язкове виконання волі керівника підлеглим, обумовлене наявністю в нього прав і можливостей примушувати. Воля може відноситися до індивіда, групи, організації в цілому. Володіння волею — це можливість впливу на задоволення потреб виконавця. Воля в організації використовується ефективно, якщо потреба виконавця, на якій заснований вплив, вкрай значима для нього. Виконавець розглядає керівника, як того хто дозволить йому реалізувати свої потреби. Воля в організації—необхідний засіб, спосіб здійснення місії організації, досягнення її цілей. Незалежно від природи волі право командувати виконавцями в організації реалізується у формах розпорядження, наказу, переконання.

Виділяють різні типи волі:

- експертна воля;
- воля прикладу;
- потреба у владі;
- воля інформації.

Організаційна основа волі включає такі елементи:

- воля ухвалення рішення;
- воля прикладу;
- право на волю;
- воля винагороди;

- воля примусу;
- воля над ресурсами;
- воля зв'язків.

*Інструменти влади* — інформація, ресурси, можливість задовольняти потреби групи, особистості.

*Теорії влади:*

Система наукових принципів (навчання) — необхідність, що обґрунтовує багаторівневу організацію системи влади в суспільстві.

Макрорівень — вищі центральні політичні інститути, вищі держустанови й організації.

Середній рівень — апарати й організації проміжної ланки.

Мікрорівень — відносини між людьми, малими групами й усередині їх, що утворюють сферу політичного і суспільного самоврядування в суспільстві.

## **2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом**

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

*Мотивація = Поводження + Винагорода + Зворотний зв'язок*

Внутрішня винагорода — задоволення, яке людина одержує в процесі виконання визначеної дії.

Зовнішня винагорода—це винагорода, надана індивіду іншою людиною (менеджером).

*Підходи:*

1. Традиційний підхід (Ф.Тейлор).
2. Підхід з позицій людських відносин (хоторнський ефект)----
3. Підхід з позицій людських ресурсів (Д. Макгрегор).
4. Сучасні підходи.

*Теорії мотивації:*

1. Теорії ієрархії потреб (А. Маслоу).
2. Двохфакторна теорія (Ф. Герцберг).
3. Теорія придбаних потреб (Д. Макклеланд).
4. Теорія справедливості (С. Адамс).
5. Теорія чекання (В. Врум).
6. Мотиваційна теорія підкріплення:
  - позитивне підкріплення;
  - відмовлення від моралей;
  - покарання;
  - участь.

*Мотивуючі фактори, принципи впливу на мотивацію людей*

Одержання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується у своїй роботі.

При цьому навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник також зобов'язаний розуміти, що тут існує і моральний фактор. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову проблему: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

*З Економічна мотивація*

Не всі способи економічного заохочення можуть здійснити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує ряд основних положень стосовно премій, що не торкаються специфіки фірми і являються універсальними. Ними повинен керуватись менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- Премії не повинні бути занадто загальними і розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах.
- Премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, чи то індивідуальна, чи групова робота.
- Повинен існувати який-небудь прийнятний метод виміру цього збільшення



продуктивності.

Працівники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль.

- Додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

### **3. Соціальна політика підприємства і її використання в керуванні персоналом**

*Соціальна політика підприємства* — це складова частина стратегії держави, що відноситься до соціальної сфери; цілеспрямована діяльність з вироблення і реалізації рішень, що безпосередньо стосуються людини, її положення в суспільстві, надання їй соціальних гарантій з урахуванням особливостей різних груп населення. Соціальна політика призначена акумулювати, фокусувати, відбивати обстановку в країні і ситуацію в суспільстві, потреби і мету соціального розвитку.

*Завдання соціальної політики охоплюють:*

- стимулювання економічного росту і підпорядкування виробництва інтересам споживання;
- посилення трудової мотивації і ділової заповзятливості;
- забезпечення належного рівня життя і соціального захисту населення;
- збереження культурної і природної спадщини; національної своєрідності і самобутності.

Для ефективного здійснення своїх регулюючих функцій держава використовує такі могутні важелі впливу як:

- законодавство країни;
- національний бюджет;
- система податків і митних зборів.

Досвід більшості держав світу підтверджує: при всій об'єктивній залежності рішення соціальних проблем від економічного і політичного положення в країні соціальна політика має самостійність, здатна своїми засобами сприяти підвищенню рівня добробуту населення, впливати на прагнення громадян до соціального прогресу.

Головний напрямок політики в соціальній сфері — турбота про людину, створення умов для її гідного життя і всебічного розвитку.

Соціальний розвиток трудового колективу має здійснюватися в напрямку досягнення двох конкретних цілей:

- підвищення добробуту (якості трудового життя) працівників за рахунок розвитку гігієнічних факторів;
- ріст трудової віддачі (підвищення продуктивності) працівників за рахунок розвитку мотивуючих факторів.

## **Тема 10: КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ Й УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ**

### **План**

1. *Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація*
2. *Ділові переговори: процес підготовки, етапи*
3. *Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення*
4. *Соціалізація працівника як процес становлення особистості*

### **1. Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація**

Керування конфліктами – цілеспрямований вплив з усунення причин, що породили конфлікт, чи вплив на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Методи керування конфліктами взагалі можна представити у вигляді декількох таких груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутрішньоособистісні, тобто методи впливу на окрему особистість;
- структурні, тобто методи по усунення організаційних конфліктів;
- міжособисті методи чи стилі поведінки у мовах конфлікту;
- переговори.

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

Міжособистісні методи керування конфліктами використовуються при виникненні

конфліктної ситуації і необхідності вибрати особистістю форму, стиль своєї подальшої поведінки.

На початку розгортання самого конфлікту його учасники визначають, як їм поводитися далі для того, щоб якомога менше відбилосся на їхніх інтересах. Американські фахівці К. Томас і Р. Кілменн виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації:

- поступливість;
- відхилення;
- протиборство;
- співробітництво;
- компроміс.

**Основними складовими конфлікту є:**

- суб'єкти конфлікту (учасники конфліктної взаємодії);
- об'єкт конфлікту (те, що викликає протидію в учасників конфлікту);
- причини конфлікту (чому відбувається зіткнення інтересів);
- методи регулювання конфлікту;
- діагностика конфлікту.

**Придушення.** За допомогою сили можна знищити опонента. Так, сильне керівництво перемаже слабку профспілку чи могутня профспілка може розігнати підприємство.

**Компроміс** – це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, звичайно, розрахована на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

**Інтеграція.** Цей підхід припускає розгляд конфлікту як багатогранну проблеми з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції необхідна єдина система цінностей у конфлікуючих сторін, щоб одна сторона цілком розуміла іншу. Однією з поширених причин непереможності конфлікту є те, що сторони занадто часто говорять про різні речі. У результаті цього аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

**Перешкоди для інтеграції зводяться до такого:**

- вона вимагає освіченості, сприйнятливості, проникливості і винахідливості від обох сторін;
- у багатьох менеджерів закріпилася звичка до рішення проблеми шляхом використання переваги, яку важко викоринити;
- культурні забобони;
- багато менеджерів недостатньо навчені мистецтву спільного міркування.

Однак при сумлінному тренуванні менеджерів багато з цих перешкод можна перебороти.

**Користь конфліктів**

Конфлікти приносять не тільки шкоду. Хоча вони і руйнівні, проте можуть служити для прояснення відносин між людиною і керівництвом.

**Причини конфліктів:**

1. Недолік ресурсів
2. Нерівномірний поділ обов'язків
3. Криза комунікації
4. Особистісні аспекти
5. Розходження у владі й статусі
6. Розходження з метою
7. Розбіжності в суспільних та індивідуальних цінностях
8. Недостатність і неякісність інформації
9. Емоційні (заздрість, ненависть, ворожнеча)

**Стилі вирішення конфліктів:**

1. Конкурентний стиль (впевненість у власній правоті)
2. Відхилення від конфлікту (відсутність прагнення до кооперації)
3. Компромісний стиль (помірна схильність до кооперації)
4. Пристосування (висока схильність до кооперації)
5. Спільна робота (асертивність і схильність до кооперації)

**Суб'єкти конфліктів**

Суб'єктом взаємодії в конфлікті може виступати як одна особистість (внутрішньоособистісний конфлікт), так і дві чи три особистості (міжособистісний конфлікт).

**Типи конфліктів**

У залежності від конфліктних ситуацій виділяють:

1. Міжгрупові конфлікти
2. Міжорганізаційні конфлікти
3. Класові конфлікти
4. Міждержавні конфлікти
5. Міжнаціональні конфлікти

**Типи конфліктів:**

- згідно сфер суспільства: сімейно-побутовий, службово -виробничий, соціально-груповий, психологічний;
- за змістом: територіальний, економічний, політичний;
- за тимчасовим охопленням: локальний, міжтериторіальний, міждержавний, міжкоаліційний;
- за критерієм охоплення: вузький (приватний), загальний, глобальний.

Існують: прості (однокритеріальні) і складні (багатокритеріальні) конфлікти, що включають зміст, форми боротьби, функції, розмах, час, причини.

**Підходи до конфліктів:**

1. Політологічний
2. Соціологічний
3. Соціально-психологічний
4. Семіотичний (конфлікт мови)

**Типологія соціальних конфліктів:**

1. Характер протиріч, які лежать у їхній основі:
  - антагоністичні і неантагоністичні;
  - внутрішні і зовнішні.
2. За сферами прояву:
  - економічні;
  - політичні;
  - духовні;
  - міжнаціональні;
  - зовнішньополітичні.
3. За часом дії:
  - затяжні;
  - приховані.
4. За інтенсивністю, масштабом дії:
  - регіональні;
  - локальні.
5. За формами прояву:
  - мирні і немирні;
  - явні і приховані;
6. За своїми наслідками:
  - позитивні і негативні;
  - конструктивні і деструктивні.

**2. Ділові переговори: процес підготовки, етапи**

*Переговори це:*

- обмін думками між сторонами з метою вироблення чи якого-небудь рішення;
- метод керування конфліктами, набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфлікуючих сторін.

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання таких умов:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значного розходження в силі суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів.

*Підготовка до переговорів включає наступні етапи:*

- Виявлення сфери взаємних інтересів.
- Встановлення робочих відносин з партнером.

- Рішення організаційних питань (порядок денний, місце і час зустрічі).
- Вироблення загального підходу і підготовка переговорної позиції, у тому числі формулювання варіантів рішення і пропозицій з обговорюваних питань.  
Підготовча робота в цілому підрозділяється на два основних напрямки:
- формування змістовної частини переговорів;
- рішення організаційних питань.

**Змістова підготовка переговорів включає рішення таких питань:**

1. Аналіз проблеми і причин ситуації;
2. Формулювання загального підходу основних цілей і задач;
3. Визначення переговорної позиції можливих варіантів рішення проблеми узгодження інтересів;
4. Формування пропозицій і їхня аргументація;
5. Формування позиції на переговорах:

**Організаційна сторона переговорів передбачає:**

1. Вибір місця проведення переговорів;
2. Формування делегації;
3. Вибір методів підготовки до переговорів:

**3. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення**

Керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими, щоб:

- віддати розпорядження, вказівки, що-небудь порекомендувати, порадити;
- одержати зворотну інформацію від підлеглого;
- дати оцінку виконання завдання підлеглим.

Керівник вступає в спілкування, щоб:

- передати чи отримати інформацію, у тому числі вказівки
- спонукати кого-небудь до дії;
- передати чи отримати інформацію і спонукати до дій підлеглих (змішаний вид спілкування). Часто в спілкуванні беруть участь обидва партнери і виникає зворотний зв'язок як відповідна реакція на одержувану інформацію.

За характером спілкування може бути формальним чи неформальним, індивідуальним чи груповим. Приклад індивідуального спілкування: бесіда, телефонна розмова, переговори. Групове спілкування: нарада збори, селекторна нарада, презентація, конференція, семінар.

Три функції управлінського спілкування:

- 1) видача розпорядницької інформації;
- 2) одержання зворотної інформації;
- 3) видача оціночної інформації.

*Засоби спілкування:*

- вербальні (мова);
- невербальні (жести, міміка, інтонації, технічні (телефон, факс).

Управлінське спілкування - спілкування керівника з посадовими особами з метою реалізації функцій керування, зміни діяльності підлеглих у певному напрямку. Управлінське спілкування:

- видача розпорядницької інформації;
- одержання зворотної інформації (зворотний зв'язок);
- видача оціночної інформації (оцінка виконання завдання підлеглими).

**4. Соціалізація працівника як процес становлення особистості**

*Соціалізація* - засвоєння людиною самостійно і за допомогою цілеспрямованого впливу (виховання) визначеної системи цінностей, соціальних норм і зразків поведінки, необхідних для становлення особистості, знаходження її соціального статусу (положення) у даному суспільстві.

Етапи соціалізації (соціалізація відбувається протягом усього життя людини):

- первинна соціалізація (охоплює період дитинства);
- вторинна соціалізація (зрілий і похилий вік).

Основні підходи до визначення сутності соціалізації особистості:

- відповідно до першого підходу, людина - пасивний об'єкт впливу;
- другий підхід заснований на загальній взаємодії керівника і підлеглого, підкреслює активність агентів соціалізації й активність окремого індивіда.

Під соціалізацією в організації розуміють процес навчання, за допомогою якого людина пристосовується до нової ролі в конкретній організації.