МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В.,
Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Підручник

За редакцією д.е.н., професора Шубалого О.М.

ЛУЦЬК
2023

УДК 331.1(075.8)
У 67

Рекомендовано до друку вченою радою Луцького національного технічного університету та надано гриф «Рекомендовано Луцьким національним технічним університетом» (протокол № 5 від 28 грудня 2023 р.).

Рецензенти:
О.А. Дороніна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса;
Н.Е. Ковшун, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування;
О.В. Кощій, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Луцького національного університету.

У 67 Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

У підручнику розкрито методологічні аспекти управління персоналом, стратегію та політику управління персоналом організації, ресурсне забезпечення управління персоналом, соціально-психологічні аспекти управління персоналом, службу персоналу і кадрове діловодство, планування та формування персоналу, розвиток персоналу, управління процесами руху персоналу, регулювання трудової діяльності персоналу, управління робочим часом працівників, створення сприятливих умов праці, оцінювання персоналу, мотивацію та стимулювання персоналу, соціальне партнерство в організації, ефективність управління персоналом. Підручник містить тестові завдання та ситуаційні вправи, тематику курсових робіт, питання для перевірки знань студенів.

Для викладачів, студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, науковців і практиків.

ISBN 978-617-8018-45-0

© О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, І. В. Шубала,
А. І. Гордійчук, М. І. Дзямулич,
О. А. Хілуха, П.М. Косінський, 2023
© Луцький національний технічний
університет, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП **6**
Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ **8**
1.1. Персонал як об’єкт управління. 8
1.2. Суть, функції та методи управління персоналом. 15
1.3. Система управління персоналом на підприємстві. 18
Тема 2. СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ **33**
2.1. Поняття стратегії управління персоналом та її особливості. 33
2.2.Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом організації. 41
2.3. Дії менеджера з персоналу за різних стратегій організації. 48
Тема 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ **63**
3.1. Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом. 63
3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу. 67
3.3. Інформаційна база управління персоналом. 69
3.4. Кадрове забезпечення системи управління персоналом. 72
3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу. 74
Тема 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ **80**
4.1. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера. 80
4.2. Психологічні особливості стилів керівництва. 83
4.3. Мотиваційна сфера особистості керівника. 88
4.4. Управлінські ролі керівника. 89
4.5. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією. 92
4.6. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. 94
Тема 5. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО **104**
5.1. Служба персоналу організації: сутність, напрями та завдання. 104
5.2. Структура, види та організація діяльності служб персоналу організації. 108
5.3. Статус, ролі, функції та завдання керівника служби персоналу організації. 112
5.4. Кадрове діловодство. 115
Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ **126**
6.1. Сутність, мета і завдання планування та комплектування персоналу. 126
6.2. Визначення потреби підприємства у персоналі. 129
6.3. Роль ринку праці у забезпеченні формування персоналу підприємства. 138

Тема 7. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ **159**
7.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. 159
7.2. Система розвитку персоналу в організації. 164
7.3. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу. 168
Тема 8. РУХ ПЕРСОНАЛУ 179
8.1. Рух персоналу як об'єкт аналізу та оцінки. 179
8.2. Підходи до аналізу та оцінки показників руху персоналу на підприємстві. 182
8.3. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом. 189
Тема 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ **199**
9.1. Необхідність регулювання трудових відносин. Штатний розпис. 199
9.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку. 203
9.3. Колективний договір. 205
9.4. Посадові інструкції. 209
9.5. Інші розпорядчі та облікові документи з кадрів. 213
Тема 10. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ **227**
10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці та його законодавче регулювання. 227
10.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Режим праці й відпочинку. 231
10.3. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. 235
10.4. Фактор часу в управлінні підприємством. 236
Тема 11. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ **248**
11.1. Поняття, фактори і елементи умов праці та їх державне регулювання. 248
11.2. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві. Компенсація впливу на працівників несприятливих умов праці. 253
11.3. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві. 258
11.4.Створення сприятливих умов праці на підприємстві. 260
РОЗДІЛ 12. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ **274**
12.1. Сутність та види систем оцінювання персоналу. 274
12.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства. 283
12.3. Основні етапи процесу оцінювання персоналу підприємства. 289
Тема 13. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ **304**
13.1. Теорії мотивацій та концептуальні підходи до їх використання у різних економічних системах. 304
13.2. Ринкові підходи стимулювання праці персоналу. 307
13.3. Зарубіжний досвід формування та використання сучасних теорій мотивації. 311
13.4. Оплата праці як форма матеріального стимулювання персоналу. 315
13.5. Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до

ефективної праці. 320
13.6. Методи оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів. 322
Тема 14. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ 337
14.1. Сутність соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки. 337
14.2. Сторони соціального партнерства. 341
14.3. Принципи соціального партнерства. 347
14.4. Зарубіжний досвід та нормативно-правова база соціального діалогу. 348
Тема 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 360
15.1. Суть, чинники та моделі ефективного використання персоналу. 360
15.2. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності використання персоналу підприємства. 366
15.3. Підходи до узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу підприємства. 371
15.4. Оцінка впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом. 374
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ 385
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ 396

ВСТУП

У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на усіх рівнях управління. Вирішувати її потрібно своєчасно, комплексно та на основі врахування провідного зарубіжного досвіду у цій сфері. У рамках системи управління персоналом відбуваються процеси управління персоналом на різних рівнях та у різних підрозділах. Ці процеси є доволі багатогранні та складні, а тому вимагають спеціальної підготовки керівників на кожному рівні управління. Тому викладання спеціальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів економічних спеціальностей є надзвичайно важливим для формування у них комплексу знань, вмінь і навичок управлінської праці, що допоможе їм у майбутньому стати ефективними том-менеджерами вітчизняних підприємств, установ і організацій.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» є складовою навчального плану в рамках системи нормативного забезпечення підготовки фахівців за освітнім рівнем «бакалавр» за спеціальністю 051 Економіка за освітніими програмами «Управління персоналом та економіка праці» та «Економіка».

Мета навчальної дисципліни – формування у студентів системи знань про основні поняття і категорії, особливості теорії, методології та практики управління персоналом. Завдання дисципліни – сформувати у студентів стійкі знання теорії, методології та практики управління персоналом, допомогти набути вмінь і навичок самостійно розробляти заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом. Предметом вивчення дисципліни «Управління персоналом» є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, що стосуються дослідження процесу управління персоналом на підприємствах, установах і організаціях різних рівнів та організаційних форм у сучасних умовах ринкової нестабільності, інформатизації та глобалізації економіки.

Вивчення дисципліни базується на знаннях загальних економічних законів та законів теорії економіки. Дана дисципліна пов'язана з наступними економічними дисциплінами, що викладаються для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти: «Економіка підприємства», «Ринок праці», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Менеджмент», «Економічний аналіз», «Психологія управління».

За результатами вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- основні поняття і категорії в управлінні персоналом;
- сучасні тенденції, проблеми та перспективи у сфері управління персоналом.

За результатами вивчення дисципліни студенти повинні вміти:

- застосовувати різноманітні інструменти аналізу щодо соціальних процесів, а також прогнозування тенденцій їх зміни;

- давати обґрунтовані висновки на основі результатів аналізу;
- розв'язувати типові практичні задачі з дисципліни.

За результатами вивчення дисципліни студент повинен мати навики:
- конспектування літературних джерел; публічного виступу;
- самостійної роботи з вивчення матеріалів навчальної дисципліни;
- вільного володіння понятійним апаратом;
- оперування термінологією під час виконання навчальних завдань та виступів на семінарах, конференціях тощо.

Структура підручника відповідає класичним вимогам до видань такого типу. Змістовне наповнення підручника відповідає освітнім програмам підготовки бакалаврів за спеціальністю 051 «Економіка», зокрема «Управління персоналом та економіка праці» та «Економіка» в Луцькому національному технічному університеті, а перелік та назви тем даного підручника відповідають раніше діючому Галузевому стандарту вищої освіти зі спеціальностей освітньо-кваліфікаційного рівня«бакалавр» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці». Зокрема, у підручнику розглянуто методологічні аспекти управління персоналом, стратегію та політику управління персоналом організації, ресурсне забезпечення управління персоналом, соціально-психологічні аспекти управління персоналом, службу персоналу і кадрове діловодство, планування та формування персоналу, розвиток персоналу, управління процесами руху персоналу, регулювання трудової діяльності персоналу, управління робочим часом працівників, створення сприятливих умов праці, оцінювання персоналу, мотивацію та стимулювання персоналу, соціальне партнерство в організації, ефективність управління персоналом.

Крім теоретичного матеріалу за темами, підручник місить ключові слова, питання для самоконтролю, питання на самостійне опрацювання, тестові завдання, практичні завдання у формі задач, бізнес-кейсів, ситуаційних завдань, ділових ігор, методичні вказівки до виконання курсової роботи, методичні вказівки до виконання самостійної роботи, а також список використаної літератури до кожної теми.

Авторський колектив підручника представлений викладачами кафедри економіки Луцького національного технічного університету: д.е.н., професором, завідувачем кафедри економіки Шубалим О.М. (загальна редакція, вступ, теми 1, 8, 9); д.е.н., професором, Рудь Н.Т. (теми 10, 11); к.е.н., доцентом Шубалою І.В. (теми 4, 14, Методичні вказівки до виконання курсової роботи, Методичні вказівки до виконання самостійної роботи); к.е.н., доцентом Хілухою О.А. (теми 2, 6); к.е.н., доцентом Дзямуличом М.І. (теми 3, 7); к.е.н., доцентом Гордійчук А.І. (теми 12, 15); доктором філософії Косінськийм П.М. (теми 5, 13).

Підручник призначений для студентів, викладачів, науковців та практиків, які цікавляться теоретичними, методологічними та прикладними аспектами вирішення проблем підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних і зарубіжних підприємствах, установах і організаціях у контексті сучасних тенденцій розвитку економічної освіти і науки.

Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Персонал як об’єкт управління.
1.2. Суть, функції та методи управління персоналом.
1.3. Система управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: *персонал, управління персоналом, система управління, методи управління, принципи управління персоналом*.

1.1. Персонал як об’єкт управління

Термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри».

Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників.

Застосування терміна «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника [8].

Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організа¬ції в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити [19].

Управління персоналом, як об’єктивне соціальне явище, має три грані, розвивається за трьома векторами:

- як навчальна дисципліна;
- як сфера практичної професійної діяльності;
- як галузь науки.

Кожен із цих трьох напрямів розвитку управління персоналом у процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв’язання проблем.

Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного управління персоналом можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури і змісту навчальної дисципліни – інші, а для наукового аналізу цього складного явища – треті, можливі й комбінації [12].

Персоналу та ефективності його використання приділяється багато уваги в економічних дослідженнях. Більшість науковців розглядає окремі категорії персоналу підприємства, намагаючись таким чином дослідити його ефективність. В умовах сучасного етапу науково-технічної революції суттєво змінилася роль людини у виробничому процесі. Якщо раніше персонал розглядався лише як один із факторів виробництва, то тепер він перетворився на головний стратегічний ресурс не лише підприємства, але й цілого регіону в конкурентній боротьбі.

За часів планової економіки склад персоналу було прийнято представляти у вигляді двох груп працівників (рис. 1.1):

- промислово-виробничого (персонал основної діяльності);
- непромислового (персонал неосновної діяльності).

Рис. 1.1. Класифікація категорій персоналу за часів планової економіки (побудовано автором на основі [26])

Такий розподіл персоналу необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників із вимірниками результатів виробничої діяльності [26].

В Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже всі організації повинні дотримуватись стандартизованих назв. Класифікатор професій ДК 003-2010 [6] містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Поділ персоналу за категоріями згідно з Класифікатором професій ДК 003-2010

Категорія	Зміст професій
1	2
1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники	Розділ вміщує професії, пов'язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням і правосуддям та прокурорським наглядом і керівництвом об'єднаних підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами
2. Професіонали	Розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, дипломом про присудження вченого ступеня кандидата та доктора наук, атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора
3. Фахівці	Розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування)
4. Технічні службовці	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів. До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві
5. Робітники сфери торгівлі та послуг	До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі в крамницях та на ринках. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку чи торгівлею тощо
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, добуванні риби чи її розведенні, чи збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції

Продовження табл. 1.1

1	2
7. Кваліфіковані робітники з інструментом	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом чи виробленням різної продукції
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування чи машин, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин чи нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами чи пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів
9. Найпростіші професії	Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо

Примітка. Узагальнено автором на основі [7].

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Організація може приймати для навчання, підвищення кваліфікації, на стажування тощо учнів, студентів-практикантів, стажистів із інших організацій, але ці люди до складу персоналу не належать, хоча клопотів, пов'язаних із їхнім перебуванням в організації, може бути багато.

Згідно з цими підходами, на нашу думку, потрібно навести узагальнюючу класифікацію категорій персоналу, яка відображена на рисунку 1.2.

Важливим напрямком класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями [12].

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуваються людиною в результаті спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і дають змогу здійснювати відповідний вид діяльності.

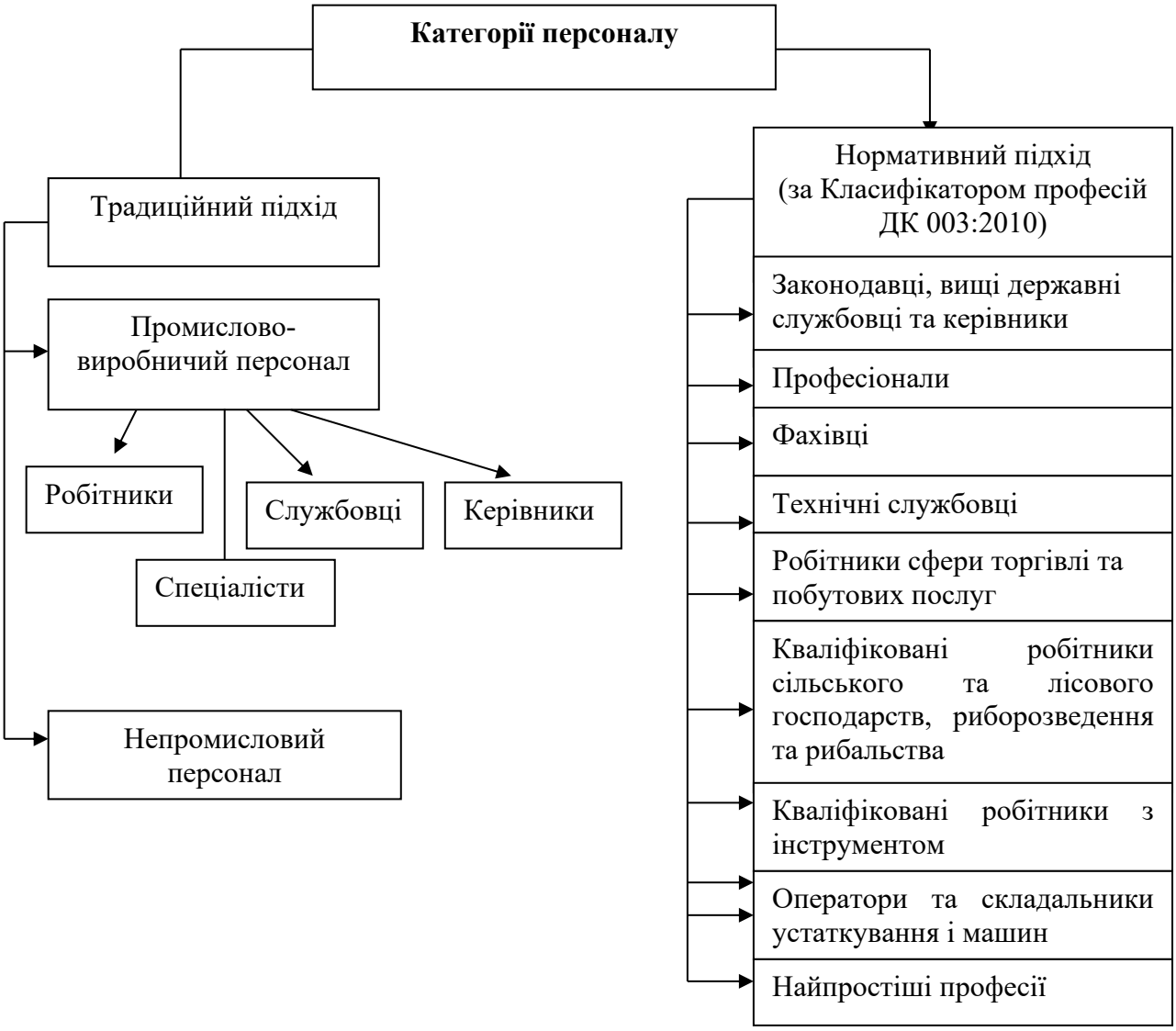


Рис. 1.2. Узагальнююча класифікація категорій персоналу підприємства

Спеціальність – вид діяльності в межах конкретної професії, що має специфічні особливості і вимагає додаткових (спеціальних) знань, навичок, використання спеціалізованих засобів праці (наприклад, слюсар-ремонтник; слюсар-інструментальник; слюсар-складальник; токар-карусельник; токар-розточувальник).

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Так, наприклад, у харчовій промисловості налічується 850 професій та спеціальностей, а з них тільки близько половини є специфічними для цієї галузі.

У кожній галузі є властиві лише їй професії та спеціальності. Разом із цим є наскрізні професії робітників та службовців, загальні для багатьох галузей.

Хміль Ф. І. [27] вважає, що рівень кваліфікації працівників, спеціалістів та службовців визначається їх рівнем освіти і досвідом роботи. Залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів поділяють на 4 групи:

- спеціалісти найвищої кваліфікації (працівники, які мають наукові ступені і звання);
- спеціалісти вищої кваліфікації (які мають базову або повну вищу спеціальну освіту і значний досвід практичної роботи);
- спеціалісти середньої кваліфікації (працівники, які закінчили вищі навчальні заклади першого рівня акредитації та мають деякий досвід практичної роботи);
- спеціалісти-практики (працівники, які займають відповідні посади спеціалістів, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на 4 групи:

- висококваліфіковані – робітники, які виконують висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні) роботи. Це робітники, які пройшли тривалу (2–3 роки) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, робітники з обслуговування, з налагодження та ремонту електронного та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо);
- кваліфіковані – робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи. Це робітники, які отримали необхідну підготовку (не менше ніж 1–2 роки) і мають значний досвід роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та ін.);
- малокваліфіковані – робітники, які виконують малокваліфіковані роботи. Це робітники, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та ін.);
- некваліфіковані – робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи. Виконання таких робіт не потребує спеціальної підготовки (наприклад, завантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо).

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об’єднаних за певною ознакою. Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками.

1. Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва.
2. Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами.
3. Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.
4. Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо.

5. Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства [8].

У розрізі загальної структури персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

Професійна структура персоналу організації – співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, надбаних у результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

Статево-вікова структура персоналу організації – співвідношення груп персоналу за статтю й віком.

Структура персоналу за стажем: за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчена вища; середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова [9].

Персонал підприємства можна розглядати за різними ознаками (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Структура персоналу підприємства (побудовано на основі [16])

Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства.

Функціональна структура відображає управлінські функції персоналу підприємства.

Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо).

Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці [27].

Отже, персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

1.2. Суть, функції та методи управління персоналом

У теорії і практиці управління останніх років більшого поширення набула ідея так званого партисипативного управління. Її ядром є поєднання індивідуального мотивування працівників із формуванням оптимальних умов для виникнення у них відчуття причетності до єдиної справи, усвідомлення і реалізації колективного духу. Унаслідок цього різко зросла залежність менеджменту від умотивованості та відповідальності персоналу. Успіху став досягати той менеджер, який усвідомлює, що люди – не просто кадрове забезпечення і трудові ресурси, а щось набагато більше й цінніше за будь-який інший ресурс виробництва. Партисипативне управління означає участь працівників у спільному ухваленні рішень. Найважливіша ознака явища партисипатії в управлінні організацією – це партнерські відносини між працівниками і працівників із керівництвом [11].

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [8].

З іншого боку, управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [21].

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

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

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

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

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

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

– педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.) [1].

Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях.

На нижчому рівні (бригада, дільниця, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо.

На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад [21].

Основними етапами управління персоналом в організації є такі:

– планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;

– залучення персоналу та створення резерву потенційних ка¬ндидатів для заміщення усіх посад;

– відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів;

– визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;

– професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;

– навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;

– оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);

– трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;

– підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом [14].

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [21].

До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать:

– залучення та відбір персоналу;

– управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;

– удосконалення системи оплати праці;

– навчання та підвищення кваліфікації;

– формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;

– удосконалювання методів оцінки персоналу;

– управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;

– участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [19].

Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства (табл. 1.2).

Адміністративний ґрунтується на владі, дисципліні або покаранні – «метод батога» (накази, розпорядження); економічний – «метод пряника» (техніко-економічне планування, стимулювання, участь працівників у розподілі прибутку, страхування) та соціально-психологічний (творча атмосфера, моральні санкції та заохочення) [10].

Таблиця 1.2. Методи управляння персоналом

Ознаки	Групи методів управління		
1	2	3	4
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
7. Основна вимога до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згори-донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Примітка. Джерело [10].

Між суб'єктом та об'єктом управління персоналом існує прямий та зворотний зв'язки. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань. Особливість управління персоналом на відміну від інших, наприклад, технічних систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації [25, с. 9].

1.3. Система управління персоналом на підприємстві

У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління. Вирішувати її потрібно своєчасно, комплексно та на основі врахування провідного зарубіжного досвіду у цій сфері.

Ефективність функціонування кожного підприємства прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Роль системи управління персоналом підвищується ще й тому, що в сучасних ринкових економічних умовах та глобалізації економіки керівники підприємства повинні якнайшвидше ухвалити ефективне управлінське рішення, щоб виграти конкурентну боротьбу на ринку. У цьому контексті цілком підтримуємо думку СильченкоІ.А., що останнім часом відбувається інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра відповідала би трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість. Система управління людськими ресурсами має бути завжди готовою до постійної реорганізації, перерозподілу працівників із метою ефективного їх використання та підвищення продуктивності праці.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник із

його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприяють підвищенню ефективності управління персоналом [23].

На даний час існує багато підходів на трактування змісту поняття «система управління персоналом», які можна згрупувати в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [17]	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [1]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Гурченков О.П. [5]	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Донець Л. [6]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу
Погорєлова Т.О. [18]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети
Позднякова Л.О. [20]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень
Никифоренко В.Г. [15]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур іпрограм впливу організації на своїх працівників із метоюмаксимального використання їх трудового потенціалу
Криворучко О. М.[8]	Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Продовження табл. 1.3

1	2
Стеценко Н.А. [24]	Система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [1, 5, 6, 8, 15, 17, 18, 20, 24].

Узагальнюючи вказані визначення поняття «система управління персоналом» можна констатувати, що окремі автори розуміють під нею упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів (Осовська Г.В., Крушеницька О.В.), комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління (Балабанова Л.В., Сардак О.В., Донець Л.), підсистему керування підприємством у цілому, яка має мету, зміст і певний механізм (Гурченков О.П, Гусаріна Н. В.), реалізатор функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом (Погорєлова Т. О., Ігнатьєва Ю. І.), підсистему, яка припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом (Позднякова Л.О., Білецька Д.О.), сукупність методів, процедур і програм впливу, організації на своїх працівників (Никифоренко В.Г.), сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом (Криворучко О.М., Водолажська Т.О.).

На нашу думку, під системою управління персоналом підприємства слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством.

У кожному з цих випадків, вирішення питання про формування системи управління персоналом є, на наш погляд, типовим і включає ряд етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом (рис. 1.4).

На діючих підприємствах систему управління персоналом вже сформовано. Однак, питання про її удосконалення виникає перед менеджментом підприємств у випадках коли: створюється нове підприємство, проходить реструктуризація діючого підприємства, виконується злиття, розподіл діючого підприємства.

Отже, цілі формування і функціонування системи управління персоналом можуть варіюватися залежно від напряму та особливостей спрямування управлінського впливу, конкретних умов і рівня розвитку організації, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, а головне – вони повинні відповідати загальним цілям і стратегії розвитку підприємства загалом.

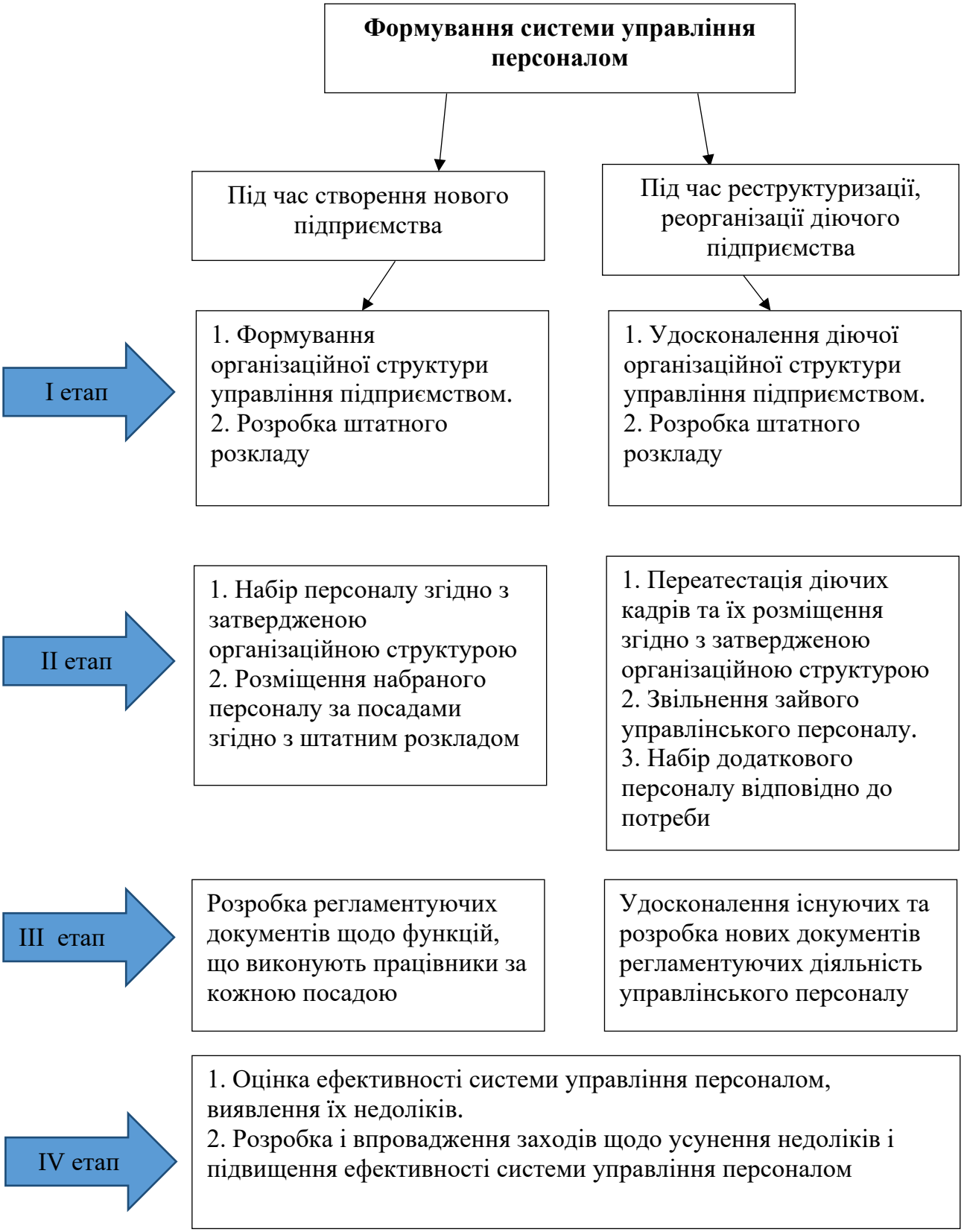


Рис. 1.4. Етапи формування системи управління персоналом (побудовано на основі джерела [5])

Для побудови системи управління персоналом застосовують різні методи, які можна узагальнити у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Методи побудови системи управління персоналом

Метод	Суть методу
1	2
Метод декомпозиції	Дозволяє розчленувати складні явищана більш прості (наприклад, систему управління персоналом можнарозчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – напроцедури, процедури – на операції)
Метод послідовної підстановки	Дозволяє дослідити впливна формування системи управління персоналом окремо кожногофактора, елімінуючи вплив інших факторів. Фактори ранжують таобирають найбільш суттєві
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою провідного підприємства, з нормативним станом або станом у минулому періоді
Динамічний метод	Передбачає розташування даних у динамічному ряду та виключення із нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується під час дослідження кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом із точки зору їх відповідності цілям підприємства. Повинні бути забезпечені взаємоувя’язка, повнота, співставністьцілей різних рівнів управління персоналом
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів із управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу. Важливим є опрацювання форм систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів
Нормативний метод	Передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій із управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційноїструктури, критерії побудови структури апарата управління підприємства в цілому та системи управління персоналом
Параметричний метод	Встановлення функціональних взаємозв’язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для встановлення ступеня їх відповідності
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо. За допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків
Метод головних компонент	Дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це даєможливість порівняти не множину показників однієї системи управління персоналом із множиною показників іншої подібної системи, а лише один

Продовження табл. 1.4

1	2
Балансовий метод	Дозволяє здійснити балансові співставлення, ув'язки (наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур із діючим фондом робочого часу їх виконання)
Досвідний метод	Базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи
Метод аналогій	Полягає в застосуванні організаційнихформ, що виправдали себе в функціонуючих системах управлінняперсоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається. Його сутність – розробка типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначення меж і умов їх використання
Метод творчих нарад	Передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групоюспеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає в тому, щоідея, висловлена одним працівником, викликає у інших учасниківнаради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявитинайбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом

Примітка. Узагальнено на основі джерела[8].

Під час побудови системи управління персоналом підприємства важливо дотримуватися ряд базових принципів. Принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відобрають об'єктивно діючі закони і закономірності.

Сукупність основних принципів формування системи управління персоналом підприємства можна зобразити на рисунку 1.5.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи:

1) функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками;

2) системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом;

3) процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів [8].

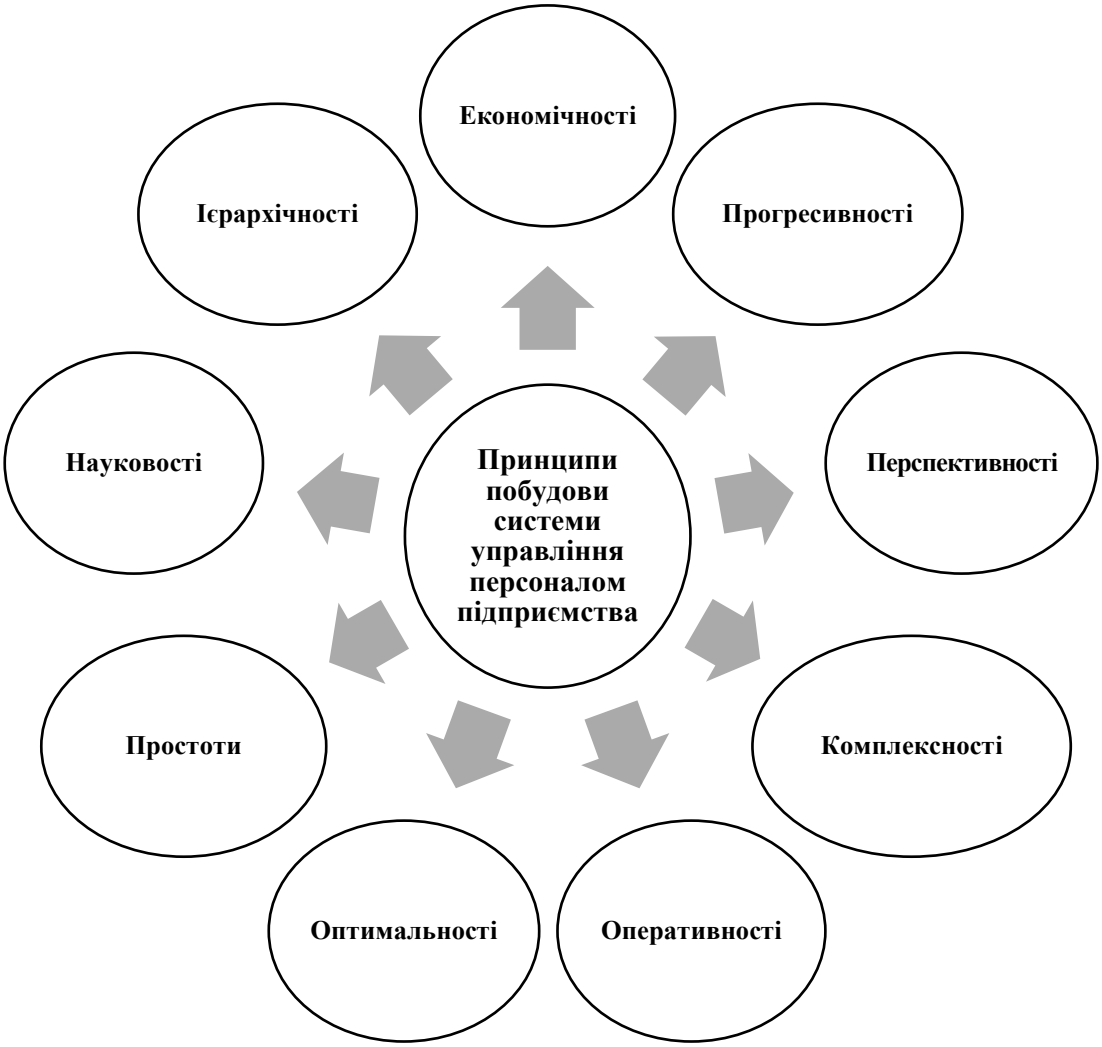


Рис. 1.5. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства (узагальнено автором на основі [8])

Отже, формування ефективної системи управління персоналом – це складний процес, який охоплює багато напрямів діяльності та передбачає вивчення змісту та цілей системи управління персоналом, визначення послідовних етапів, а також сукупності основних методів та принципів її побудови.

Загалом, система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні ряд підсистем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Підсистеми системи управління персоналом

Вид підсистеми	Зміст підсистеми
Аналіз та планування персоналу	До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей
Оцінювання персоналу	Персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом
Атестація і ротація кадрів	Проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи
Управління оплатою праці	Формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріального стимулювання персоналу
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу
Облік співробітників підприємства	Облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування
Кадрова безпека	Процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом

Примітка. Узагальнено на основі джерел [22].

На основі проведених наукових досліджень Мирошниченко Ю.В. та Молчанова Т.С.запропонували порівняльну характеристику японської та американської систем управління персоналом та виділені ознаки, які найбільш підходять до української системи з урахуванням менталітету робітників, яка представлена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6. Системи управління персоналом у зарубіжних країнах та Україні

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне. Психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне. Соціальне
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Ставлення до людини	Ставлення до людини як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Відносини з підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні	Дуже розвинута субординація
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

Примітка. Узагальнено на основі джерела [3].

Згідно з отриманими даними, вітчизняна модель управління персоналом повинна бути переважно схожою на американську. Але для того, щоб вона не

була настільки жорсткою, для української потрібно додати деякі ознаки японської з її турботою про працівника на людському рівні, що буде додатковим мотиваційним фактором, окрім матеріального заохочення та просування. Для українського працівника також важлива партисипативність у відносинах: якщо людина в організації зацікавлено бере участь у різній внутрішньо організаційній діяльності, то вона тим самим, отримуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно. Також, на думку авторів, просування працівника та оплата його праці повинні змінюватись залежно від стажу роботи. Оцінювати робітника необхідно як і формально (матеріально), так і неформально (можливо, вербально) [13].

Отже, під час формування чи удосконалення систем управління персоналом вітчизняні підприємства повинні звернути увагу на цінний зарубіжний досвід у цьому напрямі. Серед яскраво виділених підходів до виділення систем управління персоналом підприємства можна виділити американську та японську моделі, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Вважаємо, що вітчизняні підприємства не повинні копіювати якусь із цих систем, а будувати власний національний підхід відповідно до економічного стану, тенденцій і перспектив розвитку країни, галузевої приналежності, форми власності та цільових орієнтирів розвитку.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «персонал».
2. Як поділяють персонал за категоріями згідно з Класифікатором професій ДК 003-2010?
3. Чим відрізняються поняття «професія» та «спеціальність»?
4. Які види структур персоналу Ви знаєте?
5. Що Ви вкладаєте в поняття «управління персоналом»?
6. Які особливості управління персоналом на різних рівнях організації?
7. Назвіть основі етапи управління персоналом.
8. Розкрийте функції та методи управління персоналом.
9. Що Ви розумієте під «системою управління персоналом»?
10. Які етапи формування системи управління персоналом?
11. Назвіть види підсистем системи управління персоналом.
12. Розкрийте методи побудови системи управління персоналом.
13. Які особливості системи управління персоналом у зарубіжних країнах та Україні?

Питання на самостійне опрацювання

1. Нормативно-правова база управління персоналом в Україні.
2. Управління персоналом як сфера наукових досліджень.
3. Сучасні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах.
4. Зарубіжні практики управління персоналом.

Тестові завдання

1. Серед категорій персоналу згідно з Класифікатором професій ДК 003-2010 не виділяють таку категорію як:

1) керівники;
2) технічні службовці;
3) професіонали;
4) спеціалісти;
5) фахівці.

2. … – формування системних знань теорії та практики керівництва персоналом різноманітних організацій, що функціонують у сфері національної економіки України:

1) мета дисципліни «УП»;
2) завдання дисципліни «УП»;
3) методологія дисципліни «УП»;
4) організація дисципліни «УП»;
5) 1 та 2 відповіді правильні.

3. … – належить до середнього рівня управління:

1) виробнича дільниця;
2) великий цех;
3) функціональний підрозділ;
4) філіал підприємства;
5) 2 та 4 відповіді правильні.

4. Синтетичний показник ефективності діяльності організації:

1) продуктивність;
2) трудомісткість;
3) зарплатомісткість;
4) фондоозброєність;
5) фондовіддача.

5. Методи управління людьми на підприємстві:

1) адміністративні, соціальні, соціологічні, психологічні;
2) організаційно-розпорядчі, економічні, правові, соціологічні;
3) адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні;
4) організаційно-розпорядчі, економічні, соціологічні, психологічні;
5) адміністративні, соціальні, економічні, психологічні.

6. Принцип, який полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів:

1) демократизму;
2) економічної ефективності;
3) соціальної доцільності;
4) економічної зацікавленості;
5) соціального партнерства.

7. Найпоширеніший теоретичний метод наукового дослідження актуальних проблем праці та управління персоналом:

1) тестова методика;
2) експертних оцінок;
3) соціологічний аналіз;
4) факторний аналіз;
5) графічне моделювання.

8. Загальні функції управління персоналом:

1) планування, нормування, мотивація, контроль;
2) планування, мотивація, організація, контроль;
3) планування, організація, нормування, мотивація;
4) планування, нормування, організація, мотивація;
5) планування, організація, нормування, мотивація, контроль.

9. Принцип, який полягає у необхідному розподілі повноважень між керівниками та структурними підрозділами:

1) соціального партнерства;
2) демократизму;
3) планомірності;
4)системності;
5) єдиноначальності.

10. Особовий склад організації, який також включає акціонерів та власників:

1) адміністрація;
2) кадрова служба;
3) персонал;
4) керівники;
5) вищі державні службовці.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1

ЯК ЗБЕРЕГТИ ОБЛИЧЧЯ?

Опис проблеми

Поточний вівторок міг стати «чорним» для Андрія Веліканова, HR-директора компанії з продажу елітної нерухомості. Все складалося чудово до того дзвінка о 16.15. Дзвінок був від колишнього роботодавця одного з недавно прийнятих співробітників.

Виявилося, що розумний і приємний IT-менеджер Валентин Данилкін із яким Андрій особисто проводив співбесіду і якого прийняв у компанію, зовсім не такий милий, як хоче здаватися, і його звільнення з попереднього місця було викликано аж ніяк не бажанням знайти кращу і більш цікаву роботу, а необхідністю. Йому просто вказали на двері. Як виявилося, Данилкін намагався шантажувати керівництво: він вимагав підвищення заробітної плати під загрозою розкриття комерційної інформації, доступ до якої отримав в силу виконання ним своїх службових обов'язків.

І як тепер бути Андрій не уявляв. Найпростіший варіант – звільнити Данилкіна, але раптом той спробує помститися компанії? А головне, що тепер

робити йому, Андрію? Це ж він взяв на роботу таку непередбачувану людину, він не побачив, він не допрацював. Це його помилка, і, коли про це дізнаються, як будуть реагувати, як до нього ставитимуться?

Завдання

Як HR-директору надійти – даному випадку, щоб, з одного боку, не нашкодити компанії, а з іншого – зберегти своє обличчя, адже цього співробітника він сам і наймав на роботу?

Запропонуйте свій алгоритм дій HR-директора компанії із забезпечення безпеки бізнесу.

Ситуаційне завдання 2

ЧАС – ГРОШІ

Опис проблеми

Компанія «Ірлайн» прийняла на роботу за трудовим договором дизайнера Олега Перишкіна. Він повинен був за півтора місяці зверстати збірник матеріалів конференції – об'ємне і дороге подарункове видання, яке планувалося вручити в день заходу всім учасникам, а це понад 600 осіб. Коли робота вже підходила до кінця, і залишалося зверстати всього 50 сторінок, Олег раптом зажадав підвищення зарплати, в іншому випадку він відмовлявся продовжувати роботу, а за день до здачі збірки в друкарню він просто не вийшов на роботу. Олег сподівався, що уразі критичної ситуації (друкарня була оплачена заздалегідь, у разі затримці здачі збірника до друку підуть штрафи, та й до заходу залишилося всього нічого) його умови будуть прийняті. Він помилився.

Компанія швидко знайшла нового дизайнера, з урахуванням терміновості роботи він оплачувався за найвищою ставкою. У підсумку конференція пройшла успішно, і всі учасники отримали красиво виданий збірник матеріалів на пам'ять. Через якийсь час Олег з'явився і зажадав виплатити йому зарплату, пред'явивши листок про непрацездатність.

Завдання

Що повинен був передбачити директор по персоналу, приймаючи на роботу таку людину?

Як правильно потрібно було встановлювати з ним взаємодію, щоб подібних ексцесів не відбувалося?

На якому етапі прийому фахівця на роботу потрібно зупинитися і оцінити всі ризики?

Ситуаційне завдання 3

ЯК УТРИМАТИСЯ НА ПЛАВУ?

Опис проблеми

Компанія «Діловий альянс» спеціалізується на організації та проведенні двох конференцій – по ЖКГ і за освітою. Два заходи відбуваються щорічно восени, в кінці жовтня і на початку листопада, з інтервалом у два тижні. Компанія щороку змушена заново набирати і навчати персонал – менеджерів із

продажу, тому що робота є тільки на півроку – з травня по кінець жовтня. Як тільки останній захід закінчується, персонал звільняють. А через півроку починають знову набирати. Звичайно, тих же самих співробітників найняти не виходить, тому що успішні менеджери вже працевлаштувалися і залишати свої місця не хочуть, та й хто буде чекати роботи півроку? А нових фахівців треба ще знайти, навчити, мотивувати і т.д. Замкнуте коло.

Компанія зазнає великих збитків саме на підборі персоналу і навчанні, адже ті, хто залишається до кінця і працює, приносить основний дохід, – це п'ять-шість співробітників, а близько ста чоловік, показавши погані фінансові результати, йдуть як не пройшли випробувальний термін. Керівництво компанії в усьому звинувачує неефективну роботу відділу персоналу.

Завдання

Як в даній ситуації HR-менеджер може допомогти компанії знизити витрати і підвищити результативність роботи компанії?

Список літератури

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник– К.: Центр учбової літератури, 2011. –468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Балуєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441 DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10
4. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,Н.В.Семенченко – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
6. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналомпідприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1. С. 45–55.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
8. Класифікатор професій (ДК 003: 2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16 серпня 2012 року № 923.
9. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
10. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник*

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75.

11. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

12. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

13. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7916 DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.95

14. Позднякова Л.О.Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л.О. Позднякова, Д.О. Білецька //Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51–56.

15. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363.

16. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

17. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

18. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Вип. 31. С. 146-149.

19. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Український соціум. 2020. - № 4. С. 99-112.

20. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Дєліні М. М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер.* 2020. № 3. С. 20-28.

21. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 40. С. 324-327.

Тема 2. СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Поняття стратегії управління персоналом та її особливості.

2.2.Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом організації.

2.3. Дії менеджера з персоналу за різних стратегій організації.

Ключові слова: *стратегічне планування**,** стратегія, види стратегій, стратегія управління персоналом організації, стратегічне управління, політика управління персоналом організації, види політики управління персоналом організації,.*

2.1. Поняття стратегії та її особливості

Стратегічне управління представляє процес, що визначає послідовність дій організації з розробки та реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів та підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації досягнути поставлених цілей.

Процес стратегічного планування складається з:

- визначення місії підприємства, організації;
- формулювання цілей і завдань організації;
- оцінки і аналізу зовнішнього середовища;
- оцінки і аналізу внутрішнього середовища;
- розробки і аналізу стратегічних можливостей;
- вибору стратегії.

Процес стратегічного управління (крім стратегічного планування) включає:

- реалізацію стратегії
- оцінку і контроль за виконанням стратегії.

1. Визначення місії організації. Це важлива частина стратегії кожної фірми, що визначає її мету та завдання. Добре організована місія – запорука успіху для розвитку та функціонування організації .

2. Формулювання цілей та завдань. Цілі та завдання повинні відображати рівень обслуговування споживачів. Вони мають мотивувати людей, які працюють у фірмі. Цільова карта повинна складатися з таких типів цілей:

1) кількісні цілі;
2) якісні цілі;
3) стратегічні цілі;
4) тактичні цілі.

Цілі для нижчих рівнів фірми розглядаються як завдання.

3. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища. Після встановлення своєї місії та цілей керівництво має розпочати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення його середовища.

Аналіз середовища передбачає дослідження наступних його компонентів: макросередовища і безпосереднього середовища.

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу на фірму таких компонентів середовища, як:

- стан економіки;
- правове регулювання;
- політичні процеси;
- навколишнє природнє середовище і ресурси;
- соціальне і культурне середовище;
- науково-технологічний рівень.

Безпосереднє оточення аналізується за такими основними компонентами:

- покупець;
- постачальник;
- конкуренти;
- ринок робочої сили.

4. Аналіз та оцінка внутрішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища організації, як і стратегічний аналіз зовнішнього середовища, має бути системним і багатофакторним. Аналіз дозволяє визначити ті внутрішні можливості та потенціал, на які може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

Внутрішнє середовище досліджується за наступними напрямками:

- кадровий потенціал;
- виробництво;
- фінанси;
- маркетинг;
- організаційна структура тощо.

5. Розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії. На цьому етапі приймаються рішення про послідовність дій фірми щодо досягнення своїх цілей та реалізації корпоративної місії. Вибір стратегії – ключовий момент стратегічного планування. Стратегічний вибір має бути повним та однозначним.

6. Реалізація стратегії - це найменш формалізована частина стратегічного планування та найбільш невизначена з погляду кінцевого результату. Часто буває, що фірми виявляються неспроможними здійснити обрану стратегію. Причини цього:

- неправильно проведений аналіз і помилкові висновки;
- непередбачені зміни в зовнішньому середовищі;
- невміння фірми залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал і задіяти зовнішні можливості.

Необхідно мати чіткий план дій щодо реалізації стратегії, який передбачає забезпечення плану всіма необхідними ресурсами.

7. Оцінка та контроль стратегії є логічно завершальним процесом, який здійснюється у стратегічному плануванні. Даний процес забезпечує стійкий

зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та власне цілями, що стоять перед організацією.

Основні завдання будь-якого контролю наступні:

- визначення того, що і за яким показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються внаслідок проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе.

Виділяють два основні кінцеві продукти стратегічного управління. Один із них – потенціал організації, який забезпечує досягнення цілей у майбутньому. З однієї сторони цей потенціал складається із сировинних, фінансових та людських ресурсів, інформації; а з іншої – з виробленої продукції та послуг, із набору правил соціальної поведінки, дотримання яких допомагає організації домагатися своїх цілей. Важливо зауважити, що не будь-яка продукція та послуги організації можуть бути включені до її потенціалу, а лише ті, які випробувані з погляду потенційної прибутковості. Це означає, що продукція організації, створена на базі нових перспективних технологій, має відмінні риси і можливо буде користуватися попитом на ринку.

Іншим кінцевим продуктом стратегічного управління є внутрішня структура та організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі. В підприємницької організації це передбачає наявність здатності своєчасно виявити і правильно витлумачити зовнішні зміни, а також керувати відповідними адекватними діями, які передбачають наявність стратегічних можливостей для розробки, випробувань та впровадження нових товарів та послуг, технологій, організаційних змін. Потенціал організації та стратегічні можливості визначаються архітектонікою та якістю персоналу.

Архітектоніку організації складають:

- технологія, виробниче обладнання, споруди, їх потужності та можливості;
- обладнання, його можливості та потужності з переробки та передачі інформації;
- рівень організації виробництва;
- структура влади, розподіл посадових функцій та повноважень приймати рішення;
- організаційні завдання окремих груп та осіб;
- внутрішні комунікації та процедури;
- організаційна культура, норми та цінності, що лежать в основі організаційної поведінки.

Якість персоналу визначається:

- ставленням до змін;
- професійною кваліфікацією та майстерністю у проектуванні, аналізі ринку тощо;

- вмінням вирішувати проблеми, що належать до стратегічної діяльності;
- вмінням вирішувати питання, що належать до проведення організаційних змін;
- мотивацією участі у стратегічній діяльності та здатністю долати опір.

Таким чином, діяльність зі стратегічного управління спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка має забезпечити тривалу життєздатність організації в умовах, що змінюються. У комерційній організації керівник, котрий займається стратегічними проблемами, забезпечує постійний потенціал прибутковості. Його завдання полягають у тому, щоб виявити необхідність та провести стратегічні зміни в організації; створити організаційну архітектоніку, що сприяє стратегічним змінам; підібрати та виховати кадри, здатні провести стратегічні зміни у життя.

Якщо спробувати дати однозначне визначення поняття стратегії, це буде досить складно, оскільки воно настільки багатогранне, що при незначному зміні кута зору нього, картина змінюється дуже істотно.

Стратегія – це засіб досягнення кінцевого результату. Стратегія поєднує всі частини організації в єдине ціле. Стратегія охоплює усі основні аспекти організації.

Стратегія – це довгостроковий план організації.

Стратегія забезпечує сумісність всіх елементів планів організації. Стратегія дає відповіді на ключові питання щодо сутності організації:

- Що являє собою наш бізнес сьогодні?
- Яким наш бізнес має стати завтра?
- Якими є наші товари, функції, ринки?
- Що нам треба зробити, щоб досягти поставленої мети?

Стратегія – це результат аналізу сильних та слабких сторін організації, а також визначення можливостей та перешкод її розвитку.

Стратегія – це заздалегідь спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища.

У літературі існують такі погляди на розуміння стратегії. У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а вироблення стратегії – це процес формування певної мети та складання довгострокового плану. Такий підхід грунтується на тому, що всі зміни передбачувані, процеси що відбуваються в середовищі організації, а також в зовнішньому середовищі носять детермінований характер і піддаються повному контролю та управлінню.

У іншому випадку під стратегією розуміється довгостроковий якісно новий напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми її діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства у зовнішньому середовищі. При такому розумінні, стратегію можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, функціонування в рамках реалізації якого має організація досягає цілей, що стоять перед нею.

Думки дослідників щодо поняття стратегії сходяться, хоча є різними щодо формування її складових.

Наприклад , Дж.В. Квін вважає, що стратегія має:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату;
- підтримувати ініціативу;
- концентрувати основні зусилля у потрібний час у потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- позначати скоординоване керівництво;
- передбачати коректний розклад дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Г. Мінцберг визначає поняття стратегії через так звану комбінацію 5-ти «П»:

- стратегія – план дій;
- стратегія – прикриття, тобто. дії, націлені те що, щоб перехитрити своїх противників;
- стратегія – порядок дій, тобто. план, може бути нереалізований, але порядок дій має бути забезпечений у будь-якому випадку;
- стратегія – позиція у зовнішньому середовищі, тобто. зв'язок зі своїм оточенням;
- стратегія – перспектива, тобто. бачення того стану, якого треба прагнути.

У діловому житті під стратегією можна розуміти загальну концепцію того, як досягається мета організації, вирішуються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Така концепція включає кілька елементів. Насамперед до них належить система цілей, що включає місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі. Інший елемент стратегії – політика, чи сукупність конкретних правил організаційних процесів, вкладених у досягнення поставленої мети.

Основою концепції стратегічного управління персоналом організації є зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати в відповідності з завданнями, які стоять перед організацією. Зміна економічної та політичної систем національної економіки одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини [3].

Стратегія управління персоналом в організації покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом, щоб краще стимулювати і оптимізувати їх вплив на працівників, особливо на їх трудові якості та кваліфікацію та створити тим самим єдину, відповідну конкретній цільовій групі комбінацію елементів політики управління персоналом. Якщо хоча б один елемент (наприклад, підбір персоналу або система оплати праці) виявиться невдалим, слід очікувати невдачі і у використанні інших інструментів. Таким чином, ізольоване, неузгоджене використання економічних інструментів в управлінні персоналом може спричинити небажані наслідки. Іншими словами,

принципи взаємозв'язку окремих елементів в їх комбінації ґрунтується на тому, що застосування конкретних елементів сприймається працівниками як елемент єдиної системи управління персоналом організації.

При використанні організаційних інструментів стратегії управління персоналом слід виходити з того, що працівники є індивідуумами. Що стосується мотивації і кваліфікації, то організаційні інструменти стратегії управління персоналом повинні «направляти» поведінку працівників у процесі праці в русло стратегії підприємства, зумовлюючи тим самим бажані результати.

Крім самих працівників, об'єктами стратегічного управління персоналу можуть бути також структура персоналу, умови праці та ін. При середньостроковому та довгостроковому управлінні структурою персоналу потрібно виявити оптимальну з точки зору численних аспектів ефективності структуру персоналу.

Варто звернути увагу на те, що стратегія управління персоналом розробляються для різних організацій, які відрізняються між собою за рядом параметрів, насамперед, це – розмір(чисельність працюючих), форма власності, КВЕД, ефективність роботи організації у звітному періоді тощо. Тому, відповідно, вважаємо, що під час формування та імплементації таких стратегій потрібно у повній мірі враховувати специфіку та неповторність кожної з організацій та безпосередньо її персоналу.

Більше того, варто зважати на те, що стратегія управління персоналом організації є важливим елементом стратегічного управління і займає особливе місце серед інших функціональних стратегій тієї чи іншої організації у цілому. Адже в наш час персонал є чи не найважливішим фактором, що впливає на успішне функціонування та розвиток усіх, без винятку, організацій у довгостроковому періоді. Відповідно, від того як сформовані, організовані, вмотивовані, навчені, адаптовані до внутрішніх і мінливих зовнішніх умов усі категорії персоналу, залежатиме успіх тієї чи іншої організації у стратегічній перспективі, її імідж та ефективність функціонування і перспективи розвитку на ринку.

Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрямок дій, досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [21]. Стратегія дозволяє ув'язати безліч аспектів управління персоналом з метою оптимізації їхнього впливу на працівників, насамперед на їх трудову мотивацію та кваліфікацію.

Основні риси стратегії управління персоналом.

- довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку та зміну психологічних установок, мотивацію, структуру персоналу, усієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, потребують тривалого часу;
- зв'язок зі стратегією організації в цілому, облік численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна тягне за собою

зміну або коригування стратегії організації та потребує своєчасних змін структури та чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації, стилю та методів управління.

Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія може розроблятися двох рівнях:

- для організації загалом відповідно до її загальної стратегії;
- окремих сфер діяльності (бізнесу).

Складові стратегії управління персоналом:

- умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми та методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих та соціальних конфліктів;
- встановлення норм та принципів етичних взаємин у колективі, розробка кодексу ділової етики;
- політика зайнятості в організації, що включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи та відпочинку;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- заходи щодо нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання;
- вдосконалення методів прогнозування та планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників та робочих місць;
- розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робіт, що виконуються на різних посадах та робочих місцях;
- нові методи та форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу;
- удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;
- розробка нових систем та форм оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- заходи щодо покращення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи у рамках обраної стратегії;
- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем та елементів (організаційної структури, функцій процесу управління тощо) та ін.

У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а лише окремі її складові, причому набір цих складових буде різним залежно від цілей та стратегії організацій, цілей та стратегії управління персоналом.

Зустрічаються різні варіанти взаємодії стратегії управління персоналам та стратегії організації.

1. Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації в цілому. У такій ситуації

працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватись до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються та розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом у вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а отже можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з точки зору перспектив розвитку всієї організації [21].

Виходячи з вищесказаного, виникає необхідність зупинитись детальніше на визначенні завдань, які повинні виконуватись у процесі стратегічного управління персоналом організацій.

Завдання стратегічного управління персоналом організацій:

– формувати та імплементувати стратегію та політику управління персоналом, пріоритетом яких є забезпечення ефективної роботи персоналу, кожного працівника зокрема та ефективної діяльності організації в цілому;

– створювати, нарощувати та ефективно реалізовувати конкурентні переваги персоналу, й, відповідно, підвищувати його конкурентоспроможність та організації;

– організовувати проекти, спрямовані на нарощування людського капіталу, його мотивацію та стимулювання; саморозвиток усіх категорій персоналу;

– встановлювати в межах організацій принципи соціальної справедливості та підвищувати рівень довіри персоналу до керівництва, сприяти покращенню соціально-психологічного мікроклімату в колективі;

– раціонально використовувати кадровий потенціал організації, активно впроваджуючи при цьому сучасні наукові розробки, кадрові технології у сфері управління персоналом;

– фінансувати проекти, спрямовані на забезпечення розвитку організації загалом та підвищення ефективності праці й процесу управління персоналом зокрема;сприяти інвестуванню таких проектів;

– визначати тенденції розвитку організацій в цілому та персоналу зокрема; здійснювати їх прогнозування на довгострокову перспективу;

– впроваджувати сучасні форми, методи та інструменти роботи з персоналом та загальні новітні тенденції HR-менеджменту;

– науково обґрунтовувати прийняті в процесі стратегічного управління персоналом організацій рішення.

Розглянемо основні, на наш погляд, особливості успішного формування та реалізації стратегій управління персоналом організацій.

1) Ієрархічність у стратегічному управлінні персоналоморганізації: взаємоузгодженість, чітка впорядкованість між загальною (генеральною) стратегією розвитку організації та стратегією управління персоналом й іншими функціональними стратегіями, а також політикою управління персоналом і відповідними програмами та проектами, спрямованими на їх реалізацію. Це, у свою чергу, допоможе передбачати та встановлювати взаємозв’язок і взаємообумовленість усіх етапів та аспектів управління персоналом, забезпечувати безперервність даного процесу.

2) Пропагування гуманістичного, індивідуально-орієнтованого підходу в процесі формування та реалізації стратегій управління персоналом організацій. Тут важливим є забезпечення потреб та інтересів працівників організації; створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у колективі та умов, за яких цілі працівника повністю б або частково співпадали із цілями організації; акцентування уваги на ролі та значимості кожної особистості у загальній системі управління персоналом організації та її життєдіяльності у цілому.

3) Поєднання формалізованих, бюрократичних процедур у ході формування та реалізації стратегій управління персоналом організацій (документальне, регламентоване оформлення стратегіїуправління персоналом, чітка відповідність її основних положень до концепції управління персоналом / концепції управління людськими ресурсами, звіти про виконання етапів стратегій управління персоналом та звіти про виконання відповідних програм, проектів у рамках імплементації таких стратегій тощо) та творчих, креативних методів та інструментів, застосовуваних у рамках даного процесу та орієнтованих на розвиток професійних й особистісних якостей персоналу загалом і саморозвиток, самореалізацію кожного працівника зокрема.

Таким чином, кадрову стратегію (стратегію управління персоналом) можна визначити як специфічний набір основних принципів, правил та цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

2.2.Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом організації

У сучасних умовах політика управління персоналом чітко демонструє погляди керівництва організацій щодо різних аспектів управління персоналом, сприяє налагодженню взаємодії підрозділів між собою та покращенню соціально-психологічного мікроклімату як у колективі, так і в рамках взаємовідносин «керівник–підлеглий» та, відповідно, «підлеглий–керівник», раціоналізує процес ухвалення кадрових рішень тощо.

Основу політики управління персоналом у сучасних умовах має складати індивідуалізований підхід, у центрі якого особистість працівника; уміння використовувати людський капітал для вирішення цілей та завдань, які поставлені перед організацією. Також політику управління персоналом можна розуміти як модель поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, у рамках якої вирішуються такі стратегічні питання, як: звільняти працівників чи залишати на робочих місцях із варіантом можливої ротації кадрів; здійснювати раціональну перепідготовку / перенавчання працівників власними силами всередині організації чи набирати нових працівників ззовні; інвестувати ресурси у підготовку вузькоспеціалізованих працівників чи мобільних працівників широкого профілю.

Політика організації – система правил, відповідно з якими веде себе система загалом і за якими діють люди, які входять у цю систему. Крім фінансової політики, зовнішньоекономічної, політики щодо конкурентів будь-

яка організація повинна розробляти та здійснювати кадрову політику. Такий підхід характерний західним країнам та розробляється на великих приватних корпораціях та системах державної служби: саме у цих організаціях найбільш послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики та стратегії розвитку організації.

Термін «кадрова політика» можна розглянути в широкому та вузькому значенні:

У широкому значені кадрова політика організації може означати систему правил і норм (які мають бути усвідомлені та певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність до стратегії фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами – відбір, складання штатного розкладу, аттестація, навчання, просування – заздалегідь плануються та узгоджуються із загальним розумінням цілей та завдань організації);

У вузькому значені під кадровою політикою організації слід розуміти набір конкретних правил, побажань та обмежень (часто неусвідомлених) у взаєминах людей та організації. У цьому сенсі, наприклад, слово кадрова політика може полягати в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою та може використовуватися як аргумент при вирішенні конкретного кадрового питання.

Схематично кадрова політика може визначатись як постійне, безперервне виконання основних функцій служби управління персоналом у реалізації її кадрової стратегії (рис. 2.1).

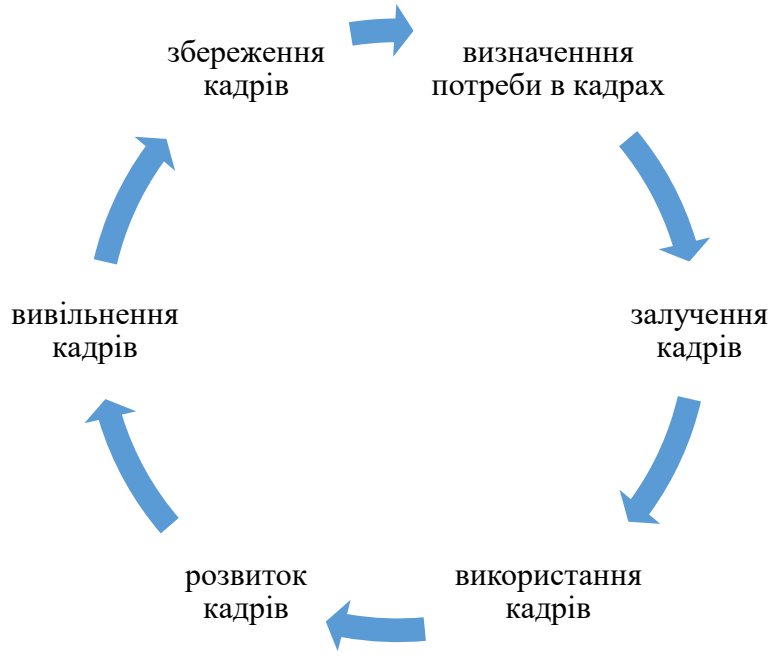


Рис. 2.1. Кадрова політика в межах виконання основних функцій служби управління персоналом у реалізації її кадрової стратегії

Примітка. Побудовано автором на основі [2, 10, 16].

Аналізуючи існуючі у конкретних організаціях кадрові політики, можна назвати дві підстави їхнього угруповання.

Перша підстава може бути пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і пов'язаних з цим рівнем

безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. З цієї підстави можна назвати такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Пасивна кадрова політика. Саме уявлення про пасивну політику видається алогічним. Проте ми можемо зустрітися з ситуацією, у якій керівництво організації немає вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації загалом. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які прагне погасити будь-якими засобами, часто без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів щодо локалізації кризи, орієнтоване на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватну екстрену допомогу. Хоча у програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають за середньострокового прогнозування.

Превентивна кадрова політика . У справжньому значенні слово політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Проте організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, немає коштів впливу неї. Кадрова служба подібних підприємств має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби у кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані завдання щодо розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика . Якщо керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації, то ми можемо говорити про справді активну політику.

Але механізми, якими може користуватися керівництво в аналізі ситуації, призводять до того, що підстави для прогнозу та програм можуть бути як

раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (що мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього ми можемо виділити два підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюристичну.

При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогнози потреби у кадрах (якісної та кількісної). Крім того, складовою плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

За авантюристичної кадрової політики керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має в своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, часто орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з точки зору зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому разі будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, і правильному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо посилиться вплив факторів, які раніше не включалися до розгляду, що призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появі нового товару, який може витіснити наявний зараз у підприємства. З точки зору кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, проте швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має швидше молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал похилого віку. Таким чином, поняття «якість персоналу» включає ще один параметр, який, швидше за все, не був врахований при підготовці плану кадрової роботи в рамках цього типу кадрової політики.

Другим підставою для диференціації кадрових політик є принципова орієнтація на власний персонал чи зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу. З цієї підстави традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкриту та закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних працівників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як з нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи споріднених їй

організаціях. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії або автомобільні концерни, які готові брати людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, які ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується включення нового персоналу лише з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу, зокрема, а також, для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Порівняння цих двох типів кадрової політики щодо основних кадрових процесів ілюструє таблиця. 2.1.

Таблиця 2.1. Відкрита та закрита кадрова політика

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих колективом	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, дотримання до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптована до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на посади завжди віддається працівникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Впровадження інновацій	Постійна інноваційна дія з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності працівника та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільної долі працівника та підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [12, 17, 26].

Етапи побудови кадрової політики. В умовах ринкової економіки один із вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Сутью ж кадрової політики є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку організації. Кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії та не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом має бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання чи проблеми у кадровій сфері. Так, у ході формування кадрової політики, в ідеальному випадку, має відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних засад кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у трудових ресурсах, формування структури та штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення та підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика - формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи матеріального стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація та адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка та підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики та стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу (центр оцінки та інші методи оцінки ефективності діяльності).

Розглянемо процес формування кадрової політики у організації. Так, у частини вже давно функціонуючих організацій (на вітчизняному ринку це властиво підприємствам, що тісно працюють з іноземними партнерами, та іноземним представництвам) існує документально закріплене уявлення про кадрову політику підприємства, кадрові процеси, заходи та норми їх здійснення. В іншої частини організацій уявлення про те, як працювати з персоналом, існує лише на рівні розуміння і не закріплено документально, чи перебуває у стадії формування. Якщо ми створюємо підприємство та зацікавлені в тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити низку етапів із проектування кадрової політики.

Етап 1 . Нормування. Мета - узгодження принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, стратегією та етапом розвитку організації. Необхідно провести аналіз корпоративної культури,

стратегії та етапу розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування та мету роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника організації, принципи існування в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей тощо.

Етап 2. Програмування. Ціль – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх та можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур та заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, та обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливостей змін. Істотний параметр, який впливає на розробку таких програм, - уявлення про прийнятні інструменти та способи впливу, їх узгодження з цінностями організації. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти та використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агенції, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на своїх знайомих працівників, учнів навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної сім'ї», недоцільно при наборі використовувати суворі, а найчастіше і жорстокі психологічні тести, більшу увагу слід приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій тощо.

Етап 3. Моніторинг персоналу. Мета – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики та механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу. Доцільними є оцінка ефективності кадрових програм та розробка методики їх оцінки. Для підприємств, які проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка та атестація, планування кар'єри, підтримання ефективного робочого клімату, планування тощо) включаються до єдиної системи внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики та впливу, способів прийняття та реалізації рішень. У такому разі ми можемо говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Умови розробки кадрової політики. На кадрову політику загалом, зміст і специфіку конкретних програм, і кадрових заходів впливають чинники двох типів – зовнішні стосовно організації та внутрішні.

Чинники зовнішнього середовища можуть бути об'єднані у дві групи:

1. Нормативні обмеження.

2. Ситуація на ринку праці.

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

Орієнтуючись на облік ситуації ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерел комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо отримати уявлення про професійні та громадські об'єднання, до яких так чи інакше залучені працівники чи кандидати на роботу. Стратегію діяльності подібних об'єднань, їх традиції та пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення та реалізації ефективних кадрових програм.

Чинники внутрішнього середовища. Найбільш значущими є такі фактори.

1. Цілі підприємства, їх тимчасова перспектива та ступінь опрацьованості. Так, наприклад, організації, націленої на швидке отримання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали в порівнянні з підприємством, орієнтованим на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій.

2. Централізація управління, закріплена, зокрема, й у структурі організації. Порівняння організації, що побудована централізованим чином, і децентралізованої організації, показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів.

3. Умови праці. Наведемо деякі найбільш важливі характеристики робіт, які залучають або відштовхують людей:

- рівень необхідних фізичних та психічних зусиль,
- рівень шкідливості роботи для здоров'я,
- місце розташування робочих місць,
- тривалість та структурованість роботи,
- взаємодія з іншими людьми під час роботи,
- рівень свободи під час розв’язання завдань,
- розуміння та прийняття мети організації.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників завдань вимагає від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників в організації.

4. Якісні показники трудового колективу. Так, робота у складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі та задоволеності працею.

5. Стиль керівництва. Залежно від стилю керівництва, що надає перевагу конкретним менеджерам, важливі наступні його цілі:

- максимальне включення майстерності та досвіду кожного працівника;
- забезпечення конструктивної взаємодії членів групи;
- отримання адекватної інформації про працівників, що сприяє формулюванню цілей, завдань кадрової політики у програмах організації.

2.3. Дії менеджера з персоналу за різних стратегій організації.

У становленні системи стратегічного менеджменту можна виділити чотири основні фази:

- хаотичне реагування на постійні зміни у зовнішньому середовищі;

- стратегічне планування у вузькому сенсі – передбачення нових ускладнень у зовнішніх умовах діяльності організації та розробка заздалегідь стратегічних дій у відповідь (вихідне припущення: нова стратегія повинна ґрунтуватися на використанні наявних сильних та нівелюванні слабких сторін організації);

- управління стратегічними можливостями – виявлення внутрішнього потенціалу організації для адаптації в середовищі, що швидко змінюється (прогнозуються не тільки майбутні проблеми та шляхи їх вирішення, а й рівень професійної компетентності, необхідний персоналу організації для досягнення успіху в майбутньому);

- управління стратегічними завданнями в реальному часі - розробка і реалізація програми, що постійно коригується.

Реалізація кадрових стратегій пов'язана з ефективністю практичного вибору менеджерів з персоналу, а також визначенням основних характеристик до працівників, необхідних для успішного здійснення даної стратегії.

Кадрові заходи – дії, створені задля досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації, які проводяться з урахуванням конкретних завдань етапу розвитку організації.

Після кадрових заходів формуються загальні характеристики основних стратегій організації, що відповідають вимогам до працівників та діям менеджера з персоналу. До таких стратегій відносять підприємницьку стратегію, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутковості, ліквідаційну стратегію, стратегію кругообігу (циклічну стратегію). Наведемо характеристики цих стратегій.

1. Підприємницька стратегія характеризується тим, що:

- приймаються проекти з високим ступенем фінансового ризику;
- підприємство діє умовах обмеженості ресурсів.

Вимоги до працівників при реалізації підприємницької стратегії:

- новаторство;
- ініціативність;
- готовність до ризику;
- готовність взяти він відповідальність.

Дуже важливо, щоб провідні працівники були постійними (довготривала орієнтація).

Дії HR – менеджера з реалізації підприємницької стратегії:

- відбір і розставлення кадрів, здатних піти на ризик і довести справу до кінця;
- оплата праці та винагорода, побудовані на конкурсній основі, виходячи з можливостей задоволення запитів та потреб працівника;
- оцінка праці та її результативності, заснована на конкретному вкладі працівника;
- розвиток особистості неформального характеру та орієнтування на наставництво з боку провідних працівників;

- здійснення кадрових переміщень винятково з урахуванням інтересів працівників.

2. Стратегія динамічного зростання є менш ризиковою порівняно з підприємницькою і направлена на:

- збільшення обсягів виробництва;
- розширення номенклатури.

Вимоги до працівників при реалізації стратегії динамічного зростання:

- відповідальність та організованість;
- гнучке мислення, пристосування до умов, що змінюються;
- здатність працювати у тісній співпраці з іншими.

Дії HR – менеджера з реалізації стратегії динамічного зростання:

- відбір та розставлення кадрів: здатність до ризику, лояльність до підприємства, високий рівень адаптації;
- оплата праці та винагорода, що здійснюються з урахуванням принципів справедливості та неупередженості, на основі чіткої внутрішньофірмової методики;
- оцінка праці та її результативності, заснована на чітко обумовлених критеріях (здійснюється менеджерами з персоналу);
- розвиток особистості з акцентом на якісному зростанні рівня працівника та розширенні сфери його діяльності;
- планування переміщень, що здійснюється з урахуванням реальних потреб у переміщеннях та з використанням найрізноманітніших методів.

3. Стратегія прибутковості застосовується за умов, коли підприємство стійко-прибуткове.

Вона характеризується:

- збереженням існуючого рівня прибутку;
- обмеженням додаткових вливань фінансових коштів.

Вимоги до працівників при реалізації стратегії прибутковості:

- високий професійний рівень;
- орієнтація на низький рівень ризику;
- добре розвинене управлінське мислення;
- виконання функцій експертів у вузькій галузі.

Дії HR – менеджера з реалізації стратегії прибутковості:

- надзвичайно високі вимоги до набору персоналу;
- оплата праці та винагорода, побудовані на внутрішньофірмовій системі стимулювання;
- оцінка праці, орієнтована на результат та здійснювана за внутрішньофірмовою методикою;
- розвиток особистості з акцентом на компетентність;
- планування переміщень із використанням традиційних форм руху кадрів.

4. Ліквідаційна стратегія не пов'язана із прагненням відновити. підприємство, її мета – піти з ринку з найменшими втратами, коли підприємство перебуває на межі банкрутства та врятувати його вже неможливо.

Ця стратегія спрямована на:

- продаж активів;
- усунення можливих збитків.

Вимоги до працівників при реалізації ліквідаційної стратегії:

- орієнтація на короткострокову перспективу;
- націленість на багатопрофільні роботи.

Дії HR – менеджера з реалізації ліквідаційної стратегії:

- набір нового персоналу – малоймовірний (у зв'язку із постійними скороченнями штату);
- оплата праці та винагорода, які здійснюються без додаткових стимулів, з урахуванням минулих заслуг працівників;
- досить формальна, але сувора оцінка праці та її результативності, оскільки необхідно завершувати процес праці;
- розвиток особистості та навчання, що реалізуються в обмежених масштабах (у разі потреби у спеціальних навичках може бути введена короткострокова програма навчання);
- планування переміщень у зв'язку із закриттям (ліквідацією) фірми не здійснюється.

5. Стратегія кругообігу (циклічна стратегія) націлена на:

- "виживання" підприємства в умовах фінансово-економічної кризи;
- відродження стабільності.

До працівників при реалізації стратегії кругообігу (циклічної стратегії) пред'являються такі вимоги:

- гнучке мислення, пристосовність до умов, що змінюються;
- орієнтація на великі цілі та подальші перспективи.

Дії HR – менеджера з реалізації стратегії кругообігу:

- відбір і розставлення кадрів, орієнтовані на пошук різнобічно розвинених працівників (мета – інтенсифікація праці, що переважає у всіх можливих сферах);
- оплата праці та винагорода, засновані на ретельно продуманих стимулах та переоцінці заслуг;
- оцінка праці та її результативності, здійснювана виключно за конкретним вкладом працівника;
- незважаючи на тяжке становище підприємства, надання співробітникам (робітникам) найширших можливостей для навчання та розвитку;
- використання всіх існуючих форм просування по кар’єрній драбині.

Для відкритої та закритої кадрової політики будуть вжиті різного типу заходи щодо задоволення єдиних по суті кадрових потреб (табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2. Кадрові заходи, що реалізуються у відкритому типі кадрової політики

Тип стратегії організації	Рівень планування		
	довгостроковий (стратегічний)	середньостроковий (управлінський)	короткостроковий (оперативний)
Відкрита кадрова політика			
Підприємницька	Залучення молодих перспективних професіоналів. Активна політика інформування. Формування вимог до кандидатів	Пошук перспективних людей та проектів, створення банку кандидатів на роботу в організацію, проведення конкурсів , видача грантів. Встановлення контактів з кадровими агенціями	Відбір менеджерів та фахівців у проекти.
Динамічного зростання	Активна політика залучення професіоналів	Розробка принципів та процедур оцінки кандидатів та роботи. Навчання управлінців - формування горизонтальних та вертикальних управлінських команд. Планування трудових ресурсів	Розробка штатного розпису. Створення посадових вказівок. Опис політики фірми у документах та правилах. Набір персоналу під конкретні види робіт. Адаптація персоналу
Прибутковості	Розробка нових форм організації праці для використання новітніх технологій	Розробка оптимальних схем стимулювання праці, пов'язаних із отриманням прибутку організацією. Аналіз та раціоналізація робочих місць	Реалізація програм оцінки та стимулювання праці персоналу. Набір ефективних менеджерів (керівників)
Ліквідаційна	Не розглядається	Створення нормативних документів щодо кадрового аспекту ліквідації підприємства. Встановлення контактів із фірмами з працевлаштування	Оцінка персоналу із метою скорочення. Консультування персоналу з питань професійної орієнтації, програм навчання та працевлаштування. Використання схем часткової зайнятості
Кругообіг	Оцінка потреби в персоналі для різних етапів життя організації	Пошук перспективних фахівців	Консультаційна допомога персоналу (насамперед психологічна). Реалізація програм санації підприємства

Таблиця 2.3. Кадрові заходи, що реалізуються у закритому типі кадрової політики

Тип стратегії організації	Рівень планування		
	довгостроковий (стратегічний)	середньостроковий (управлінський)	короткостроковий (оперативний)
Закрита кадрова політика			
Підприємницька	Створення власних (фірмових) інститутів	Пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування на підприємстві	Залучення друзів, родичів та знайомих
Динамічного зростання	Планування кар'єри Розробка нетрадиційних методів найму	Проведення внутрішньофірмових програм навчання з урахуванням особистих потреб навчання. Розробка програм стимулювання праці залежно від вкладу та вислуги років	Набір працівників з високим потенціалом та здатністю до навчання. Проведення програм адаптації персоналу
Прибутковості	Розробка схем оптимізації праці, скорочення трудових витрат	Реалізація програм навчання управлінського персоналу. Розробка соціальних програм	Створення гуртків, активне включення персоналу в оптимізацію діяльності організації. Використання ресурсів «внутрішнього найму»
Ліквідаційна	Не розглядається	Проведення програм перепідготовки	Пошук робочих місць для персоналу, що переміщається. Звільнення насамперед нових працівників
Кругообіг	Створення «інноваційних» відділів. Розробка програм стимулювання творчої активності працівників. Проведення конкурсів проектів	Розробка програм часткової зайнятості за основним напрямом з можливістю реалізувати активність працівників у напрямках, корисних фірмі	Розроблення "філософії фірми". Включення персоналу до обговорення перспектив розвитку організації

Таким чином, основні кадрові заходи відрізнятимуться значною мірою залежно від типу стратегії організації та рівня планування організації.

Питання для самоперевірки

1. Які існують підходи до визначення поняття «стратегія»?
2. Дайте визначення поняття «стратегія управління персоналом організації».

3. Назвіть основні завдання стратегічного управління персоналом організацій.

4. Дайте визначення поняття «політикауправління персоналом організації».

5. Охарактеризуйте різновиди політикиуправління персоналом.

6. Як проявляється зміст механізму формування та реалізації політики управління персоналом організації?

7. У чому полягають відмінності між активною, пасивною, превентивною та реактивною політикою управління персоналом?

8. Які умови ефективної імплементації закритої та відкритої політики управління персоналом?

9. Які фактори внутрішнього та зовнішнього середовища впливають на процес формування і реалізації політики управління персоналом організації?

10. Охарактеризуйте бюрократичну та патерналістську моделі внутрішньофірмового ринку праці (системи управління персоналом).

11. Назвіть та охарактеризуйте загальні та спеціальні принципиформування і реалізації стратегії та політики управління персоналом, які характерні для більшості організацій.

12. Які є основні напрями формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом? Охарактеризуйте їх.

Питання на самостійне опрацювання

1. Зарубіжний досвід формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організацій.

2. Нормативно-правове забезпечення процесу формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом в Україні.

3. Методика аналізу, моніторингу та оцінки процесу формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організацій різних розмірів, форм власності та залежно від КВЕД.

Тестові завдання

1. Хто із класиків стратегічного управління трактує стратегію як своєрідну філософію, якою має керуватися у своїй діяльності організація?

1) Ансофф І.;

2) Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.;

3) ФатхутдиновР.;

4) Томпсон А.,Стрикленд А.;

5) Бланк І.

2. Хто із класиків стратегічного управління трактує стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей?

1) АнсоффІ.;

2) МесконМ., АльбертМ., ХедоуріФ.;

3) ФатхутдиновР.;

4) Томпсон А., Стрикленд А.;

5) Бланк І.

3. Що із переліченого не належить до завдань стратегічного управління персоналом організації?

1) формування та імплементація стратегії та політики управління персоналом, пріоритетом яких є забезпечення ефективної роботи персоналу та ефективної діяльності організації в цілому;

2) підвищення конкурентоспроможності персоналу та організацій;

3) встановлення в межах організацій принципів соціальної справедливості та підвищення рівня довіри персоналу до керівництва;

4) забезпечення оптимального розпорядку дня, поточного графіку роботи організації;

5) правильні відповіді 1) і 2).

4. Як поділяються стратегії залежно від рівня розвитку організації?

1) стабілізації та зміцнення досягнутих позицій; інтенсифікації зусиль (зростання); скорочення; комбінованістратегії;

2) диверсифіковані, концентровані, інтеграційні стратегії;

3) лідера, аутсайдера, наступальні та послідовні стратегії;

4) активні та пасивні;

5) відкриті та закриті.

5. Як поділяються стратегії залежно від наявних у організації конкурентних переваг?

1) стабілізації та зміцнення досягнутих позицій; інтенсифікації зусиль (зростання); скорочення; комбіновані стратегії;

2) диверсифіковані, концентровані, інтеграційні стратегії;

3) лідера, аутсайдера, наступальні та послідовні стратегії;

4) активні та пасивні;

5) відкриті та закриті.

6. Які бувають різновиди політики управління персоналом залежно відвпливу апарату управління за допомогою певних правил і норм на кадрову ситуацію в організації?

1) пасивна, реактивна, превентивна, активна;

2) відкрита та закрита;

3) диверсифікована, концентрована, інтеграційна;

4) спеціалізована та комбінована;

5) правильна відповідь відсутня.

7. Який різновид політики управління персоналом поділяється на раціональну та нераціональну?

1) пасивна;

2) реактивна;

3) активна;

4) відкрита;

5) закрита.

8. Які моделі внутрішньофірмового ринку праці бувають на мікрорівні?

1) зовнішня та внутрішня;
2) активна та пасивна;
3) бюрократична та патерналістська;
4) превентивна та реактивна;
5) раціональна та нераціональна.

9. Які із принципів формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом належать до загальних:

1) системності та ієрахічності;
2) комплексності;
3) креативності;
4) гнучкості;
5) правильні відповіді 1) і 2).

10. Які із принципів формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом належать до спеціальних:

1) системності та ієрахічності;
2) комплексності;
3) креативності;
4) гнучкості;
5) правильні відповіді 3) і 4).

Практичні завдання

Практичне завдання 1.Ситуаційне завдання

Мета – з'ясувати роль і місце стратегії та політики управління персоналом у життєдіяльності організації.

Завдання:

1.Поговоріть із керівником будь-якої організації у Вашому населеному пункті та з'ясуйте, яке місце в його професійній діяльності та у функціонуванні й розвитку об'єкта економічної діяльності, що знаходиться під його керівництвом, займають стратегія та політика управління персоналом.

2. Опишіть основні етапи формування та реалізації різновидів стратегії та політики управління персоналом у даній організації.

3. Цікаві епізоди із практики ділового спілкування (фрагменти публічних виступів, ділових бесід, переговорів, нарад, семінарів, вебінарів, тренінгів, конференцій, круглих столів, вітчизняних та закордонних стажувань і т.д.) подайте у вигляді письмового звіту.

Практичне завдання 2. Ділова гра

Мета – оцінити потенційні та перспективні можливості енергетичної корпорації на предмет ефективності розробки стратегії та політики управління персоналом та в подальшому її імплементації.

Завдання:розробіть стратегію управління персоналом енергетичної корпорації терміном на 5 років, а також запропонуйте прийнятну політику

управління персоналом цієї організації на поточний період, враховуючи наведені нижче умови функціонування корпорації та стан трудового колективу.

Вихідні дані та методичні рекомендації до проведення ділової гри.Стратегія управління персоналом повинна відповідати загальній (генеральній) стратегії розвитку організації і розробляється на її основі, а політика управління персоналом організації, у свою чергу, базується на відповідній стратегії управління персоналом організації. Для їх ефективного формування необхідно враховувати внутрішні і зовнішні (для організації) фактори в поточний момент і на стратегічну перспективу, здійснити оцінку різних етапів та напрямів системи управління персоналом.

У корпорації енергетичного профілю працює 4750 осіб. Характеристика умов планової діяльності корпорації на 5-річний період та поточний стан трудового колективу:

1. Технології основного виробництва будуть динамічно розвиватися у результаті запровадження інноваційних, більш якісних, сучасних потужностей.

2. Обсяги виробництва та реалізації енергопродуктів будуть приблизно на однаковому рівні, а потім зростуть і будуть залежати від імпорту енергії.

3. Монополізм на вітчизняному національному ринку енергоресурсів, спровокований ДП «Енергоринок» та жорстка конкуренція на регіональному, галузевому й місцевих енергетичних ринках.

4. Ринок праці в стратегічній перспективі повністю забезпечить потреби корпорації в основних категоріях персоналу. Дефіцит пропозиції на ринку праці стосуватиметься лише сегменту фахівців-управлінців.

5. Трудовий колектив різносторонній у демографічному та професійному аспектах. Так, серед категорій виробничого персоналу (робітників), середній вік коливається у межах 25–45 років, для більшості із них притаманний значний монопрофесіоналізм, пасивність, небажання підвищувати кваліфікацію. Щодо управлінського персоналу (переважно службовців), то тут середній вік працюючих – 35– 40 років і лише близько 60% із них мають якісну професійну підготовку. Для керівників вищої ланки (топ-менеджерів) середній вік становить 45–55 років, при цьому тільки 50% із них пройшли підвищення кваліфікації та навчання відповідно до імплементації інноваційних технологій.

6. Корпоративна культура організації не характеризується цілеспрямованістю, спостерігається наявність конфліктів та соціальної напруженості в колективі.

Практичне завдання 3. Ділова гра

Мета – визначити оптимальну стратегію і політику управління персоналом організації (СПУПО), які повинні містити в собі різноманітні елементи й враховувати особливості тієї чи іншої організації, а також бути спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу.

Завдання:

1. Розробіть різні види стратегій (із наведених у таблиці 2.2 даного розділу підручника) і різні види політики управління персоналом (із представлених у

таблиці 2.3 та таблиці 2.4 даного розділу підручника відповідно) для певних організацій у рамках реалізації їх загальних (генеральних) стратегій розвитку.

2. Оберіть із розроблених різновидів стратегій і політики управління персоналом організації, на Ваш погляд, найбільш оптимальні для імплементації з огляду на поточну ситуацію у тій чи іншій організації та перспективи її розвитку.

Вихідні дані та методичні рекомендації до проведення ділової гри.

Студенти групи діляться на 4 підгрупи, кожна з яких розробляє свої, найбільш прийнятні на їх погляд, різновиди стратегій і політики управління персоналом для 4-х організацій, виходячи з внутрішніх та зовнішніх умов їх функціонування та розвитку.

Короткі характеристики 4-х організацій, для яких необхідно розробити стратегії і політику управління персоналом організації (СПУПО).

1. Багаточисельна корпорація (4200 працівників), яка успішно функціонує у галузі машинобудування та отримує величезні прибутки, характеризується високим рівнем організаційної культури.

2. Велике підприємство державної форми власності із чисельністю працюючих 520 осіб у сфері текстильного виробництва, що знаходиться у періоді стагнації та потребує впровадження інноваційних технологій, в тому числі і кадрових.

3. Середнє підприємство із іноземними інвестиціями (спільне підприємство, створене приватними фірмами) із чисельністю працюючих 140 осіб, яке стабільно та ефективно функціонує у АПК, має значні прибутки та характеризується високим рівнем впровадження сучасних кадрових технологій у системі управління персоналом.

4. Мале підприємство приватної форми власності із чисельністю працюючих 15 осіб, яке функціонує у сфері роздрібної торгівлі та планує диверсифікацію своєї діяльності, розширення ринків збуту продукції та збільшення чисельності персоналу.

Детальнішу інформацію про стан справ у тій чи іншій організації подає викладач на практичному занятті або імпровізують студенти.

Наведемо деякі загальні вихідні положення для розробки стратегії і політики управління персоналом організації (СПУПО).

Спрямованість політики управління персоналом повинна відповідати стратегії управління персоналом, а стратегія управління персоналом, у свою чергу, повинна вписуватись у загальну (генеральну) стратегію розвитку організації.

СПУПО повинна враховувати особливості зовнішніх стосовно організації умов, а саме:

– правове середовище: норми чинного законодавства;

– економічне середовище: ситуація на ринку праці в цілому та безпосередньо кон’юнктура ринку, а також загальні економічні умови в державі і в регіоні, у якому знаходиться організація і т.д.;

– соціальне середовище: рівень життя, прожитковий мінімум, особливості професійних і громадських об'єднань, у які так чи інакше включені співробітники організації, перспективність регіону й т.д.;

– політична ситуація: стан загальнополітичної ситуації в країні та в регіоні;

– технологічні фактори: рівень розвитку галузі з урахуванням наявності та рівнем застосування інноваційних технологій;

– соціокультурні фактори: культурні традиції соціуму, суспільні норми поведінки, діловий етикет й т.д.;

– екологічні фактори: стан та перспективи екологічної ситуації в регіоні, де знаходиться організація.

СПУПО повинна враховувати особливості внутрішніх стосовно організації умов, а саме:

– обсяги виробництва та реалізації продукції,

–обсяги експорту та імпорту виготовленої продукції;

– загальний фінансовий стан організації;

– маркетингову, збутову та іміджеву політику організації;

– систему управління персоналом із урахуванням стилю керівництва, організаційної культури, мотивації та стимулювання персоналу, наявності чи відсутності конфліктів в організації; соціально-психологічного мікроклімату в колективі тощо.

1. Яке матеріальне стимулювання орієнтує на досягнення заздалегідь заданих організаційних цілей, відображає індивідуальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності підрозділу, підприємства в цілому.

2. Що є головною і найбільш широко вживаною на практиці формою змінної частини стимулювання.

3. Що на сьогодні є найціннішим ресурсом, за умови, що він сумлінний та ініціативний.

Список літератури

1. Алярова, А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. Економіка і організація управління. 2023. № 3 (47). С. 135-145.

2. Амеліна, С. М., Кубіцький, С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія:«Економічні науки. 2020. № 7(39). С. 59-66.

3. Антонова, О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. Аспекти публічного управління. 2023. №11(1). С. 79-85.

4. Божанова, В. Ю., Вечеров, В. Т., Кононова, О. Є., Редька, В. Є. Антидепривaційна система управління персоналом підприємства. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2020. № 10. С 8-15.

5. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., Агєєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 38. С. 16-23.

6. Гаврилова, О. В., Осійчук, В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Електронне наукове фахове видання з

економічних наук «Modern Economics». 2023. №38. С. 22-27.

7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 5. С. 48-54.

8. Економіко-організаційний інструментарій управління персоналом будівельних підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Юлія Володимирівна Михайлова ; Міністерство освіти і науки України, Поліський національний університет, Київський національний університет будівництва і архітектури. - Київ : [б.в.], 2021. - 20 с.

9. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. №30. С. 98-105.

10. Замула, О., Замула, О., Угрімова, І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). 2023. № 2. С. 83-86.

11. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств : монографія / Л.Л. Калініченко, А.С. Устіловська. - Харків : Панов, 2020.

12. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М.І. Чепелюк. - Харків : Л.М. Лібуркіна, 2021. - 394 с.

13. Коцур, А., Островерхов, В., Бортник, О.. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 27. С. 58-64.

14. Лесишак, М. І. Організація інформаційного забезпечення процесів управління персоналом в фермерському господарстві Львівського району Львівської області. 2023. № 7. С 65-72.

15. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С.234 -239.

16. Могильна Л., Орєхова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство, 2022. №44. С. 28-36.

17. Павлова, В., Горбань, С., Біленко, О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 73-82.

18. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114) частина 1. С. 127–131.

19. Піддубна, Л., Чуєва, І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом іт-компаній. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 56-66.

20. Рибальченко, М. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 200 с.

21. Сердюк, О. І., Мирна, О. В., Корнійчук, А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного

менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 49-59.

22. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства : маркетингові аспекти формування : монографія / О.Є. Громова. - Хмельницький : ХНУ, 2020.

23. Стратегічне управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на конкурентних засадах : монографія / Н.О. Макаренко. - Суми : Університетська книга, 2020.

24. Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства [Електронний ресурс] : теорія, методологія, практика : монографія / Н.С. Педченко, М.І. Кімуржий, В.Ю. Стрілець ; Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі" (ПУЕТ). - Полтава : ПУЕТ, 2020.

25. Стратегічне управління фінансовими ресурсами : (на прикладі хлібопекарської галузі) : монографія / Т.О. Макух ; за редакцією М.М. Єрмошенко. - Рівне : О. Зень, 2020. - 186 с.

26. Токар, В., Мартиненко, В. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. Економіка і управління. 2023. № 53. С. 111-118.

27. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Василь Брич ... [та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020.

28. Управління персоналом : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л.І. Михайлова, А.М. Михайлов. - Суми : Є.Б. Литовченко, 2020.

29. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / Л.В. Вакарюк, Н.Д. Гетьманцева ; Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. - 82 с.

30. Управління персоналом : теорія і практика : навчальний посібник / Н.П. Загородня, Д.Г. Кучеренко ; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 269 с.

31. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник / Н.Є. Кудла, Н.І. Фединець ; Центральна спілка споживчих товариств України, Львівський торговельно-економічний університет. - Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. - 246 с.

32. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин ... [та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 277 с.

33. Управління персоналом підприємства на засадах комерційної свідомості : теорія, методологія, практика : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук / Анастасія Вікторівна Зеркаль ; Класичний

приватний університет. - Запоріжжя : [б.в.], 2021. - 40 с.

34. Управління персоналом у публічній службі : навчальний посібник / С.К. Хаджирадєва ... [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. - Миколаїв : Т.В. Ємельянова, 2020.

35. Хмурова, В., Волкова, Я. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1 (46). С. 135-140.

36. Хромушина, Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, (51). 2023. № 51. С. 93-102.

37. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 32-45.

38. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 31. С. 146–149.

Тема 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом.
3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
3.3. Інформаційна база управління персоналом.
3.4. Кадрове забезпечення системи управління персоналом.
3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.

Ключові слова: *система, управління персоналом, менеджмент, кадрове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення.*

3.1. Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння керуючого складу підприємства управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які в свою чергу виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи [7, с. 132].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно якої (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і

перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [2].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [1].

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [8].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [9].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [12].

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [10].

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [11].

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно

корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій трудящих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки [13].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом [7, с. 134].

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо [4, с. 43-45].

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які випливають із трудових відносин.

У зв’язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з

якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру [7, с. 135-136].

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

В систему нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами [4, с. 45].

3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

– документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

– документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу відносять: міжгалузеві норми та нормативи та довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [7, с. 132-138].

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу належать:

1. Класифікатор професій ДК 003:2010, розроблений Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Класифікатор

професій використовується в автоматизованих системах керування для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах тощо;

- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо;

- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів із статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці (МОП);

- вирішення питань контролю та аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян [3].

2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено у Класифікаторі професій (ДК 003:2010).

Довідник визначає перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечує єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад. Він є нормативним документом, обов'язковим з питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Довідник складається з Випусків і Розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Розділи Випусків співвідносні з Розділами класифікації професій за Класифікатором професій ДК 003:2010, а саме: «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», «Працівники сфери торгівлі та послуг», «Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства», «Кваліфіковані робітники з інструментом», «Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин», «Найпростіші професії». Зміст Випуску або Розділу випуску складається із «Вступу» та «Кваліфікаційних характеристик», вміщених в абетковій послідовності з порядковими номерами [3].

Кваліфікаційна характеристика професії працівника, наведена в класифікаторі професій, має кілька розділів. Довідник містить показники та ознаки, які характеризують його з методологічної, методичної та нормативно-практичної сторін; з національними виданнями такого спрямування інших країн, а також ураховує рекомендації виконавчих органів Міжнародної організації праці. Значення вказаного довідника обумовлюється тим, що в управлінні персоналом однією з головних умов ефективної діяльності є дотримання вимог державних стандартів щодо кваліфікаційних характеристик, які мають відповідати певним посадам. З цією метою загальні вимоги державного стандарту освіти до працівників, що отримали відповідну професію і займають визначену посаду, відбиваються в «Тарифно-кваліфікаційних

характеристиках загальногалузевих посад службовців і загальногалузевих професій робітників» а також у «Кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців та інших службовців». У цих документах даються переліки посадових обов'язків, які повинен знати працівник і вимоги до кваліфікації.

Якщо взяти за основу положення цього документа і провести аналіз особливостей змісту, організації й умов праці на визначеному підприємстві, то можна скласти посадові інструкції для працівників, визначити основні вимоги до змісту отриманих працівником знань, одержати критерії оцінки рівня професійної підготовки при атестації і та реалізації інших функцій менеджменту персоналу [7, с.140].

3. Міжгалузеві норми та нормативи – призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва і праці.

4. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Цілі МОП – укладення угод, ухвалення конвенцій у галузі праці для наступної їхньої ратифікації державами-членами МОП; створення системи контролю і нагляду за дотриманням принципів і стандартів, які встановлюються конвенціями в сфері трудових відносин; розробка проектів і програм з надання допомоги малим підприємствам з метою збільшення зайнятості населення в слаборозвинутих країнах; вивчення та аналіз тенденцій і вироблення напрямів розвитку систем професійного навчання у світі; проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин (соціальне партнерство, умови та оплата праці, безпека та гігієна праці, охорона праці, трудове законодавство, зайнятість населення, соціальна політика тощо) [14, с. 406-407].

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є використовувані в різних галузях економіки відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується Єдина технологія надання соціальних послуг, на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдина технологія надання соціальних послуг містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості [7, с. 139].

3.3. Інформаційна база управління персоналом

Головні функції процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією, – розробка рішень і контроль за їхнім виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає

можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає одержання, передачу, обробку (перетворення), збереження і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління – як інформаційну систему. Взагалі, процес управління персоналом можна представити у виді безлічі погоджених, таких, що постійно приймаються і реалізуються, спрямованих у кінцевому рахунку на досягнення головної мети – функціонування організації. Таким чином, вироблення кожного з цих рішень повинне бути забезпечене інформаційно [4, с. 48].

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні).

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність даних, які використовують суб’єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація працівників-новачків, регламентація посадових обов’язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Виходячи з цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв’ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації [7, с. 141-142].

Соціальна спрямованість роботи з персоналом ставить задачу збору достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Характер такої інформації істотно відрізняється від чисто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використовування робочої сили, оцінки результатів праці. Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого об'єму різноманітної інформації з управління персоналом, надання її користувачам в зручній формі ставить задачу створення на підприємстві відповідної інформаційної системи [5, с. 128-129].

Так, дані про результати оцінювання персоналу визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації керівників тощо [14, с. 409].

Крім того, соціальна спрямованість роботи з кадрами ставить завдання збору досить різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Так, при підборі кандидатів для призначення на посаду необхідно, щоб у банку даних були відомості не тільки виробничого, а й соціально-демографічного, дисциплінарного і навіть медичного характеру. Орієнтація кадрової роботи на розвиток власної робочої сили не може бути успішною без знання витрат на робочу силу, вкладень в людський капітал (Витрати на оплату праці, навчання, медичне обслуговування, соціальні послуги). Характер такої інформації істотно відрізняється від суто кадрової оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці.

Інформація повинна відповідати наступним вимогам:

- повноти і точності;
- своєчасності й оперативності;
- корисності;
- об'єктивності;
- доступності;
- стислості;
- економічності;
- однозначності сприйняття;
- зручності передавання, оброблення і зберігання.

Ефективне функціонування системи управління персоналом можливе лише за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збору, збереження, обробки, аналізу, перетворення і передачі різноманітної інформації, пов'язаної з кадровими питаннями, вимагає запровадження на підприємстві відповідної інформаційної системи. Така система являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Інформаційна система управління персоналом також включає організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив даних, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, відомості про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії,

підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. Серед головним вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід зазначити широке застосування сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання тощо.

Вдосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та прийняття кадрових рішень [7, с. 142-143].

3.4. Кадрове забезпечення системи управління персоналом

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Якісні характеристики персоналу являють собою сукупність професійних, моральних та особистісних якостей, які є конкретним вираженням відповідності персоналу тим вимогам, які висуваються до посади чи робочого місця [6, с. 82].

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожен лінійний керівник є керівником групи персоналу, оскільки кожен день управляє своїми підлеглими. Лінійні керівники уповноважені приймати рішення про влаштування на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Якщо лінійні керівники виступають в ролі «замовників і споживачів», то служба управління персоналом виступає в ролі «організатора, координатора та експерта» роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, здійснює контроль за їхнім застосуванням, додержанням трудового законодавства та реалізацією кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, здійснює нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у

колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо [7, с. 143-144].

Зарубіжний досвід в даному аспекті показує, що в західних управлінських структурах менеджеру з персоналу відводиться роль архітектора кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, у США кадровиків готують за двадцятьма спеціальностями: рекрутер, інтерв'юер, плановик кар'єри, спеціаліст з навчання, спеціаліст з характеру, спеціаліст з сімейних стосунків, із зв'язків з адміністрацією, з планування заробітної плати та ін. [6, с. 82].

Управління персоналом умовно можна розподілити на дві складові: роботу з кадрами і керівництво персоналом. При цьому треба зауважити, що робота з кадрами і керівництво персоналом розрізняються не тільки за своїм організаційним призначенням і функціями, але і за суб'єктами. На відміну від керівництва персоналом, суб'єктами якого є лінійні керівники всіх рівнів, суб'єктами роботи з кадрами виступають менеджери з персоналу служби персоналу в цілому.

До кола повноважень лінійних керівників входять питання з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, з організації праці персоналу, зі створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їхньої оцінки, заохочення і покарання.

До кола повноважень функціональних керівників входить прийняття відповідних рішень, що носять рекомендаційний характер, для регулювання діяльності працівників, які безпосередньо підкоряються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно стосуються методів роботи, того, як діяти.

Робота з кадрами і керівництво персоналом найбільш взаємозалежні, і в сучасному світі спостерігається тенденція до їхнього зближення, інтеграції. Однак ці дві найважливіші сфери управління людьми мають істотну специфіку. Вони розрізняються як функціонально, так і інституційно, що можна прослідкувати шляхом визначення властивостей головних функцій, які полягають в роботі з персоналом і керівництва персоналом [4, с. 46].

Незважаючи на відносно більшу чисельність працівників служб по роботі з персоналом, за своєю кількістю вони поступають лінійним керівникам. У принципі, діяльність співробітників, зайнятих роботою з кадрами і керівництвом персоналом, тісно взаємозалежна, оскільки у них об'єкт управління – працівники і загальні цілі – максимально ефективне використання персоналу. Разом з тим, відзначені розходження у виконуваних функціях, інституціональній приналежності, правах і обов'язках, владних повноваженнях та індивідуальних цілях, часто призводять до конфліктів у відносинах між ними. Звичайно лінійні керівники більш авторитарні та часто схильні порушувати організаційні, та юридичні норми, особливо при вирішенні питань оплати, посадового росту, звільнення підлеглих тощо. Функціональні ж менеджери схильні більш суворо дотримуватися закону і, прийнятих на підприємстві, формальних принципів і норм [7, с. 145].

Головна відповідальність за забезпечення підприємства висококваліфікованими ініціативними працівниками та створення умов для

всебічного розвитку та реалізації їхніх здібностей покладається на лінійних і функціональних керівників та працівників кадрової служби.

Особливість менеджменту персоналу полягає в тому, що значну частину роботи з персоналом повинні виконувати лінійні та функціональні керівники, а працівники кадрової служби – допомагати і підтримувати їх.

Як свідчить практика провідних західних компаній, витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій коливаються від 30 до 60%.

Лінійні та функціональні керівники уповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо [14, с. 410].

Для запобігання конфліктних ситуацій між лінійними керівниками і функціональними менеджерами теорія і практика менеджменту персоналу дозволили виробити декілька способів налагодження відносин між двома галузями менеджменту персоналу, а саме:

- спільне обговорення проблем і вироблення загальних кадрових рішень, як правило, за участю вищого керівництва;
- чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків між лінійними і функціональними керівниками;
- навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротації, переходу з кадрових служб у лінійні керівники та навпаки [4, с. 47-48].

3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу

Специфіка, пов’язана з особливостями вирішення завдань по управлінню персоналом з метою мінімізації загальних витрат на матеріально-технічне забезпечення кадрових служб, передбачає необхідність ефективного застосування в роботі кадрових служб підприємства сучасних технічних засобів, що включають в себе комп’ютери та іншу спеціалізовану обчислювальну техніку, а також пристрої організаційної техніки та оперативної поліграфії.

Застосування сучасних технічних засобів дозволяє підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці.

Основу технічного забезпечення системи управління персоналом організації складає комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов’язаних єдиним управлінням і автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу і подання інформації, а також засоби організаційної техніки.

Склад і послідовність операцій по вибору технічних засобів та їх використанню в службі управління персоналом включає в себе:

- визначення видів робіт, які необхідно виконувати з використанням технічних засобів;

- визначення вимог, що висуваються до технічних засобів;

- формування переліку технічних засобів;

- визначення показників якості ф функціональних можливостей технічних засобів;

- проведення порівняльного аналізу технічних засобів;

- обґрунтування рекомендацій щодо вибору технічних засобів;

- прийняття рішення щодо купівлі вибраних технічних засобів.

До технічних засобів менеджменту персоналу належить вся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

При цьому технічні засоби умовно поділяють на три групи:

- прості пристрої та знаряддя праці;

- організаційна техніка;

- обчислювальні машини.

До простих пристроїв і знарядь праці належать канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), калькулятори, різні пристрої та прилади, папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції менеджменту персоналу, зазначеними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

Засоби оргтехніки включають великий перелік різних пристроїв, які поділяються на такі основні групи:

- засоби складання документів;

- засоби копіювання і розмноження документів;

- засоби обробки документів;

- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів;

- засоби управлінського зв’язку.

Обчислювальні машини застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань [7, с. 147].

Головною метою матеріально-технічного забезпечення системи управління персоналом є максимально ефективне сприяння вирішенню завдань управління з мінімальними трудовими і вартісними витратами. Узагальнене матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом організації – це комплекс взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки.

Відповідно до послідовності стадій технологічного процесу перетворення інформації, всі технічні засоби, які можуть бути використані в службі управління персоналом, умовно можна розділити на п'ять груп:

1. Засоби збору і реєстрації інформації для перетворення форми інформації у вид, зручний для дистанційної передачі та подальшої обробки (пристрої підготовки даних, реєстратори інформації, пристрої збору інформації).

2. Засоби передачі інформації (системи телетайпного, телефонного, факсимільного зв'язку).

3. Засоби збереження інформації (зовнішні запам'ятовуючі пристрої персональних комп'ютерів, картотеки).

4. Засоби обробки інформації (засоби обчислювальної техніки), які призначені для перетворення вихідних даних у підсумкову інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

5. Засоби видачі інформації, які призначені для перетворення інформації у вид, зручний для сприйняття (друкувальні пристрої, знакові індикатори, дисплеї та ін.) [4, с. 49].

Питання для самоконтролю:

1. Які законодавчі акти мають найбільше значення для регулювання системи управління персоналом.

2. Що відноситься до документів організаційно-методичного і методичного характеру в системі правового забезпечення управління персоналом

3. Дайте визначення ресурсному забезпеченню системи управління персоналом.

4. Перелічить елементи нормативно-правової бази управління персоналом.

5. Що входить до складу науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу?

6. Охарактеризуйте інформаційну базу менеджменту персоналу.

7. Дайте характеристику кадровому забезпеченню системи управління персоналом.

8. Перелічить обов’язки лінійних та функціональних керівників служби управління персоналом.

9. за якими спеціальностями проводиться підготовка працівників кадрових служб у США?

10. Назвіть елементи матеріально-технічного забезпечення менеджменту персоналу.

Питання на самостійне опрацювання:

1. Фінансове забезпечення системи управління персоналом організації.

2. Закордонний досвід формування правової системи забезпечення управління персоналом.

3. Роль глобалізації та науково-технічного прогресу в трансформації систем управління персоналом.

4. Структура ресурсного забезпечення управління персоналом та взаємозв’язок його складових.

5. Розробка посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи організації.

Тестові завдання:

1. Який із наведених законодавчих актів визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод?

а) Закон України «Про зайнятість населення»;

б) Закон України «Про колективні договори і угоди»;

в) Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;

г) Закон України «Про оплату праці»;

д) Закон України «Про охорону праці».

2. Сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького характеру, що встановлюють норми, правила, вимоги, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом – це…

а) нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом;

б) нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом;

в) науково-методичне забезпечення системи управління персоналом;

г) методично-правове забезпечення системи управління персоналом;

д) нормативно-наукове забезпечення системи управління персоналом.

3. До якого типу управлінських документів відносять технологічні карти управлінських процедур?

а) нормативно-довідкових;

б) маршрутно-технологічних;

в) операційно-технологічних;

г) документів організаційного характеру;

д) документів організаційно-розпорядницького характеру.

4. Документи, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, називаються:

а) організаційними документами;

б) документами організаційно-методичного і методичного характеру;

в) документами організаційно-розпорядницького характеру;

г) організаційно-регламентуючими документами;

д) нормативно-довідковими документами.

5. В якій державній організації застосовується Єдина технологія надання соціальних послуг?

а) Фонд соціального страхування України;

б) Пенсійний фонд України;

в) Державна служба зайнятості;

г) Державна міграційна служба;

д) Державна митна служба.

6. Що є головною функцією процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією?

а) забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації та рівня підготовки;

б) вертикальний поділ праці;

в) горизонтальний поділ праці;

г) розробка рішень і контроль за їхнім виконанням;

д) формування вертикалі управління підприємства.

7. Якими суб'єктами менеджменту персоналу представлене кадрове забезпечення підприємства?

а) лінійними керівниками;

б) функціональними керівниками;

в) службою персоналу підприємства;

г) лінійними і функціональними керівниками;

д) лінійними і функціональними керівниками та службою персоналу.

8. На які складові можна розподілити систему управління персоналом?

а) планування персоналу і підбір персоналу;

б) планування персоналу і керівництво персоналом;

в) робота з кадрами і керівництво персоналом;

г) робота з кадрами і підбір персоналу;

д) планування персоналу і робота з кадрами.

9. На які групи поділяють технічні засоби в системі матеріально-технічного забезпечення управління персоналом?

а) прості пристрої та знаряддя праці, оргтехніка, обчислювальні машини, автоматизовані центри управління;

б) прості пристрої та знаряддя праці, оргтехніка, обчислювальні машини;

в) прості пристрої та знаряддя праці, оргтехніка, автоматизовані центри управління;

г) оргтехніка, обчислювальні машини, автоматизовані центри управління;

д) прості пристрої та знаряддя праці.

10. До якого з елементів системи забезпечення управління персоналом відноситься класифікатор професій?

а) нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом;

б) нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом;

в) науково-методичне забезпечення системи управління персоналом;

г) методично-правове забезпечення системи управління персоналом;

д) нормативно-наукове забезпечення системи управління персоналом.

Практичні завдання.

1. Розробити на основі Типової структури посадової інструкції відповідну інструкцію для працівників таких посад:

- менеджер з персоналу;
- керівник відділу розвитку персоналу;
- керівник відділу маркетингу персоналу.

2. На основі штатного розпису підприємства та класифікатора професій ДК 003:2010 провести розподіл працівників підприємства згідно з Розділами класифікації професій. Результати звести у таблицю, провести аналіз структури персоналу відповідно до класифікатора.

3. На основі документації та штатного розпису підприємства скласти структуру системи менеджменту персоналу, розподілити функціональні та лінійні взаємозв'язки усіх суб'єктів системи. Відобразити одержані результати графічно у вигляді схеми.

Список літератури

1. Кодекс законів про працю України : Кодекс України №322-VIII від 10 грудня 1971 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення 10.12.2023).
2. Конституція України : Конституція від 28 червня 1996 р. №254к/96-вр URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 10.12.2023).
3. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України №327 від 28 липня 2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10 (дата звернення 10.12.2023).
4. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 127-133.
6. Ожиганова М. І. Управління персоналом : навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінець. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.
7. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
8. Про зайнятість населення : Закон України №5067-17 від 5 липня 2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17 (дата звернення: 10.12.2023).
9. Про колективні договори і угоди : Закон України №3356-12 від 1 липня 1993 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12 (дата звернення 10.12.2023).
10. Про оплату праці : Закон України №108/95-вр від 24 березня 1995 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 10.12.2023).
11. Про охорону праці : Закон України №2694-12 від 14 жовтня 1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12 (дата звернення 10.12.2023).
12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України №137/98 від 3 березня 1998 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 10.12.2023).
13. Про пенсійне забезпечення : Закон України №1788-12 від 5 листопада 1991 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12 (дата звернення 10.12.2023).
14. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 340 с.

Тема 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера.

4.2. Психологічні особливості стилів керівництва.

4.3. Мотиваційна сфера особистості керівника.

4.4. Управлінські ролі керівника.

4.5. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

4.6. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Ключові слова: *керівник, лідер, стиль керівництва, управлінська роль, соціально-психологічний клімат, мотивація, конфлікт.*

4.1. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера

Ефективність управління багато в чому визначається відповідністю індивідуальних рис керівника тим ролям і функціям, які він покликаний виконувати в організації. У найбільш загальній формі вимоги до керівника відбиваються у соціальних ролях, запропонованих йому підприємством. Це, зокрема можуть бути ролі лідера, адміністратора, планувальника, підприємця.

До особистісних характеристик керівника, що безпосередньо пов’язані з його суб’єктивними якостями, природженими, придбаними або розвинутими здібностями, потрібно віднести:

–інтелект, що характеризує розумові здібності та розвиток особистості;

–домінантність, впевненість у собі, володіння собою, емоційна урівноваженість і стресостійкість;

–креативність або здатність до творчості;

–цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети;

–заповзятливість, готовність до обґрунтованого ризику;

–рішучість, готовність брати на себе відповідальність;

–надійність у відносинах із підлеглими, керівництвом і клієнтами;

–товариськість, уміння працювати з людьми;

–формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;

–делегування значної частини відповідальності іншим;

–врахування вимог конкретної ситуації;

–надання підлеглим можливості для самовираження;

–заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;

–раціональне використання робочого часу;

–потяг до самовдосконалення;

– використання конструктивної критики щодо діяльності організації;

–здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їхнього правильного розміщення і мотивації.

Особливо важливим для організації є наявність у керівника якостей лідера. Кращі лідери звичайно дотримуються загального комплексу цінностей, у який входять «справедливість, рівність, неупередженість, цілісність, чесність, довіра».

Придатність керівника до лідерства можна визначити за тим, наскільки він відповідає таким вимогам як безперервне самовдосконалення, орієнтація на служіння іншим, випромінювання позитивної енергії, доброзичливість і відхилення від сприйняття негативної енергії та конфліктів; віра в інших; раціональний розподіл часу і зусиль; внутрішня впевненість, оптимізм, свіжий погляд на події, сприйняття життя як пригоди; самокритичність, толерантність (терпимість), визнання заслуг інших і їхнього рівного права на самовираження; турбота про фізичне здоров'я, інтелектуальний і духовний розвиток.

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах – планування, організації, мотивації і контролю. Умовно управління можна поділити на дві взаємопов'язані частини:

– управління діяльністю;

– управління людьми.

Управління діяльністю включає її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань.

Управління людьми пов'язане із забезпеченням співробітництва між всіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З точки зору діяльності організації, управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Водночас метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, в першу чергу, тих, що відповідають інтересам організації.

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, спрямовуючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота, в основному, – це взаємодія, співробітництво між керівником і працівниками. Важливою компонентою роботи керівника є наставництво і виховання персоналу.

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції і завдання, що лежить в основі його рішень. Керівникові доводиться виконувати різні ролі й, відповідно, функції.

На думку Г. Мінцберга, роль управлінської діяльності – це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або посаді. Цим автором виділені десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах ухвалення рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків. Визначальна роль керівника випливає з того, що він наділений повноваженнями ухвалювати рішення і координувати діяльність персоналу.

У діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя. У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи і реалізовуючи кадрову політику комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів. Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом.

Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, вміти визначати найбільш суттєві в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси і методи їх вирішення. Як спеціаліст, керівник повинен бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями і досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотне формування завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їх виконанням.

Функція керівника як споживача, генератора і передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу.

Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості та колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих, за можливістю, не силою наказу, а силою переконання, щоб ухвалені ним рішення відносно результатів діяльності передбачали виховні наслідки. Інструментами виховання є позитивні результати діяльності організації, якщо вони справедливо пов'язані з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту і самоствердження в колективі. Все більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані, зокрема конфліктоутворюючі, процеси. У взаємовідносинах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет.

Авторитет керівника – це загальновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації. Посадовий авторитет визначається системою субординації в структурах управління, наданими повноваженнями щодо ухвалення управлінських рішень і виконання їх підлеглими, в тому числі із застосуванням методів примусу. Він є правовою передумовою становлення авторитету керівника [6].

Варто зазначити, що для того, щоб мати авторитет серед підлеглих керівнику необхідно правильно обрати стиль спілкування з підлеглими, чітко ставити перед ними завдання, справедливо оцінювати вклад кожного в загальний результат діяльності.

4.2. Психологічні особливості стилів керівництва

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

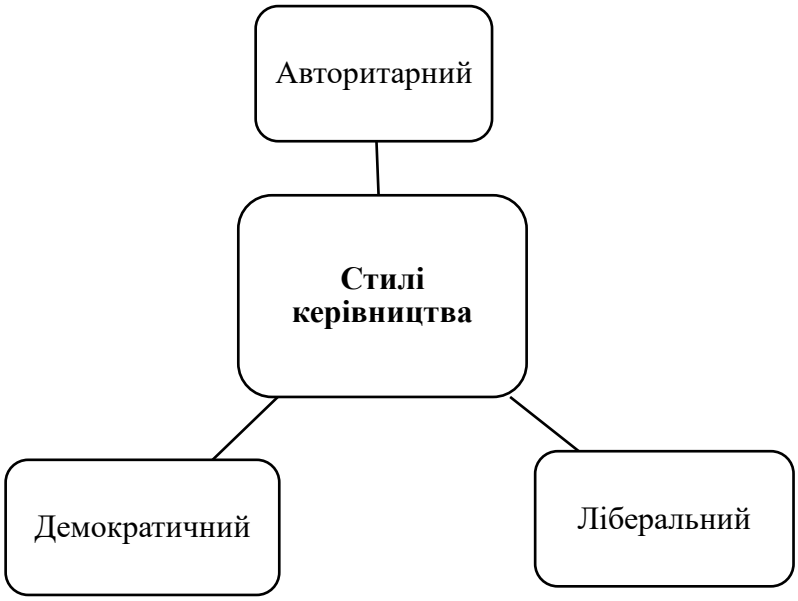


Рис. 4.1. Стилі керівництва (згруповано автором на основі джерела [7])

Згідно з однією із класифікацій виокремлюють такі стилі керівництва (рис. 4.1):

– авторитарний. Його характеризують жорсткі методи управління, визначення стратегії діяльності групи, обмеження ініціативи й можливості обговорення ухвалених рішень, одноосібне ухвалення рішення та ін.;

– демократичний. Основні його ознаки – колегіальність, заохочення ініціативи тощо;

– ліберальний. В основі його – відмова від прямого керування.

Окремі дослідники, описуючи стилі керівництва, використовують інші назви:

– директивний(командно-адміністративний, авторитарний): керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі;

– колегіальний (демократичний): керівник визнає самостійність підлеглих, довіряє їм;

– ліберальний (потуральний): керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов’язків тощо.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв′язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

– стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, ухвалення рішень, спілкування тощо;

– стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;

– опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

– стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;

– чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Рис. 4.2. Форми авторитарного керівництва (побудовано автором на основі джерела [5])

Авторитарне керівництво має такі форми (рис. 4.2):

– патріархальне. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними ухвалювати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

– автократичне. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

– бюрократичне. В основі його – надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

– харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють **п'ять основних стилів керівництва на базі управлінської решітки «Блейка» і Мутонна**:

1. Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в такій організації.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Не всі названі нижче принципи (чи прийоми) є принципами найвищої моралі, але їх використання керівниками уможливлює утримання, інколи на деякий час, керма управління принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

1. «Ефект опудала». Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, «опудало», тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, «летючках» тощо, де присутня більшість працівників, він прагне пришити значення роботи своєї «жертви», показати «некомпетентність» цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити «в'їдливі» зауваження. Цим начальник «вбиває двох зайців»:

1. Показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою що «я можу зробити з вами те ж саме або й ще більше», і тим самим; наганяє на них переляк.

2. Підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані перемогою, ані позитивним ефектом.

2. «Бий своїх, щоб чужі боялися». Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття «дружба» і «робота». З кимсь із підлеглих у поза робочий час дружать і мають спільні інтерес хобі і про це всі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критику «перегинаючи при цьому палку». І цю несправедливість також помічають всі члени колективу.

Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий ісправедливий. Врешті-решт «побутовий» приятель керівника не витримує подвійної гри і або іде в інший колектив від свого «покровителя» або між ними починається конфлікт. І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, – це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. «Розділяй і владарюй». Цей принцип використовують керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці, а наділені манією підозрілості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі, їхній дільниці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво, призведе до зовнішньої стабільності. Кожна із «ворогуючих сторін» скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і «підсипає жару у вогонь».

У цій не дуже «чистій» тактиці керівник виходить із таких міркувань:

а) конфліктуючи між собою, працівники не об’єднаються проти нього;

б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось затіватимуть;

в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов’язків.

Виходячи з цього принципу керування можна деякий час протриматися «на плаву», але якщо працівники розкодують тактику керівника, то можуть всі об’єднатися – і тоді кінець кар’єрі, принаймні, у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику «тихої сапи» від свого керівника і скерують проти нього ж.

4. «Тихе теля двох маток ссе». Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. Причому не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов’язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою.

Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів підлеглого колективу, то той, що «тихе теля...», може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, і справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі «неписані» пільги.

5. «Кожній сестрі по сережці» або «давайте жити дружно». Цей принцип стосується, передусім, стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчувають себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, які працюють абияк. Цей принцип керування навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

6. «Ефект клітки». Це особливість стосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого тодішнього керівника певні «претензії» за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки він готовий роздерти свого «опікуна», хоча той і годував його м’ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, – то це спрацьовує «ефект клітки». Мине час – і «ефект клітки» ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

Вроджені задатки – це першооснова психічних якостей, які, в с: чергу, бувають двоїстого характеру:

– психічні якості, які не слабко піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливості відчуття тощо);

– психічні якості, які піддаються удосконаленню (рівень і структура інтелекту, довільна пам’ять, увага та удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, щонабуває людина в процесі свого життя і діяльності).

Важливими складовими набутого досвіду є «управлінські уміння» та «орієнтованість на соціальну кон’юнктуру».

До основних управлінських умінь звичайно відносять уміння ухвалити правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розділити функції, проконтролювати виконання тощо[7].

Досить частим є явище, коли керівники діють під дією певних емоційних станів, що характеризує певний стиль керівництва, який формується під

впливом суб’єктивних та об’єктивних чинників та має безпосередній вплив на соціально-психологічний клімат в організації в цілому.

4.3. Мотиваційна сфера особистості керівника

Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, – розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки під час розв'язання управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, спираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні спонуки.

Потреби керівника. Найважливіший компонент мотиваційної сфери особистості керівника – потреби. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

– досягнення успіху, влади;

– відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінності власної особистості;

– самоствердження через власну справу.

Мотиви керівника – це сукупність потреб керівника, що зумовлюють мотивацію посадового росту. Зіставлення провідних мотивів керівників із успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності:

– нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;

– середній рівень досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;

– вищому рівню сформованості управлінської діяльності відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжувана почуттям обов’язку.

Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв’язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов’язана з мотивацією посадового росту, яку визначає потреба керівників активно освоювати зовнішнє середовище.

На формування мотивів посадового росту відчутно впливають такі чинники:

– наявність чіткої системи просування по службі;

– обізнаність про проблеми управління;

– поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху;

– поінформованість про наявні перспективи просування;

– урахування індивідуального внеску працівника в спільну справу;

– високе оцінювання ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватне регулярне оцінювання результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника;

– потреба в сенсі праці та життя.

Існує багато чинників, які знижують привабливість управлінської діяльності, що дає підстави стверджувати про існування кризи управлінської мотивації.

Кризу управлінської мотивації зумовлюють такі чинники:

– підвищення цінності вільного часу, здоров'я, безпеки для потенційних і реальних керівників;

– практика підготовки керівників, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного управлінця з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що спричиняє зниження самооцінки, послаблює незалежність;

– незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;

– суперечності між уявленнями про управлінську діяльність і практикою;

– неможливість бачити результати своєї праці, оскільки керівники безпосередньо не виробляють продукції;

– розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою (недостатність влади для розв'язання управлінських завдань часто має своїм наслідком «відчуження праці», відхилення управлінської діяльності як неприйнятної);

– економічна, політична криза в країні, нестабільність суспільства;

– відсутність вираженого прагнення успіху, вдосконалення, намагання уникнути невдач [5].

Як відомо мотивація надає можливість забезпечити ефективність діяльності людей як в індивідуальному, так і в суспільному аспектах. Основним завданням керівника незалежно від форми власності є правильний розподіл обов'язків між підлеглими з врахуванням їх вмінь, знань та здібностей, а також обрання ефективної системи мотивації.

4.4. Управлінські ролі керівника

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків із іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом.

Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Детальніший розгляд окремих управлінських ролей керівника сприяє глибшому розумінню їх психологічної природи (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Управлінські ролі керівника (за Мінцбергом Г.)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації,координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти,здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманнямінформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюд-жувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у назовні та окремим особам
Ролі, пов'язані з ухваленням рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання, розроблення проектів поліпшення роботи
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до ухвалення або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

У західній науці виокремлюють такі **відмінні ознаки лідерів і керівників:**

1) керівник – високоосвічений спеціаліст із великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їх застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота – головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник – складних процедур і методів;

3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників, їхня увага сконцентрована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;

4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – однодумців;

5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

6) керівники вважають, що підлеглі навіть із високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера – принцип рівності;

7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу **функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером**, можна змоделювати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи.

1. Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.

3. Лідер і керівник – одна і та сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

Керівник як новатор. Ця управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість серед підлеглих завжди є люди, котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфіковуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

Керівник як вихователь. Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам).

На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності [5].

Успіх будь якого колективу залежить від керівника, адже сильний, мудрий, креативний керівник здатен навколо себе об’єднати низку кваліфікованих працівників, які ефективно виконуватимуть поставлені завдання, тим самим забезпечуватимуть процвітання та розвиток компанії вцілому.

4.5. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією

Серед найбільш значущих соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу варто виділити управління конфліктними ситуаціями в організації як невід'ємної частини соціального життя і взаємодії людей. Конфлікт в організації виражається у зіткненні та боротьбі її членів за розподіл і перерозподіл ресурсів, за владу, зміну статусу та ін. З цих позицій конфлікт має, насамперед, функціональну роль, що допомагає вчасно знайти проблеми в її діяльності та стимулювати розвиток. Сучасний підхід до конфлікту дозволяє виділити такі моменти, які зобов’язані враховувати менеджери:

– силове придушення конфлікту веде до його загострення;

– знання причин і законів протікання конфліктів допомагає зменшувати їхні негативні наслідки;

– у багатьох випадках організація і спеціальне регулювання трудових відносин дозволяють використовувати енергію конфлікту в творчих цілях.

Очевидно, як і будь-яке інше явище, конфлікти мають свої плюси і мінуси. Для управління персоналом особливого значення набувають функції конфліктів, які можна розглядати в якості позитивних і негативних. До позитивних функцій відносять: розвиток самостійності та творчості працівників; ріст співробітництва і новаторської діяльності; посилення зацікавленості в справах фірми; виникнення ефективних організаційних побудов фірми; різнобічне пророблення варіантів щодо вирішення проблем і т.ін.

До негативних функцій конфліктів відносять: зниження дисципліни працівників і продуктивності праці; звільнення кваліфікованих працівників; домінування особистісних цілей над загальними; роз'єднаність дій працівників; неефективне використання ресурсів; надання більшого значення «перемозі» у конфлікті, чим вирішенню проблеми, що його спричинила, і т.ін. У залежності від причин конфлікти розділяють такі: на конфлікти цілей, конфлікти обставин, конфлікти культур, спровоковані конфлікти. Усі класифікації конфліктів у визначеній мірі умовні, і на практиці в будь-якому конфлікті присутні ознаки тієї або іншої класифікації.

Проте знання характеристик, на яких ґрунтуються різні класифікації конфліктів, важливі для розуміння їхньої природи і способів урегулювання. Типи конфліктів визначають за різними підставами. Наприклад:

– за рівнем їхнього виникнення: внутріособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами;

– за ступенем вираження: конфлікт відкритий, схований, потенційний;

– за спрямованістю: конфлікт вертикальний і горизонтальний;

– за способами вирішення: антагоністичний, компромісний і та ін. Управління конфліктами припускає усунення причин, що лежать в основі конфлікту, і організацію взаємодії конфліктуючих сторін. З відомих методів управління конфліктами найбільш ефективними є: структурні та міжособистісні методи (стилі).

До структурних методів вирішення конфліктів відносяться:

– роз'яснення працівникам і підрозділам вимог до роботи (повноважень і відповідальності, очікуваних результатів, процедур і правил);

– координація й інтеграція дій конфліктуючих сторін; формування комплексних – зміна системи винагороди.

До міжособистісних методів вирішення конфліктів відносять:

– примушення, для якого характерний високий ступінь уваги до своїх інтересів і низький – до інтересів інших (можливо тільки за явна владна перевага однієї зі сторін);

– вирішення проблеми, що характеризується великою увагою як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, припускає обмін думками і пошук рішень, які задовольняють усіх (найбільш продуктивний, тому що закінчується перемогою обох сторін і їхнім переходом до порозуміння і співробітництва);

– відхилення, яке відрізняється низьким ступенем уваги як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, який припускає відхід від обговорення проблеми (найменш продуктивний, тому що не вирішує проблеми, що спричинила конфлікт);

– згладжування, що ґрунтується на високому ступені уваги до інтересів іншої сторони і на низькому – до власних інтересів (відмовлення від вирішення проблеми, блокування розвитку «тихим виром» і, отже, «програш» обох сторін);

– компроміс, тобто пошуки вирішення проблеми взаємними поступками (установлення компромісу на ранніх стадіях конфлікту не вирішує дійсних проблем і може бути неконструктивним) [3].

Як відомо, будь-яка конфліктна ситуація має негативне відображення на подальшому розвитку колективу в цілому, основним завданням керівника є недопущення конфліктних ситуацій або їх попередження. Оскільки злагоджена робота має позитивне відображеня на подальшій діяльності організації в цілому.

4.6. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним із основних завдань менеджерів, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тою обставиною, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтора рази. Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна деякою мірою формувати і корегувати.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей (вирішити якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, прославитися), місце здійснення, психологічний клімат. Багато у чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися установленим вимогам і порядкам.

Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишнього оточення і більш активне залучення людей до діяльності, відчуття ними особистої безпеки.

До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрій; традиції колективу. Згуртованість колективу визначається, насамперед, ціннісноцільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх внутрігрупових зв’язків, а також рівень згуртованості щодо об'єктів, які суттєво важливі для груп в цілому.

Міра спільності мети, позиційної і мотиваційної єдності в групах і колективах неоднакового рівня розвитку буде різною. Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі – успіх колективної праці. При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недоброзичливе ставлення інших. Тому керівник повинен досягнути єдності в розумінні основних цілей колективу і засобів їх досягнення. Це необхідна умова сприятливих міжособових відносин. У високорозвинутих виробничих колективах, де єдина цільова спрямованість переважає морально ціннісні соціальні мотиви, кожен цікавиться справами і успіхами всього колективу, турбується про престиж своєї групи та віддає всі сили для досягнення колективних цілей.

Для створення нормальних взаємовідносин вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність співробітників. Соціальна сумісність виникає у тих випадках, коли члени колективу визнають у колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні. Збіг взаємних (обов’язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є важливою умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між співробітниками і між керівником та підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед, довіра до політичних, моральних, професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному із своїх співробітників, то між групою і цим співробітником не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності.

Сумісність людей завжди передбачає яку-небудь конкретну діяльність і спілкування. В умовах сумісної діяльності з досягнення суспільно-вагомих цілей почуття обов’язку і відповідальності стає вирішальним фактором, який визначає взаємовідносини людей. Саме цими неофіційними відносинами відповідальної залежності визначається психологічний клімат колективу. Психологічний клімат – це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. У таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання.

Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товариськість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість, кругова порука.

Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу – йому передує довгий процес його становлення і розвитку [3].

Питання для самоконтролю

1. Які управлянські ролі керівника виділяють за МінцбергомГ.?
2. Якими особливостями виділяється керівник як лідер?
3. Які відмінності в стилях керівництва можна виділити на базі управлінської решітки «Блейка» і Мутонна?
4. У чому полягає мотиваційна роль керівника?
5. Які основні види конфліктів ви знаєте? Назвіть та охарактеризуйте їх.
6. Позитивні та негативні наслідки виникнення конфліктів, охарактеризуйте їх.
7. У чому полягає сприятливий (позитивний) психологічний клімат у колективі і яким чином він створюється і підтримується?
8. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
9. Що відносять до міжособистісних методів вирішення конфліктів?
10. На чому ґрунтується компроміс ?

Питання на самостійне опрацювання

1. Основні особливості феномену керівника.
2. Розкрийте особливості мотиваційної сфери особистості керівника.
3. Системи управління конфліктами в організації.

Тестові завдання

1. Ролі керівника класифікуються на:

1) мислитель;
2) організатор;
3) всі відповіді правильні;
4) немає жодної правильної відповіді.

2. Стиль керівництва це – :

1) система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей;
2) загальновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади;
3) уміння порівняти інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві;
4) всі відповіді правильні;
5) немає жодної правильної відповіді.

3. Демократичний стиль керівництва ґрунтується на:

1) невисока активність, небажання і нездатність керівника ухвалювати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи;

2) надмірному ставленні до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

3) колегіальному ухваленні рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до ухвалення рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

4. Авторитарне керівництво має такі форми:

1) патріархальне;

2) автократичне;

3) харизматичне;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

5. Ефект клітки – це:

1) особливість стосунків між колишнім керівником і підлеглим;

2) означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність;

3**)** керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, «опудало», тобто того, ким він лякає решту працівників;

4) всі відповіді вірні;

5) немає жодної правильної відповіді.

6. Нижчий рівень сформованості мотивів керівника характеризується:

1) перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;

2) домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжувана почуттям обов'язку;

3) характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

7. Кризу управлінської мотивації зумовлюють такі чинники:

1) підвищення цінності вільного часу, здоров'я, безпеки для потенційних і реальних керівників;

2) практика підготовки керівників, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного управлінця з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що спричиняє зниження самооцінки, послаблює незалежність;

3) неможливість бачити результати своєї праці, оскільки керівники безпосередньо не виробляють продукції;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

8. Виділяють такі управлінські ролі керівника як:

1) комічні;

2) міжособистісні;

3) драматичні;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

9. Управлінська роль приймальника інформації полягає у тому, що він:

1) передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації;

2) забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги;

3) розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

10. До структурних методів вирішення конфліктів відносяться:

1) примушення;

2) відхилення;

3) згладжування;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1

Інженера-програміста викликав до себе начальник відділу і повідомив, що має бути термінова робота. Доведеться посидіти тиждень-другий понаднормово. «Будь ласка, я готовий, відповів інженер, справа є справа». Роботу приніс старший технолог. Він сказав, що потрібно розрахувати програму для верстата, на якому будуть виготовляти складну деталь. Коли робочий день наблизився до кінця інженер-програміст дістав креслення, щоби приступити до роботи. У цей час до нього підійшов безпосередній керівник і поцікавився, що це за робота. Почувши пояснення, він офіційно сказав: «Категорично забороняю виконувати цю роботу. Завдання самого начальника відділу? Нехай дає його через мене». Через деякий час старший технолог поцікавився як ідуть справи. Довідавши, що все залишилося на місці, він різко підвищив голос на інженера-програміста: «Для тебе розпорядження начальника відділу нічого не варте? Все відклади, будеш рахувати у робочий час!» [2].

Ситуаційне завдання 2

Вашому підприємству потрібен начальник планово-економічного відділу: молодий, добре підготовлений фахівець, що розуміється в комп'ютерах, в сучасних методах економічного аналізу.

Такий претендент є, але однією з його умов є надання житла. Він працює на сусідньому підприємстві та мешкає разом з батьками, одружений, має двох дітей.

А в вашій організації працює досвідчений висококваліфікований механізатор. Він є претендентом на будинок, що добудовується на кошти підприємства. Зараз він мешкає у будинку жінки з її батьками та братом [2].

Ситуаційне завдання 3

Наталя Іванова – менеджер відділу продажів у великій торговельній компанії ТАЗЕ. Останнім часом у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Також вона вирішила, що керівник не задоволений її роботою й у неї немає в цій компанії перспектив росту. Наталя задумала шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата її повністю задовольняла. У зв'язку з цим у Наталі знизилася мотивація. Її керівник також бачив, що лояльність (відданість) до компанії в Наталі практично відсутня, а також не завжди рішення й цілі компанії вона сприймає позитивно. Її поведінка на нарадах більше мала деструктивний характер і вона не приховувала свій внутрішній протест проти деяких завдань, поставлених перед нею керівництвом, тому що вона вважала їх неправильними.

В інших менеджерів відділу і лояльність, і мотивація спостерігаються досить високі. Але разом із тим, професійні дані Наталі вищі, ніж у інших. У неї великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останні два роки навіть вищі, ніж у інших менеджерів відділу. Тому керівництво компанії не хотіло б розставатися з Наталею, але необхідно, щоб Наталя змінила своє ставлення до компанії та до роботи.

Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації та лояльності до компанії, щоб професійні якості Наталі спрямовувалися на користь розвитку ТАЗЕ [1].

Тестові завдання на визначення лідерських якостей

Завдання 1.Визначення придатності до управлінської діяльності на основі виявленої функціональної асиметрії.

Визначення професійної придатності людини до певного виду діяльності можливе на основі вивчення індивідуально-типологічних ознак, до числа яких відносять:

– тип переплетення пальців;

– провідна рука;

– домінуюче око та деякі інші.

Тому і є цікавим аналіз взаємозв'язку успішності управлінської діяльності і вроджених індивідуально типологічних ознак людини.

Для виявлення цих ознак можна використати методику Чернаєнка Т.К. і Блінова Б.В.

Суть цієї методики полягає в такому:

1. Переплетіть пальці рук. Великий палець якої руки виявився зверху? (Відзначте для себе буквою «Л» – лівої або «П» – правої; теж саме для інших завдань).

2. Визначення провідного ока. Для цього потрібен аркуш паперу розміром 5 х 10 см з отвором 1 х 1 см у центрі..

Фіксується предмет, що знаходиться на відстані двох-трьох метрів. На нього дивляться крізь отвір в аркуші. Аркуш тримають на відстані 10–40 см від очей.

По черзі заплющують праве і ліве око. Провідним вважають око, при заплющенні якого предмет щезає з поля зору, або те, яким ви бачите предмет так само, як двома очима.

3. Проба «схрещування рук» або «поза Наполеона». Якщо під час схрещування рук права кисть лягає першою на ліве передпліччя, розташовуючись на ньому зверху, а ліва – під правим передпліччям, то це означає, що в даній пробі провідною рукою є права.

Дослідження названих авторів показали, що в групі кращих керівників спостерігаються три таких профілі:

а) збіг правого провідного ока, лівого типу переплетіння пальців і правої руки в «позі Наполеона» (типу П-Л-П);

б) збіг типу: П-П-П;

в) збіг типу: Л-Л-Л.

Низькій професійній придатності до управлінської діяльності відповідають профілі типу: Л-Л-П і П-П-Л.

При цьому було виявлене таке.

Керівники з лівим провідним оком виявилися більш консервативними і скептичними. Вони повільніше розмірковують порівняно з «правоокими» і у них сильніше прагнення до домінування, потреба у визнанні. Вони агресивніші, активніше прагнуть до незалежного. Керівники з цією ознакою тривожніші, емоційніші, ніж «правоокі», менш стійкі до стресу, менш адаптивні, хоча й активніші.

Керівники з правим провідним оком є гнучкішими, спокійно ставляться до змін, не бояться нового, їхня поведінка більш адитивна, вони соціабельні і контактні. У них менше виявляється потреба в «окремості», більше – в єднанні.

Власники правого типу переплетення пальців більш недовірливі, фіксовані на невдачах, схильні до суперництва. У них більше виявлена самодостатність, прагнення до незалежності, самостійності.

Особи з лівим типом переплетення пальців більш соціабельні податливі і терплячі. У них більш виявлена схильність до групова діяльності і «почуття ліктя».

Таким чином, поглиблене і різнобічне вивчення властивостей психіки працівника дозволяє виробити систему профдобору управлінців, беручи до уваги також біологічно зумовлені психічні відмінності. Під час розподілу молодих спеціалістів, формування резерву керівник може застосувати метод прогнозування управлінських якостей на основі виявленої функціональної асиметрії [5].

Завдання 2.Стресодіагностика: чи схильні Ви до стресу?

У бізнесі в найбільш вигідних умовах знаходиться той, хто має високий рівень сталості до стресів або володіє спеціальними способами протистояти їм.

У кожній з шести груп відповідей підкресліть ті, які відповідають Вашому характеру.

1.

а) у роботі, у стосунках з представниками протилежної статі, у спортивних та азартних іграх Ви не боїтеся конкуренції та проявляєте агресивність;

б) якщо Ви у грі втрачаєте декілька балів і якщо представник протилежної статі не реагує певним чином на Ваші найперші знаки уваги, то Ви «виходите з гри»;

в) Ви уникаєте будь-якої конфронтації.

2.

а) Ви хочете досягти великого успіху;

б) Ви схильні до «очікування біля моря погоди»;

в) Ви шукаєте будь-який привід, щоб уникати роботи.

3.

а) Ви схильні працювати швидко, і дуже часто Вам кортить закінчити справу швидше;

б) Ви сподіваєтеся, що хто-небудь буде Вас «підганяти»;

в) коли Ви у вечорі повертаєтеся додому, то думаєте про те, що сьогодні було на роботі.

4.

а) Ви розмовляєте надто швидко та голосно. У розмові можете висловлювати надто критичні думки та перебиваєте інших;

б) коли Вам відповідають «ні», Ви реагуєте спокійно;

в) Вам важко висловлювати свої думки.

5.

а) Вам часто буває нудно;

б) Вам подобається нічого не робити;

в) Ви дієте у відповідності з бажаннями інших людей, а не своїми власними.

6.

а) для Вас характерним є швидко ходити, їсти, пити;

б) якщо Ви забули щось зробити, Вас це не турбує;

в) Ви стримуєте свої емоції.

Підрахунок балів

За вибір кожного варіанту «а» – 6 балів, «б»– 4 бали, «в» – 2 бали.

24–36 балів: Ви у найвищій мірі схильні до стресу, у Вас навіть можуть з'явитися симптоми хвороб, що викликані стресом, таких як серцева недостатність, хвороби шлунку. З Вами, скоріш за все, дуже важко спілкуватися. Найголовнішим для Вас має бути оволодіння навичками заспокоєння, цього потребуєте і Ви, й ті, хто оточує Вас.

18–24 балів: Ви людина спокійна і не схильна до стресу. Якщо Ви набрали більше 18 балів, то Вам можна порадити бути більш терплячим до оточуючих. Це дозволить Вам досягати більшого.

12–18: Ваша бездіяльність теж може стати причиною Вашого стресу. Ви, скоріш за все, дуже цим дратуєте близьких людей. Побажання – більшої впевненості у собі! Вам належить скласти перелік своїх позитивних якостей і вдосконалювати кожне з них [5].

Список літератури

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник– К.: Центр учбової літератури, 2019. –468 с.
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка.* 2020. № 12.
3. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І., Лушагіна Т. В. Психологія управління: навчальний підручник. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2019. 292 с.
4. Жавнерчик О. В. Психологія управління : конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2020. 161 с.
5. Жигайло Н. І. , Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу та управління : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 306 с.
6. Калениченко Р. А. , Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління : навч. посіб. для студентів за спец.: 051 «Економіка підприємництва», 071 «Облік і аудит», 073 «Менеджмент». Київ : Компринт, 2021. 166 с.
7. Кісіль З. Р. , Угрин О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 507 с.
8. Ковальчук К. Ф. Психологія управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Дніпро : Акцент, 2018. 248 с.
9. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка.* 2020. № 8.
10. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. - № 11(2). С. 521-525.
11. Липовська Н. А., Пісьменний І. В. Психологія управління : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 198 с.
12. Личманенко Г. О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету "Україна". Серія : Економіка, менеджмент, маркетинг.* 2019. - № 3. С. 103-110.

13. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2020. № 6. С. 71-75

14. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка.* 2020. № 5.

15. Попович О. В. Психологія управління. Навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Маріуполь : МДУ, 2019. 184с.

16. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.

17. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. - № 12(2). С. 483-486.

18. Романовський О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ден. та заоч. форми навчання. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. 163 с.

19. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральноукраїнський науковий вісник . *Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

20. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363.

21. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 3. С. 20-24.

22. Старовойтенко Н. В., Осипенко В. І., Чемерис І. А., Білик Л. І., Ключка С. І. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 247 с.

23. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 492 с.

24. Черчата А. О. Тарасова Т. О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 407-414.

Тема 5. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО

5.1. Служба персоналу організації: сутність, напрями та завдання.

5.2. Структура, види та організація діяльності служб персоналу організації.

5.3. Статус, ролі, функції та завдання керівника служби персоналу організації.

5.4. Кадрове діловодство.

Ключові слова: *персонал; організація; служба персоналу; кадрова служба; служба управління персоналом; кадрове забезпечення; керівник служби персоналу; HR-менеджер; кадрове діловодство.*

5.1. Служба персоналу організації: сутність, напрями та завдання

Успіх будь-якого підприємства чи організації залежить не лише від фінансових показників, але і від рівня підготовки його працівників, висококваліфікованих фахівців. Згідно з компетентностями, якими володіє працівник, буде визначатися не лише своєчасність, а й якість виконаної ним роботи, що включає в себе виконання завдань, виконання обов'язків, а також виконання певних. Від цього, відповідно, залежить реалізація місії та цілей конкретного підприємства, організації чи установи.

Зокрема, на рівень якості виконаної роботи та продуктивність праці впливають не лише самі навички працівника, а й управлінські рішення вищого керівництва. Такі рішення стосуються мотивації й стимулювання персоналу, а також створення сприятливої атмосфери на підприємстві для творчого, духовного і професійного розвитку працівників.

Тому, в процесі управління підприємством (організацією) слід належним чином приділяти значну увагу службі персоналу, а також вести поступовий, безперервний процес її вдосконалення, щоб забезпечити таким чином стабільний розвиток й досягти бажаних результатів.

Служба персоналу організації представляє собою структурний підрозділ, чи команду, яка відповідає за ряд стратегічних та операційних функцій, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами. Вона взаємодіє із усіма рівнями організації і грає важливу роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації.

Часто в науковій літературі терміни «кадрова служба» та «служба персоналу» використовуються як синоніми і вказують на одну й ту ж функціональну область в організації.

«Кадрова служба (або відділ персоналу) – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), що покликані управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики» [1].

«Кадрова служба – це структурний підрозділ системи управління, яка з огляду на поставлені перед нею завдання реалізує кадрову політику підприємства щодо питань роботи з кадрами; здійснює організаційну та

аналітичну роботу щодо підбору персоналу, добір персоналу підприємства з огляду на вимоги роботодавця та документальне оформлення руху кадрів, а також забезпечує вчасне проведення підвищення» [2].

Обидва терміни описують структурний підрозділ або групу професіоналів, які відповідають за управління людськими ресурсами та кадровою політикою в організації.

Проте, в окремих випадках може бути невелика різниця в використанні даних термінів в залежності від країни, галузі чи особливостей конкретної організації. Однак в цілому, їх можна розглядати тотожними, адже на це вказує одна й та ж сама їх функціональна область, що відповідає за управління персоналом, розвиток кадрів, набір, а також інші аспекти управління людськими ресурсами.

Служба персоналу відіграє дуже важливу роль у процесі ефективного розвитку організації (підприємства).

Загалом, кадрова служба або служба персоналу включає в себе ряд функцій, таких як рекрутинг, відбір, навчання, розвиток, оцінка працівників, управління винагородженням і інші аспекти, пов’язані із управлінням людськими ресурсами в організації (табл. 5.1.).

Таблиця 5.1. Основні функції служби персоналу організації

Функція	Її зміст
Рекрутинг і відбір	Пошук, привертання та відбір кваліфікованих кандидатів для роботи в організації
Навчання і розвиток	Розробка та впровадження програм для навчання, розвитку та підвищення кваліфікації працівників
Оцінка та управління відносинами з персоналом	Оцінка ефективності працівників, вирішення конфліктів та забезпечення задоволеності персоналу
Управління персоналом і стимулювання праці	Розробка політик управління персоналом, визначення систем компенсації та інші аспекти винагородження працівників
Дотримання правил і стандартів	Гарантування відповідності організаційних дій законодавству та стандартам у сфері праці
Створення корпоративної культури	Формування та підтримка корпоративної культури, сприяння згуртованості та позитивній робочій атмосфері

*Примітка. Побудовано автором на основі: [1; 3; 4]

Варто зауважити, що основними суб’єктами, які забезпечують кадрову безпеку підприємства, є служба управління персоналом і служба безпеки. Досить популярним є відоме твердження, що вирішення проблем, пов’язаних із безпекою, належить виключно службі безпеки.

Тим не менше, практика вказує на те, що служба управління персоналом є не менш важливим суб’єктом, а в окремих випадках – навіть більш вагомим. По-перше, саме служба управління персоналом займається набором, добором, оцінкою та розвитком співробітників служби безпеки, впливаючи тим самим на забезпечення безпеки, включаючи кадрову.

По-друге, прямий обов’язок фахівців служби управління персоналом – активна підтримка досягнення цілей фірми через ефективне управління

персоналом, спрямоване на мінімізацію негативного впливу зі сторони персоналу.

По-третє, велика кількість методів і можливостей для забезпечення кадрової безпеки знаходиться саме в руках співробітників служби персоналу.

У зв'язку із вище наведеним стає зрозуміло, що «служба персоналу – важливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки. Однак вона має потребу в чіткому наділенні повноваженнями у структурі компанії» [5].

Деякі науковці вважають, що основна мета служби персоналу організацій «полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці її діяльності і здатних забезпечувати основні завдання її розвитку в майбутньому періоді» [6].

Для оцінки ефективності служби персоналу будь-якої організації (підприємства) можна скористатися різноманітними кількісними, а також якісними характеристиками показників її діяльності.

Однак станом на сьогодні відсутній єдиний чіткий підхід до визначення обсягу та якості показників, які слід враховувати при оцінці служби персоналу організації [7].

У контексті глобальних трансформацій стає належним обирати оптимальні стратегії та впроваджувати інновації в управлінську систему сучасних підприємств. Особливу увагу слід звертати на розвиток і вдосконалення кадрового менеджменту, оскільки у суворих умовах конкуренції виникають численні труднощі, які ускладнюють виконання функціональних обов'язків працівниками. Для забезпечення реалізації поставлених цілей та завдань, їм важливо мати не лише відповідні навички, але і здатність пристосовуватися до змін.

Впровадження інновацій в усі сфери суспільного життя, зокрема економічну, вимагає постійного підвищення рівня професійного розвитку, а також кваліфікації працівників. Це також передбачає трансформацію системи служби персоналу організації, підняття її на новий якісний рівень розвитку.

З цих причин управління персоналом в сучасних умовах стає вирішально важливим для організацій й підприємств різних секторів. Фінансово-економічні результати й конкурентоспроможність суб'єктів господарювання напряму залежать від рівня кваліфікації працівників, а також їхнього трудового потенціалу.

Найбільш важливою задачею будь-якого підприємства чи організації є укомплектування перевіреними, надійними, висококваліфікованими працівниками, що володіють нестандартним (креативним) мисленням. У зв'язку з цим, актуальним стає питання удосконалення системи служби персоналу (організації) підприємства, оскільки від цього залежить успіх його діяльності, а також подальші перспективи розвитку. Ця система повинна дозволяти швидко адаптуватися до змін у середовищі функціонування, вирішуючи соціальні проблеми.

У зв’язку із вище наведеною інформацією можемо виділити основні напрями роботи служби персоналу організації в довгостроковій, середньостроковій, а також короткостроковій перспективі (табл. 5.2).

Таблиця 5.2. Основні напрями роботи служби персоналу організації

Напрям роботи	Основна мета	Дії
Довгострокова перспектива		
Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу	Визначення довгострокових цілей компанії та розробка стратегій їхнього досягнення через оптимальне використання людських ресурсів	Аналіз ринку праці, прогнозування технологічних та індустріальних змін, розвиток програм для управління талантами
Навчання та розвиток для кар’єрного зростання	Створення системи розвитку персоналу для забезпечення довгострокової кар’єрної мобільності працівників	Розробка програм моніторингу, сприяння отриманню додаткових освітніх кваліфікацій, створення кар’єрних планів
Управління культурою організації	Створення корпоративної культури, що сприяє інноваціям, співпраці та високому рівню задоволеності працівників	Підтримка цінностей, що сприяють колективній відповідальності, розвиток системи винагородження за внесок у корпоративну культуру
Середньострокова перспектива		
Оптимізація бізнес-процесів	Забезпечення оптимального використання робочого часу та ресурсів на підприємстві	Аналіз ефективності робочих процесів, вдосконалення структури команд, впровадження технологій для автоматизації рутинних завдань
Розвиток лідерських кадрів	Створення багаторівневої системи лідерства для забезпечення неперервного розвитку організації	Програми тренінгів для розвитку лідерських якостей, система внутрішнього просування
Кризове управління та готовність до змін	Мінімізація негативного впливу кризових ситуацій та готовність до швидкого реагування на зміни в оточуючому середовищі	Розробка планів кризового управління, тренінги з управління стресом та адаптації до змін
Короткострокова перспектива		
Реагування на вакансії та потреби в персоналі	Швидке та ефективне заповнення вакансій за потребами організації	Активний рекрутинг, вивчення ринку праці, реагування на тимчасові зміни в потребах
Управління конфліктами та мотивацією	Забезпечення позитивної атмосфери та високого рівня моралі серед працівників	Реагування на конфлікти, впровадження стимулюючих заходів, моніторинг задоволеності праці
Оцінка ефективності працівників	Визначення результативності працівників та вживання заходів для їхнього покращення	Проведення щорічних оглядів, впровадження системи об’єктивної оцінки ефективності

Примітка. Побудовано автором на основі: [8; 9].

Таким чином, служба персоналу організації виконує різноманітні функції та напрями роботи, спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами й забезпечення потреб організації. Дані напрями обґрунтовані необхідністю

забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в організації, що є ключовим чинником успіху та стійкості організації в конкурентному середовищі.

Кожен із зазначених в табл. 5.2 напрямів роботи служби персоналу відображає систематичний та збалансований підхід до управління людськими ресурсами від найкоротшого терміну до довгострокової перспективи, що відображає стратегічну важливість цієї функції для успішності організації.

Служба персоналу організації виконує різноманітні завдання, спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами, а також забезпечення високої продуктивності працівників. Завдання служби персоналу визначаються потребами організації і її стратегічними цілями.

«Завданнями кадрової служби мають бути: дотримання реалізації кадрової політики підприємства з питань роботи з кадрами; здійснення організаційної та аналітичної роботи щодо підбору персоналу; добір персоналу підприємства з огляду на вимоги роботодавця; підвищення кваліфікації та проведення атестації працівників з огляду на розвиток та потреби підприємства; документальне оформлення руху кадрів на підприємстві; оформлення документації щодо призначення пенсій» [2].

Перелічені завдання є стратегічно важливими для успішного функціонування організації, оскільки вони спрямовані на забезпечення оптимального використання, а також розвиток людських ресурсів, що, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

5.2. Структура, види та організація діяльності служб персоналу організації

Структура служби персоналу залежить від характеру економічного розвитку організації, розумінням керівництвом важливості ролі персоналу в досягненні поставлених цілей та завдань. Враховуються розміри організації, її сфера діяльності, стратегічні цілі, стадія розвитку, чисельність персоналу, а також пріоритети у роботі з ним.

Загалом можна виділити три основні організаційні форми реалізації служби персоналу в організаціях, а саме:

1) спеціально створений самостійний структурний підрозділ організації, який безпосередньо підпорядкований її керівнику чи його заступнику;

2) виконання функцій служби персоналу лише одним окремим працівником організації (підприємства);

3) виконання функцій служби персоналу працівником організації, чиї основні функціональні обов’язки не збігаються із покладеними на нього завданнями кадрової роботи.

Структура служби персоналу організації може варіюватися в залежності від розмірів, галузі діяльності, а також стратегічних завдань самої організації. Детальніше розглянемо типову структуру служби персоналу організації, а також обґрунтування кожного її компонента (табл. 5.3).

Ефективна структура служби персоналу визначається потребами

організації та спрямована на оптимізацію управління людськими ресурсами. Забезпечуючи такі відділи, організація може ефективно управляти найціннішим активом – своїм персоналом, забезпечуючи йому розвиток, мотивацію та забезпечення комфортних умов праці.

Структура служби управління персоналом у розрізі різних сфер діяльності організації, може включати такі основні компоненти: «організаційну структуру управління персоналом; систему роботи з персоналом; нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом; методи управління персоналом організації» [10].

Таблиця 5.3. Типова структура служби персоналу організації

Компонент структури	Обґрунтування
Відділ рекрутингу та відбору персоналу	Відповідає за пошук, відбір й прийом нових працівників, що є критичним елементом для забезпечення компанії висококваліфікованими та відповідальними співробітниками
Відділ навчання та розвитку	Забезпечення програм навчання та розвитку сприяє постійному підвищенню кваліфікації персоналу, що важливо для адаптації до змін у бізнес-середовищі, а також забезпечення конкурентоспроможності
Відділ управління ефективністю діяльності	Відповідає за визначення та оцінку ефективності працівників, а також розробку системи винагородження й стимулювання, що сприяє мотивації та задоволеності працівників
Відділ управління відносинами із персоналом	Збереження позитивних відносин з персоналом, вирішення конфліктів, а також створення здорового корпоративного середовища є ключовим для підтримки продуктивної роботи
Відділ кар'єрного розвитку	Забезпечення можливостей для кар'єрного росту, а також розвитку сприяє задоволеності працівників і забезпечує надійний потік внутрішніх кандидатів на ключові посади
Відділ адміністрування	Відповідає за адміністративні питання, облік робочого часу та інші аспекти, що спрощують рутинні завдання для інших відділів персоналу
Відділ соціальної підтримки (забезпечення)	Забезпечення соціальної підтримки, вирішення проблем емоційного характеру, а також створення сприятливого психологічного клімату в організації сприяє підвищенню ефективності працівників

*Примітка. Побудовано автором на основі: [11].

Служби персоналу організацій можуть мати різні спеціалізації, а також виконувати різні функції, відповідно до потреб й розміру самої організації. Розглянемо деякі із найбільш популярних видів служб персоналу, зваживши на те, що деякі із них можуть існувати окремо, або ж навпаки – об'єднуватися в одну загальну службу персоналу, залежно від розміру, а також специфіки організації (табл. 5.4).

Кадрове забезпечення служби управління персоналом розглядається як досить складний, трудомісткий, а також тривалий процес. Цей процес спрямований, головним чином, на наймання працівників відповідної кваліфікації для виконання ними певних службових обов'язків. Крім того, він передбачає створення і забезпечення дотримання належних умов праці й

відпочинку для персоналу.

Кадрове забезпечення служби управління персоналом також включає своєчасне оновлення і звільнення робочої сили різної кваліфікації. Цей процес спрямований на максимальне й всестороннє задоволення потреб тієї чи іншої організації (підприємства).

Таблиця 5.4. Основні види служб персоналу організації

Вид служб персоналу	Функції, що виконує
Служба управління персоналом	Планування робочих місць, рекрутинг, відбір, навчання й розвиток персоналу, адміністрування компенсації, а також винагород, управління трудовими відносинами
Служба навчання та розвитку	Організація, а також проведення тренінгів, розробка програм навчання, стимулювання професійного розвитку працівників
Служба компенсації та винагород	Розробка системи оплати праці, визначення компенсацій, створення спеціальних бонусних, а також стимулюючих програм
Служба рекрутингу	Пошук та привертання талановитих кандидатів, відбір працівників, проведення співбесід тощо
Служба трудових відносин	Розробка політики, а також процедур у сфері трудових відносин, вирішення конфліктів, участь у веденні колективних переговорів
Служба експатріації	Організація переїзду та адаптації працівників, які переїжджають в іншу країну для роботи
Служба якості персоналу	Визначення стандартів роботи, вимірювання ефективності працівників, проведення атестацій та оцінювання
Служба корпоративної культури	Розвиток, а також утримання корпоративної культури, підтримка командної роботи, організація заходів й подій

*Примітка. Побудовано автором на основі: [2; 12; 13]

Планування кадрового забезпечення передбачає розробку поточних планів і стратегій стосовно комплектування кадрами. Цей процес враховує зміни в наявному складі працівників, викликані змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації (підприємства).

Також його важливу роль можна оцінити, якщо детальніше розглянути основні функції, що воно виконує [14; 15]:

1. Планування кадрового забезпечення – передбачає розробку поточних планів і стратегій стосовно комплектування кадрами. Цей процес враховує зміни в наявному складі працівників, викликані змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

2. Аналіз – включає в себе оцінку складу та ділових якостей фахівців і спеціалістів підприємства. Цей аналіз здійснюється з метою раціонального розміщення кадрів, підбору персоналу для заміщення вакансій, а також створення умов для творчої діяльності та підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня працівників.

3. Організація роботи – включає в себе вивчення ділових та індивідуальних характеристик фахівців для подальшого підбору кадрів у резерв на висування. Також проводиться контроль за своєчасним відновленням та поповненням

цього резерву.

4. Контроль – включає нагляд за належним розміщенням та правильним використанням трудового потенціалу керівників і фахівців у підрозділах підприємства. Крім того, здійснюється контроль за загальним станом трудової дисципліни та дотриманням працівниками встановлених правил внутрішнього розпорядку.

5. Облік включає у себе складання звітів із руху персоналу та ведення документації щодо обліку кадрів на підприємстві. Також входить складання всієї необхідної документації, пов'язаної з управлінням персоналом.

6. Стимулювання трудової активності працівників – передбачає використання засобів для підвищення їхнього інтересу та продуктивності. Також сприяє впровадженню новітніх методів і форм роботи з кадрами на підприємстві, спрямовуючи їх на розвиток наявних ділових та моральних якостей працівників.

7. Раціоналізація – включає представлення керівництву підприємства пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання працівників. Основна мета – раціональне використання їхнього трудового потенціалу та ефективне управління персоналом.

8. Спостереження – передбачає моніторинг ринку праці та вивчення явищ і процесів на ньому для ефективного управління кадрами.

9. Інноваційний розвиток – охоплює впровадження новітніх методів роботи з кадрами, вивчення якостей персоналу та створення резерву кадрів для забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом.

10. Атестація – включає проведення заходів з визначення відповідності професійних навичок та кваліфікації працівників посаді, що вони займають.

11. Соціальна функція – вирішує наявні соціально-побутові проблеми працівників підприємства та надає пільги та допомогу відповідно до законодавства.

12. Комплектування – означає пошук шляхів залучення висококваліфікованих працівників та кар'єрне зростання на підприємстві.

13. Оцінка – полягає у визначенні ефективності діяльності окремих працівників та трудових ресурсів підприємства загалом у досягненні поставлених цілей і завдань.

14. Аудит – полягає у визначенні відповідності персоналу вимогам, нормам і правилам підприємства та чинного трудового законодавства.

15. Консалтинг – включає удосконалення процесів кадрового забезпечення з використанням передових практик вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Організація діяльності служб персоналу в організації (підприємстві, установі) є складним, а також дуже важливим процесом, оскільки вона впливає на ефективність й, відповідно, результативність всієї компанії через управління кадровим потенціалом. Основними етапами організації діяльності служби персоналу є:

1) аналіз потреб і стратегії організації – включає визначення стратегічних цілей та завдань компанії; передбачає здійснення аналізу потреб у працівниках,

а також визначення необхідних компетенцій для ефективної роботи організації;

2) планування кадрового резерву – передбачає оцінку поточного складу працівників й ідентифікація ключових кадрів, а також розробку плану розвитку кадрового резерву для запобігання можливим втратам персоналу;

3) рекрутинг та відбір персоналу – включає в себе розробку стратегії рекрутингу й відбору відповідно до потреб організації, а також розміщення вакансій, відбір кандидатів, проведення співбесід тощо;

4) навчання та розвиток – означає розробку й впровадження навчальних програм для нових і вже наявних працівників, а також передбачає оцінку потреб у розвитку компетенцій працівників й організацію відповідних тренінгів;

5) управління трудовими відносинами – передбачає розробку політики і процедур у сфері трудових відносин, а також вирішення конфліктів, участь у колективних переговорах й впровадження соціальних програм;

6) компенсація та винагорода – мається на увазі, розробка системи оплати праці й бонусних програм, а також моніторинг ринкових трендів з компенсацій та створення конкурентоспроможних пропозицій;

7) оцінка й управління ефективністю – передбачає визначення критеріїв оцінки ефективності працівників, а також проведення регулярних оцінок й розробку планів розвитку;

8) соціальна відповідальність – впровадження програм соціальної відповідальності, а також вирішення соціально-побутових проблем працівників;

9) документація та звітність – ведення документації з кадрових питань та підготовка звітності для внутрішніх й зовнішніх потреб;

10) сталий розвиток (удосконалення) – передбачає аналіз ефективності кадрових процесів й впровадження виправлень, а також слідкування за нововведеннями в сфері управління персоналом тощо.

Організація діяльності служби персоналу передбачає систематичну, а також комплексну роботу з персоналом з метою забезпечення його високої ефективності і відповідності стратегічним цілям компанії.

5.3. Статус, ролі, функції та завдання керівника служби персоналу організації

В сучасних умовах вдосконалення роботи з персоналом в організації повинно базуватися на визначенні статусу, ролей, функцій, а також завдань, які виконують керівники служби персоналу (менеджери з персоналу організацій або HR-менеджери).

Керівником служби персоналу, часто також відомим як керівник відділу кадрів або HR-директор, є висококваліфікований фахівець, відповідальний за стратегічне, а також оперативне управління людськими ресурсами в організації. Його роль полягає в забезпеченні ефективного взаємодії між працівниками та компанією, а також впровадженні політик й практик, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації (підприємства) через оптимальне використання людського капіталу.

Статус керівника служби персоналу визначається його положенням у ієрархії організації та рівнем впливу на стратегічні та оперативні рішення. Він може мати різноманітні варіації залежно від величини, структури та особливостей конкретної компанії. Керівник служби персоналу може бути визнаним експертом у сфері управління персоналом та мати ключовий внесок у стратегічне планування кадрових питань.

Статус керівника служби персоналу на практиці рідко буває стандартизованим. Оскільки він залежить як від специфіки діяльності тієї чи іншої організації (в т.ч. за КВЕД), від рівня її розвитку, форми власності, чисельності працюючих, так і від ставлення керівника до персоналу, до значення кадрової роботи для життєдіяльності організації в цілому, до обраної стратегії, а також політики управління персоналом організації.

Ролі керівника служби персоналу:

1) виступає експертом у сфері управління персоналом – керівник служби персоналу повинен бути відомим фахівцем у галузі управління персоналом, розуміти сучасні тенденції ринку праці, а також мати глибокі знання законодавства, що регулює трудові відносини;

2) стратегічний партнер – він взаємодіє з вищим керівництвом, допомагаючи визначити стратегічні цілі підприємства та розробляти плани, які забезпечують відповідне кадрове забезпечення для досягнення цих цілей;

3) є лідером команди – керівник служби персоналу має вести внутрішню команду, сприяючи розвитку та мотивації персоналу свого відділу;

4) забезпечує соціальну відповідальність – керівник служби персоналу відповідає за забезпечення дотримання соціально-економічних стандартів та створення таких умов праці, які враховують інтереси працівників та підприємства тощо.

«При виконанні обов’язків HR-менеджер повинен враховувати певні особливості персоналу:

- індивідуальна поведінка (здатність до якої-небудь діяльності, мотивація, цінності, демографічні, національні, культурні особливості);

- групова поведінка (корпоративна культура, етап розвитку колективу, способи поведінки в ситуації конфлікту);

- поведінка керівників (індивідуальні і групові особливості, управлінська технологія)» [12].

Функції керівника служби персоналу можуть включати:

1. Планування та стратегічне управління – розробка та впровадження стратегій управління персоналом відповідно до цілей компанії.

2. Рекрутинг та відбір персоналу – планування та виконання процесів найму нових співробітників, включаючи розробку вакансій, інтерв’ю та вибір кандидатів.

3. Навчання та розвиток – забезпечення програм навчання й розвитку для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

4. Управління ефективністю та винагородження – розробка систем відзначень, бонусів, а також інших форм винагородження для стимулювання і

мотивації працівників.

5. Управління відносинами з персоналом – розв'язання конфліктів, створення позитивного корпоративного клімату, а також відділу кадрів як ресурсу для вирішення проблем.

6. Адміністративні функції – ведення документації, облік робочого часу, підтримка корпоративної політики.

7. Вивчення та впровадження законодавства – слідкування за змінами в законодавстві, що стосується праці, а також впровадження необхідних змін в політику організації (компанії, підприємства тощо).

8. Консультування верхівки компанії – надання консультацій та рекомендацій вищим керівникам з питань управління персоналом та стратегічного розвитку.

Керівник служби персоналу організації відіграє важливу роль у формуванні позитивного корпоративного середовища, розвитку та утриманні високопрофесійного персоналу.

«Головними завданнями сучасного HR-менеджера є:

- передбачати можливі зміни і своєчасно готувати до них персонал;
- розробляти технології зближення цілей і потреб організації і працівника;
- дати можливість працівникові задовольнити свої потреби не порушуючи інтересів компанії» [12].

Окрім цього, інші завдання керівника служби персоналу організації включають:

- розробку й впровадження стратегій комплектування та утримання персоналу, що відповідає потребам організації;
- організацію ефективних процесів пошуку, відбору та прийому нових співробітників;
- здійснення оцінки роботи працівників, розвиток індивідуальних та колективних компетенцій;
- розробку стратегій управління персоналом, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії;
- управління конфліктами, а також сприяння побудові позитивного робочого середовища;
- взаємодія із іншими підрозділами для забезпечення відповідності стратегічним цілям підприємства;
- створення й підтримка корпоративної культури, що відповідає цілям та цінностям організації тощо.

Нові умови господарювання накладають високі вимоги на менеджера по персоналу. Від нього очікується цілеспрямованість, масштабність, комунікативність, здатність аналізувати і вирішувати складні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності та обмеженості інформації, а також творче начало і компетентність, організаторські здібності.

Менеджер по персоналу повинен володіти глибокими знаннями в галузі техніки і технології конкретного виробництва, організації та мотивації праці, трудового законодавства, психології та соціології праці та управління, а також

бути орієнтованим на оволодіння сучасними діловодськими практиками. Маючи міцні навички спілкування з людьми, вміння проводити різні тести, вести переговори та використовувати інформаційно-обчислювальну техніку, він виконує різноманітні завдання.

Менеджер по кадрах несе важливу роль у розповсюдженні підприємницької культури в організації, виступаючи головним носієм цінностей та стандартів підприємства.

5.4. Кадрове діловодство

У сфері кожного підприємства (організації) рано чи пізно виникає необхідність користуватися послугами найманої праці. І тут постає серйозне питання здійснення належним чином документування трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником. Вирішення цього важливого завдання лежить на плечах кадрового діловодства, яке становить невід'ємну частину управління персоналом. Згідно з чинним трудовим законодавством, існують конкретні правила щодо прийому на роботу, а також обов'язкового ведення кадрової документації для всіх роботодавців. Кадрова документація визначає порядок використання найманої праці, веде реєстри робочого часу, документує факти прийняття на роботу, звільнення, а також надання відпусток тощо. Більшість таких документів є обов'язковими і повинні відповідати певній формі.

Основна мета трудового законодавства спрямована переважно на юридичних осіб, але воно також розповсюджується на фізичних осіб-підприємців (ФОП), оскільки вони, також мають право укладати трудові договори з найманими працівниками. Таким чином, ведення кадрового обліку є обов'язковим для всіх без винятку.

Питання кадрового обліку на сучасному етапі важливе і актуальне. Оскільки юридичні, а також фізичні особи-підприємці, що використовують найману працю, несуть відповідальність у вигляді великих штрафів за порушення трудового законодавства, належна організація кадрової документації дозволить уникнути штрафів та санкцій.

«Чинне законодавство не містить визначення терміну «кадрове діловодство». Зазвичай під кадровим діловодством розуміють організацію роботи із кадровими документами з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників. Іншими словами – воно визначає особливості взаємодій роботодавця та працівників з кадрових питань» [16].

Кадрове діловодство – це комплекс дій, а також стратегій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації. Це, в свою чергу, об'єднує в собі кадрове управління й діловодство, ставлячи за основну мету оптимізацію роботи персоналу, а також удосконалення управлінських процесів.

В цілому, кадрове діловодство є важливою частиною стратегічного управління, спрямованого на підтримку, а також розвиток головного активу

будь-якої організації – її персоналу.

«Ведення кадрового діловодства дозволяє ефективно вирішувати завдання:

- документально оформити трудові відносини відповідно до чинного законодавства;

- розробити та запровадити ефективну систему управління персоналом, що відповідає стратегічним завданням керівництва;

- регламентувати взаємини працівника і роботодавця. Ведення кадрової документації дозволяє домогтися певного «балансу» у взаєминах роботодавця і працівників шляхом чіткої регламентації їхніх прав і обов'язків (наприклад, посадові інструкції регламентують такі питання, як і чим конкретно повинен займатися кожен працівник, його коло прав, обов'язків, обсяг відповідальності);

- у разі потреби вирішує трудові спори. Дуже часто від якості оформлення кадрових документів залежить успіх позиції роботодавця при виникненні конфліктних ситуацій, особливо коли кадрова документація виступає як одне з письмових доказів у судовому розгляді по трудових спорах» [17].

Ведення кадрового діловодства в організації здійснюється за різними напрямками, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи персоналу, а також дотриманні норм трудового законодавства. Основними напрямками ведення кадрового діловодства є:

1. Найм та відбір персоналу – охоплює всі процеси, пов'язані з привласненням нових працівників в організацію. Включає в себе розробку вакансій, підбір кандидатів, проведення співбесід та тестувань.

2. Оцінка та атестація – кадрове діловодство включає в себе оцінку роботи працівників, їхніх досягнень та потреб у професійному розвитку. Атестація є інструментом для визначення відповідності кваліфікації працівника його посаді.

3. Навчання та розвиток персоналу – включає в себе розробку та впровадження програм навчання, тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу та розвиток їхніх професійних навичок.

4. Управління кар’єрним розвитком – передбачає визначення можливостей кар’єрного зростання для працівників, розвиток планів кар’єри та надання підтримки у їхньому втіленні.

5. Адміністрування трудових відносин – забезпечення дотримання трудового законодавства, ведення кадрової документації, контроль за використанням відпусток, облік робочого часу та інші аспекти адміністрування трудових відносин.

6. Мотивація та стимулювання – розробка й впровадження систем стимулювання та мотивації персоналу для підвищення їхнього інтересу, а також продуктивності на робочому місці.

Всі ці напрямки мають ключове значення для ефективного управління персоналом, а також забезпечення оптимального використання ресурсів організації. Обґрунтування цих напрямків базується на їхній важливості для забезпечення розвитку та успішного функціонування організації.

При веденні кадрового діловодства необхідно керуватись наступними

нормативними документами:

- «Кодекс Законів про працю України» [18];
- «Закон України «Про оплату праці»» [19]
- «Закон України «Про відпустки»» [20];
- «Класифікатор професій ДК 003:2010» [21];
- «Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» (Інструкція № 58)» [22];
- «Наказ Мінсоцполітики «Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників»» (ДКХП) [23].

Останнім часом в законодавстві України відбулися зміни, що впливають на облік трудової діяльності найманих працівників. Зокрема, було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» [24].

Ці зміни передбачають скасування обов'язковості ведення паперових трудових книжок. Замість цього роботодавець на вимогу працівника зобов'язаний вносити до трудової книжки, що зберігається у працівника, записи про прийняття на роботу, переведення і звільнення, заохочення та нагороди. Облік трудової діяльності працівника буде здійснюватися в електронній формі в Державному Реєстрі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

У зв'язку із цим для впровадження електронного обліку трудової діяльності передбачено п'ятирічний перехідний період, протягом якого будуть використовуватися як паперові, так і електронні варіанти трудових книжок.

Сучасні вимоги до обліку кадрів та, взагалі, кадрового діловодства, неможливо уявити без впровадження та використання інноваційних комп'ютерних технологій. Ці технології дозволяють значно полегшити обмін інформацією між структурними підрозділами організації, що позитивно впливає на оперативність вирішення проблем у кадровій сфері, а також дозволяє зекономити витрати часу на підготовку й пошук необхідних документів. Використання інноваційних комп'ютерних технологій повинно супроводжувати усі етапи кадрового діловодства, пронизувати кожну кадрову ситуацію, яка потребує документального оформлення, з метою зменшення «забюрократизованості», уніфікації форм документів із управління персоналом та менеджменту організації загалом, і упорядкування їх у єдину цілісну систему.

Автоматизація кадрового діловодства за допомогою електронного документообігу є одним із основних засобів підвищення ефективності діяльності служби персоналу (відділу кадрів) організації, а також фактором зростання продуктивності, оперативності й раціональності праці усіх категорій персоналу, а, насамперед, керівного складу (менеджерів). Склад і доцільність використання різновидів програмного та технічного забезпечення

комп'ютерних технологій залежать від конкретних умов організації діяльності (зокрема, від розмірів виробництва, чисельності персоналу, специфіки функціонування й розвитку, організаційної структури, масштабності документообігу і, відповідно, потреб в оперативній, поточній і ретроспективній інформації тощо).

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що кадрове діловодство відіграє важливу роль в успішному функціонуванні, а також розвитку усіх, без винятку, організацій. Допомагаючи налагодити якісний процес роботи з персоналом на усіх етапах кадрового менеджменту, воно сприяє підвищенню ефективності управління персоналом організації, а також рівня її розвитку загалом.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «служба персоналу організації».
2. Розкрийте специфіку діяльності служб персоналу.
3. Назвіть основні функції служби персоналу організації.
4. Охарактеризуйте напрямки роботи служби персоналу організації в довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні завдання служб персоналу.
6. Які форми реалізації служби персоналу в організаціях вам відомі?
7. Які бувають різновиди служб персоналу?
8. Опишіть типову структуру служби організації персоналу.
9. Назвіть основні етапи організації діяльності служби персоналу.
10. Охарактеризуйте статус керівника служби персоналу.
11. Яка роль, завдання та функції роботи у керівника служби персоналу?
12. Розкрийте зміст кадрового діловодства.
13. Обґрунтуйте необхідність ведення кадрового діловодства в загальній системі управління організацією.
14. Якими нормативними документами необхідно керуватись при веденні кадрового діловодства?

Питання на самостійне опрацювання

1. Зарубіжний досвід функціонування та розвитку служб персоналу.
2. Нормативно-правове забезпечення служб персоналу організацій та процесу кадрового діловодства в Україні.
3. Аналіз та оцінка ефективності роботи менеджера з персоналу організацій.

Тестові завдання

1. Служба персоналу – це:

1) відділ, який займається оздоровленням працівників;

2) підрозділ, що контролює виробничий процес;

3) структурний підрозділ, відповідальний за управління людськими ресурсами (кадрами) та трудовими відносинами в організації;

4) група співробітників, яка веде бухгалтерію;

5) відділ, що спеціалізується на технічному обслуговуванні обладнання.

2. Що із переліченого не відноситься до функцій служби персоналу організації:

1) відбір й навчання персоналу;

2) розвиток й оцінка працівників;

3) матеріальне стимулювання й управління винагородженням;

4) інші аспекти, пов'язані із управлінням людськими ресурсами в організації;

5) правильна відповідь відсутня.

3. Основні напрями служби персоналу на довгострокову перспективу включають:

1) стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу;

2) реагування на вакансії та потреби в персоналі;

3) управління культурою організації;

4) правильна відповідь 1), 3);

5) правильна відповідь 2); 3).

4. Відповідає за пошук, відбір й прийом нових працівників, що є критичним елементом для забезпечення компанії висококваліфікованими та відповідальними співробітниками:

1) відділ рекрутингу та відбору персоналу;

2) відділ навчання та розвитку;

3) відділ управління ефективністю діяльності;

4) відділ управління відносинами із персоналом;

5) відділ адміністрування.

5. Служба експатріації персоналу здійснює:

1) організацію, а також проведення тренінгів, розробка програм навчання, стимулювання професійного розвитку працівників;

2) розробку системи оплати праці, визначення компенсацій, створення спеціальних бонусних, а також стимулюючих програм;

3) пошук та привертання талановитих кандидатів, відбір працівників, проведення співбесід;

4) розробку політики, а також процедур у сфері трудових відносин, вирішення конфліктів, участь у веденні колективних переговорів;

5) правильна відповідь відсутня.

6. Який із етапів організації діяльності служби персоналу організації передбачає оцінку поточного складу працівників й ідентифікація ключових кадрів, а також розробку плану розвитку кадрового резерву для запобігання можливим втратам персоналу:

1) аналіз потреб і стратегії організації;

2) планування кадрового резерву;

3) рекрутинг та відбір персоналу;

4) навчання та розвиток;

5) правильна відповідь відсутня.

7. Яку роль не виконує керівник служби персоналу:

1) експерта у сфері управління;

2) стратегічного партнера;

3) лідера команди;

4) забезпечення соціальної відповідальності;

5) правильна відповідь відсутня.

8. Завдання керівника служби персоналу організації включають:

1) розробку й впровадження стратегій комплектування та утримання персоналу, що відповідає потребам організації;

2) організацію ефективних процесів пошуку, відбору та прийому нових співробітників;

3) здійснення оцінки роботи працівників, розвиток індивідуальних та колективних компетенцій;

4) правильні варіанти відповіді 1), 2) і 3);

5) правильна відповідь відсутня.

9. Яким із нижче перелічених документів не потрібно керуватись при веденні кадрового діловодства:

1) Закон України «Про оплату праці»;

2) Закон України «Про відпустки»;

3) Класифікатор професій ДК 003:2010;

4) Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників»;

5) правильна відповідь відсутня.

10. Яке із перелічених завдань не можна ефективно вирішити при веденні кадрового діловодства:

1) документально оформити трудові відносини відповідно до чинного законодавства;

2) розробити та запровадити ефективну систему управління персоналом, що відповідає стратегічним завданням керівництва;

3) регламентувати взаємини працівника і роботодавця;

4) у разі потреби вирішити трудові спори;

5) правильна відповідь відсутня.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1

Мета – оцінити відповідність претендента вимогам до посади.

Завдання:

1.Дайте оцінку ситуації, що склалася. Які, на ваш погляд, сценарії розвитку подій є можливими і що надалі відбуватиметься у колективі?

2. Подайте прийнятні, на ваш погляд, рекомендації керівнику служби персоналу в цій ситуації. Які рішення краще ухвалити в умовах, що склалися?

3.Охарактеризуйте претендента на посаду на предмет наявності у нього таких компетенцій, як: комунікативні здібності, уміння працювати в команді, здатність до організації праці та управління персоналом.

У департаменті економічної політики органу місцевого самоврядування сформувався злагоджений, дружній, молодий за віком трудовий колектив. Усі працівники структурного підрозділу прийшли на роботу у департамент практично одночасно у зв'язку з реструктуризацією 2-х інших структурних підрозділів органу місцевого самоврядування. Соціально-психологічний мікроклімат у колективі був задовільний, корпоративна культура на високому рівні. Керівник справедливо та рівномірно розподіляв навантаження між співробітниками залежно від посад та рангів. Відповідно, конфліктних ситуацій не виникало. Однак через рік у колектив прийшов працювати родич начальник департаменту, який недбайливо ставився до роботи: часто брав вихідні за свій рахунок, відмовлятися виконувати доручення з різних причин, не вникав у роз'яснення колег-держслужбовців у робочих питаннях, а під час виконання важливих доручень, спірних моментів постійно звертався за допомогою до шефа.

При цьому з шефом він часто їздив у відрядження та брав участь у різних корпоративних заходах, а нещодавно привселюдно повідомив, що записався на курси вивчення іноземних мов та на фахове підвищення кваліфікації, щоб підніматися кар'єрними сходами. На що начальник департаменту відреагував схвально. У колективі у всіх співробітників вже була вища освіта, а деякі мали 2 вищі освіти, ступінь кандидата наук. Відповідно, у всього колективу склалося враження, що перспектива зростання є лише у співробітника-родича шефа. У колективі погіршився соціально-психологічний мікроклімат, почалися хвилювання та постійні обговорення ситуації щодо свого колеги та керівника. Більшість співробітників були обурені та вважали, що саме вони достойні отримати підвищення.

Ситуаційне завдання 2

Мета – оцінити відповідність кандидата спеціальним вимогам до посади в частині знань ділового етикету та особистісних компетенцій.

Завдання:

1.Дайте оцінку ситуації, що склалася. Чи присутній, на ваш погляд, тут конфлікт інтересів?

2. Яке б ви прийняли рішення у даній ситуації, будучи на місці співробітника та виходячи із правил ділового етикету та організаційної культури корпорації SUNANDSTARS?

Співробітник корпорації SUNANDSTARS, який має значний досвід роботи, здійснює регулярні робочі поїздки закордон з метою проведення піар-кампаній для власної фірми та її філіалів. Працівнику 35 років, має 2 вищі освіти, вільно володіє кількома іноземними мовами. До особистісних та професійних якостей працівника належать: працелюбність, дисциплінованість, відповідальність, стресостійкість, комунікабельність, лідерські здібності.

Одного разу внаслідок успішно заключеного договору про співпрацю корпорації SUNANDSTARS та FRUITSANDBERRIES співробітник отримує запрошення від конкуруючої фірми на відкриття нового філіалу, де будуть

присутні лояльні клієнти, інвестори, представники влади та, відповідно, буде змога заключити чимало нових корисних знайомств, укласти угоди або ж навіть розпочати власний бізнес. Окрім цього, в якості рекламної акції пропонується проживання у п'ятизірковому готелі із відвідуванням спа-салону, повним пансіоном та насиченою змістовною екскурсійною програмою.

Співробітник погодився відвідати захід, знаючи при цьому, що керівництво корпорації SUNANDSTARS цінує організаційну культуру своєї фірми, проводить закриту кадрову політику та не схвалює відвідування заходів конкурентів, особливо у неформальній обстановці.

У результаті на корпоративній вечірці, присвяченій відкриттю нового філіалу фірми FRUITSANDBERRIES, він отримує пропозицію очолити маркетинговий відділ новоствореного філіалу організації за умови негайно приступити до роботи + залучити клієнтську базу корпорації SUNANDSTARS.

Однак перед цим йому уже запропонували підвищення заробітної плати за високий рівень залучення клієнтури у його «рідній» корпорації SUNANDSTARS.

Ситуаційне завдання 3

Мета – оцінити методи вирішення конфліктів службою персоналу та стиль керівництва менеджера з персоналу.

Завдання:

1. Як ви оцінюєте у даній ситуації ефективність вирішення конфліктів службою персоналу?

2. Чи є, на ваш погляд, результативною«політика відкритих дверей»та які проблеми вона створює у трудовому колективі?

3. Які способи вирішення даного конфліктуви можете запропонувати?

4. Як ви оцінюєте стиль керівництва менеджера з персоналу? Чи доцільним є його застосування у даній ситуації?

Корпоративна культура організації не характеризується цілеспрямованістю, спостерігається наявність конфліктів у колективі. Це зумовлено численними скаргами співробітників, які не могли разом співпрацювати зі своїми керівниками структурних підрозділів. Відповідно, виникало багато дезінформації у межах відділів про некоректність та помилковість деяких організаційних та технологічних процедур, а також наказів, розпоряджень топ-менеджерів, менеджерів вищої ланки управління, була присутня необхідність уточнень та деталізації цих документів.

На вимогу адміністрації організації, з метою зняття соціальної напруженості у колективі та поліпшення висхідних комунікацій, менеджер з персоналу вирішив як метод запровадити так звану «політику відкритих дверей». Він оголосив, що двері його кабінету завжди відкриті для співробітників, і порекомендував усім керівникам структурних підрозділів зробити так само, щоб своєчасно отримувати та «фільтрувати» тривожні сигнали з низів.

Один із працівників нарікав на те, що його керівник бере на структурний підрозділ маркетингу надмірні зобов'язання і що всі співробітники, відповідно, відчувають надмірне розумове навантаження, доводиться працювати понаднормово. Інший працівник мав дискусію із своїм безпосереднім керівником відділу виробництва та збуту продукції з приводу неправомірно встановлених, як на його погляд, нормативів виробництва та обслуговування.

У ході проведення тристоронніх зустрічей менеджер із персоналу обговорив проблеми із керівниками відповідних структурних підрозділів, пояснивши їм ситуацію, і вислухав ще раз нарікання і прохання зі сторони самих працівників.

Керівники подивилися на проблему очима підлеглих, переглянули ситуації та зробивши відповідний аналіз та висновки, запропонували компроміс. Так, після проведення зустрічі, працівника із маркетингового відділу перевели у відділ іміджевої політики та комунікацій, оскільки у нього вже був необхідний досвід у даній сфері. При цьому навантаження у даному структурному підрозділі було значно менше і замість паперової забюрократизованої роботи у коло посадових обов'язків входять часті відрядження з метою проведення різноманітних піаркампаній. Відділ іміджевої політики та комунікацій сприйняв новачка позитивно та дружелюбно. Однак такі кадрові ротації викликали незадоволення у відділі маркетингу, де працівники були обурені і більшість із них теж мали бажання перейти у цей або інший структурний підрозділ, проте при цьому вони вважали недоцільним виявляти скарги та розповсюджуватись про свої проблеми серед керівництва.

Щодо 2-ї конфліктної ситуації, то було переглянуто нормативи виробництва та обслуговування у відповідному відділі, виявлено неточності, здійснено їх перерахунок та перезатвердження. За скурпульозність було прийнято рішення підвищити кар'єрною драбиною пильного працівника та видати йому премію.

Однак у відділі виробництва та збуту інші працівники були незадоволені цим рішенням, оскільки тепер їм доведеться збільшити норму виробітку за той самий проміжок часу, а підвищення заробітної плати як основного стимулятора продуктивності праці протягом найближчого періоду не передбачається.

Список літератури

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

2. Стасів О. В., Бутинська Р. Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. Часопис Київського університету права. 2021. № 2. С.192–196.

3. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018.№ 28 (9). С. 57–60.

4. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2017 . Т. 22. Вип. 1 (54). С. 55–59.

5. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. № 15. С 54–63.

6. Прокопенко В. Ю., Шаповал П. В., Шовкун Л. В., Корнева Н. О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 2. С. 425–434.

7. Безземельна Т. О., Стрілько Я. С. Методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 149–154.

8. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020.

9. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 51. С. 50–62.

10. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.

11. Бондаренко Л. П., Тарнавський М. І. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 47–52.

12. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

13. Захарчин Г. М. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич, Г. В. Назарова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 280 с.

14. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с.

15. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: https://www/economy.nayka.com.ua (дата звернення: 27.11.2023).

16. Кадрове діловодство в умовах війни. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/211874_kadrove-dlovodstvo-v-umovakh-vyni.

17. Оганян К. Кадрове діловодство – важлива складова ефективного управління персоналом. Бізнес. Дія. URL:

https://business.diia.gov.ua/cases/hr/kadrove-dilovodstvo-vazliva-skladova-efektivnogo-upravlinna-personalom.

18. Кодекс законів про працю України : затв. Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#doc_info.

19. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text.

20. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р. №504/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text.

21. Класифікатор професій ДК 003:2010 : затв. наказом Держспоживстандарту України 28.07.2010 № 327. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text.

22. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників : наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.93 р. № 58. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text.

23. Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників : наказ Мінсоцполітики від 29.12.2004 р. №336. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04#Text.

24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі : Закон України від 05.02.2021 р. №1217-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-20#Text.

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

6.4. Сутність, мета і завдання планування та комплектування персоналу.
6.5. Визначення потреби підприємства у персоналі.
6.6. Роль ринку праці у забезпеченні формування персоналу підприємства.

Ключові слова: *персонал, формування, планування, ринок праці, чисельність персоналу, потреба, метод, професіограма, набід, підбір.*

6.1.Сутність, мета і завдання планування та комплектування персоналу

Щоб забезпечити довгострокове виконання завдань підприємства необхідно встановити вимоги до планування персоналу,тобто спланувати чисельність та якість персоналу

Мета планування персоналу полягає в тому, щоб визначити те, коли, де, скільки, якої кваліфікації та з якими витратами організації потрібні працівники для розв'язання завдань.

Вочевидь, що планування потреби у персоналі – частина загального процесу планування.

Зрештою успішне кадрове планування ґрунтується на знанні відповідей на такі *питання:*

- скільки працівників, який кваліфікації, коли і де потрібно;
- як можна залучити потрібний персонал і скоротити чи оптимізувати використання зайвого персоналу;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, вмінь і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат вимагатимуть заплановані події.

Планування персоналу дає можливість покращити використання своїх людських ресурсів, ефективно співвіднести майбутні цілі організації та діяльність з управління персоналом, досягти економії за наймом нових працівників, розширити інформаційну базу управління персоналом.

Процес *комплектування* кадрів включає такі основні цілі (рис. 6.1):

- пошук;
- відбір;
- найм;
- розподіл робітників за місцями.

Таким чином, при комплектуванні кадрів зазвичай реалізуються такі *завдання:*

- визначення оптимальної чисельності працівників;
- визначення якісного складу і підбір кадрів;
- розподіл за робочими місцями відповідно до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- збереження кваліфікованих працівників;

- забезпечення просування по службі всередині організації.

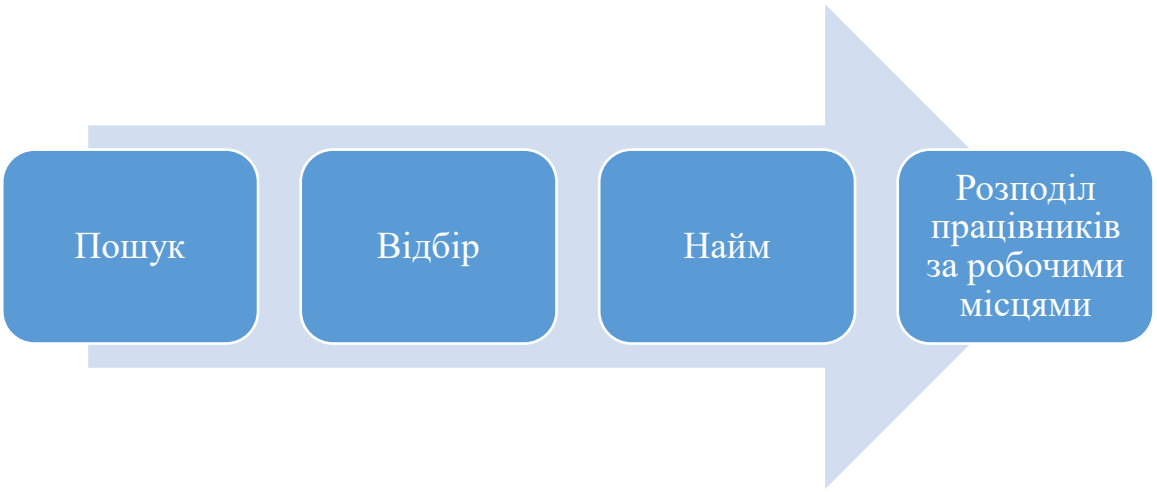


Рис. 6.1. Процес комплектування кадрів
Примітка. Побудовано автором на основі [26].

Для визначення рівня укомплектованості підприємства кадрами використовують коефіцієнт комплектування кадрів [21]:

$$К_{у.к} = \frac{Ср_{m.i}}{Ср}, \quad (6.1)$$

де $К_{у.к.}$- коефіцієнт укомплектованості кадрами;
$Ср_{m.i}$ - необхідна кількість робочих місць;
Ср -чисельність працівників.

Очевидно, що на процес комплектування кадрів впливають зовнішні та внутрішні чинники (табл. 6.1).

Таблиця 6.1. Основні фактори, що впливають на потребу в персоналі організації

Внутрішньоорганізаційні фактори	**Зовнішні фактори**
1. Цілі підприємства: - випуск новою продукції; - освоєння нових ринків; - ліквідація окремих сегментів ринку. 2. Рух персоналу: - звільнення за власним бажанням; - виходи на пенсію; - декретні відпустки; - тимчасова непрацездатність; - смерть.	1. Стан економіки в цілому: - темпи економічного зростання; - рівень інфляції; - рівень безробіття; - ситуація на ринку праці; - система оподаткування; - система соціального страхування. 2. Політичні зміни: 3. Розвиток техніки і технології. 4. Конкуренція і ринкова динаміка

Примітка. Узагальнено на основі джерела [3].

Процес планування персоналу підпорядкований реалізації підприємством загальної стратегії.

Розглянемо більше докладно основні етапи планування [8].

1. Аналіз зовнішнього середовища з точки зору тенденцій зміни ситуації на ринку робочої сили, на цьому етапі можна рекомендувати вивчення матеріалів періодичних видань. Досить корисними можуть бути огляди, що публікуються рекрутинговими агентствами, довідкові видання. При необхідності можна замовити відповідний огляд ринку в консультаційній фірмі.

2. Аналіз внутрішніх ресурсів організації з погляду задоволення, майбутніх потреб організації (для досягнення запланованих організацією цілей).

Тут необхідно проаналізувати:

- структуру та динаміку робочої сили організації за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал);
- вікову і освітню структура персоналу;
- плинність персоналу;
- витрати на робочу силу;
- кваліфікацію персоналу та статистику професійного навчання.

3. Прогноз ситуації на запланований період на основі аналізу.

4. Аналіз конкретних потреб організації (коли, скільки, якої кваліфікації знадобляться працівники на запланований період). На цьому етапі основною підмогою є детально опрацьований перспективний план розвитку організації.

5. Аналіз можливостей задоволення конкретних потреб організації.

6. Прийняття рішення про необхідність залучення додаткових ресурсів, для задоволення майбутніх потреб організації за рахунок існуючого персоналу.

У діяльності підприємства багато залежить від початкового етапу комплектування кадрів. Отже, необхідно оцінити можливі втрати від помилок при проведенні кадрової політики. Для цього слід розглянути склад і структуру витрат на персонал. При цьому слід враховувати, що втрати можуть бути результатом різного рівня підготовки кадрів.

Структура витрат на персонал визначається як сума статей витрат на персонал [21]:

$$S_{\text{перс}} = S_{\text{найм}} + S_{\text{відбір}} + S_{\text{навч}} + S_{\text{з/п}} + S_{\text{премії}} + S_{\text{пільги}} + S_{\text{звіл}} + S_{\text{некомп}}, \quad (6.2)$$

де $S_{\text{перс}}$ – витрати на персонал;

$S_{\text{найм}}$ – витрати на найм персоналу;

$S_{відбір}$ – витрати на оцінку і відбір персоналу;

$S_{навч}$ - витрати на навчання персоналу (професійна орієнтація, наставництво, тренінги, стажування, системи підвищення кваліфікації);

$S_{З/п}$ – витрати на оплату праці персоналу;

$S_{премії}$ - витрати на систему заохочень (бонуси, премії);

$S_{пільги}$ – витрати на пільги;

$S_{звільнення}$ - витрати на звільнення;

$S_{некомп}$ – витрати на некомпетентність персоналу (наприклад, у виробничих робітників такі витрати пов'язані з браком продукції, у менеджера – це може бути недоотриманий прибуток через неправильне управлінське рішення).

Залучення досвідчених менеджерів з персоналу на етапі комплектування кадрів дозволить уникнути невиправданих витрат фірми.

6.2. Визначення потреби підприємства у персоналі

Оскільки персонал є одним із ключових елементів забезпечення успішного функціонування будь-якого підприємства, необхідно основну увагу зосередити на методах ефективного використання його наявного потенціалу. Для цього необхідно вдало застосовувати інструменти управління персоналом, зокрема, – визначення потреби у кваліфікованих працівниках. Система планування потреби персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці [11].

Результативна діяльність підприємства пов'язана з впливом економічного аспекту в управлінні персоналом. Саме з ним пов'язане формування чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу (у взаємозв'язку з технікою, яка застосовується, технологією, організацією виробництва і праці), ефективне використання персоналу у часі, відповідно до кваліфікації та рівня освіти. Формування, розвиток та використання працівників підприємства повинні будуватись на основі планування [12].

Для визначення потреби підприємства в персоналі необхідно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її **планування**.

Визначення оптимальної чисельності персоналу є найважливішим елементом управління ним. Кількість працюючих та їх якісний склад впливають на результати усіх видів діяльності підприємства і визначають продуктивність праці.

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства (обсягів виробництва, типу, форм власності, ритмічності тощо), а також від зовнішніх факторів (ринкової кон'юнктури, регіональних особливостей, рівня економічного розвитку країни).

До **основних методів** планування і прогнозування потреби в персоналі належать [12]:

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі визначається із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги у певному році у майбутньому.

2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у кількостіта

структурі персоналу на майбутнє.Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємства зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

3. Метод експертних оцінок – цей методґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівники підрозділів) для визначення потреби у персоналі. Відділ управління персоналом займається збиранням і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготованих службою персоналу). Перевага цього методу – залучення лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірі.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між персоналом, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого. Якщо працівників у порівнянні до потреб підприємства недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел їх залучення. Необхідні категорії працівників можна залучати ззовні, а можна знаходити у підприємстві.Неможливість за тими чи іншими причинам вирішити проблему дефіциту персоналу призводить до необхідності застосування заходів щодо зниження їх потреби на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення. Якщо ж у підприємства є надлишок ресурсів, то слід вирішувати обернену проблему – розширювати їх використання або звільняти. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату.При плануванні персоналу, в основному, застосовуються трудові баланси, що відображають рух працівників і використання календарного фонду робочого часу.

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв’язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов’язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв’язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об’єкта управління, напрямку розстановки працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це за мінімальних витрат.

7. Комп’ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних

оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння щодо використання, тому його доцільно застосовувати на великих підприємствах.

8. Нормативний метод – це спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу. До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи із трудомісткості продукції, тобто, норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм. За допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Відповідно до прийнятої класифікації працівників підприємства виникає необхідність планування потреби персоналу за групами та професіями. У практиці обліку персоналу підприємства розрізняють списковий склад, явочний склад, середньоспискову чисельність і структуру кадрів [13].

До **спискового складу** зараховуються усі працівники, прийняті на постійну, сезонну і тимчасову роботу (ті, що фактично працюють та відсутні на роботі). **Наявна чисельність** показує, скільки працівників, що є в списку, з'явились на роботу.**Середньоспискова чисельність**працівників за звітний період визначається шляхом додавання чисельності працівників спискового складу за кожен календарний день звітного місяця та діленням одержаної суми на кількість днів у місяці.

Планування як найважливіша функціяуправління персоналом на кожному підприємстві включає розрахунок загальної (поточної) та додаткової потреби персоналу, визначення кількості та структури працівників, аналіз динаміки та складу персоналу, оцінку балансу робочого часу тощо.

Потреба підприємства в персоналі поділяється на: загальну та додаткову.

Загальна потреба в персоналі відповідає кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки і, у свою чергу, поділяється на планову і прогнозовану (у перспективному періоді) [14].

Визначення **планової чисельності персоналу** залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування. Зокрема:

1) розрахунки за обсягом будуть різними для підприємства масового та серійного виробництва у порівнянні з підприємством одиничного й дослідного виробництва;

2) підприємство, яке докорінно диверсифікує свою діяльність матиме проблемніші розрахунки, ніж підприємство, що тільки збільшує обсяги виробництва чи зайняте наданням послуг;

3) підприємство, виробництво на якому має ритмічний характер протягом усього року відповідно має стабільність щодо розрахунків чисельності персоналу на відміну від підприємств із виробництвом сезонного характеру.

У ринковій економіці більш складнимзавданням є **планування *перспективної*потреби в персоналі**, необхідної для реалізації стратегічних цілей підприємства. За умови значних організаційних змін (наприклад, створення нового підприємства) оцінка майбутньої потребиє досить складним завданням. При цьому використовують типові моделі, структури, аналоги.

У всіх цих випадках необхідно також враховувати можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на динаміку обсягів виробництва і чисельності персоналу. Оцінка майбутньої потреби у персоналіу даний час для вітчизняного підприємстваєважким завданням як з наукової, так і з практичної точок зору. Якщо існують такі фактори, як спад виробництва, неплатоспроможність підприємства, нестабільність ринкового середовища, то це ускладнює не тільки перспективне, але і поточне планування необхідної кількості персоналу.

Тому для **визначення чисельності персоналу у перспективному періоді**необхідно враховувати такі фактори зовнішнього середовища:

- ринкову кон’юнктуру, пов’язану з тим чи іншим видом діяльності;
- циклічність розвитку економіки, передбачення можливого загального економічного спаду;
- регіональні особливості ринку праці (переміщення виробничих потужностей в регіони з нижчою вартістю праці);
- державні (урядові) програми, замовлення, контракти (згідно з останніми підприємство зобов’язане створювати нові робочі місця);
- юридичні аспекти (закони, договори з профспілками і т. ін.), що регулюють трудові відносини, захищають інтереси окремих категорій працівників;
- можливості використання тимчасового наймання працівників, надомної праці.

Отже, загальна потреба підприємства в персоналі (Ч) визначається як співвідношення запланованого обсягу товарообігу (Тз) та запланованої продуктивності праці (ППз) [1-3]:

$$Ч = Тз / ППз. \qquad (6.3)$$

Крім загальної, виділяють **додаткову потребу в персоналі**, що визначається як різниця між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

Баланс додаткової потреби в персоналі– це комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період потребу в персоналі як у цілому, так і в розрізі окремих категорій і професій; джерела задоволення цієї потреби; форми і методи необхідної професійної підготовки. Кожна з цих складових має свою специфіку розрахунку.

На практиці даний баланс розробляється таким чином. Технічні служби визначають перспективні напрямки удосконалення виробництва і розвитку підприємства. Служба організації праці визначає у зв'язку з цим потребу в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням змінюваності, додаткового вивільнення внаслідок удосконалення організації і технології; пропонує джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, оплату посередницьких послуг, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації; організовує і практично здійснює всю роботу з персоналом, коригує баланс у випадку зміни ситуації.

Для **визначення кількісного складу персоналу** користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделейіз врахуванням сфери діяльності підприємства, які поділено на промислові та торгівельні.

В економічній практиці існує значна кількість **методів визначення чисельності працюючих на промисловому підприємстві**, але найбільш поширеними з них є наступні [1,3,12]:

- за трудомісткістю робіт;
- за нормами виробітку;
- за кількістю робочих місць з урахуванням норм їх обслуговування і контролю.

Перший метод використовують під час визначення чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах, другий – під час визначення чисельності робітників, зайнятих на ненормованих роботах, в основному, допоміжних робітників. Чисельність керівників і службовців визначається за штатним розкладом.

Якщо відома повна трудомісткість робіт, то планова чисельність працюючих визначається за формулою:

$$Ч_{пл} = \frac{t_{пов}}{T_р K_{вн}}, \qquad (6.4)$$

де *tпов* – повна трудомісткість виробничої програми планового періоду;

Тр – розрахунковий ефективний фонд часу одного працюючого;

Кв.н – коефіцієнт виконання норм.

За умов існування на підприємстві системи нормування виробітку, чисельність працюючих можна визначити за такою залежністю:

$$Ч_{нпл} = \frac{\sum_{i=1}^{n} t_i m_i}{T_р К_{в.н}}, \quad (6.5)$$

де *ti* – планова трудомісткість одиниці продукції в нормо-годинах;
mi – кількість одиниць продукції *і-го* виду;
n – кількість видів виробленої продукції.

Для визначення чисельності працівників, зайнятих обслуговуван-ням виробництва (управлінський апарат), розрахунок ведеться на основі норм обслуговування робочих місць:

$$Ч_{орм} = \frac{m_0 П_{зм} К_р}{Н_{об}}, \quad (6.6)$$

де *то*– кількість об'єктів (робочих місць), що обслуговуються;
Пзм – кількість робочих змін на добу*;*
Ноб – нормативна кількість об'єктів, що обслуговується одним працюючим*;*
Кр – коефіцієнт переводу явочної чисельності працюючих в облікову:

$$К_р = \frac{100}{100 - f}, \quad (6.7)$$

де *f* – плановий відсоток невиходів на роботу.

Розрахунок чисельності допоміжного персоналу частіше за все здійснюють за формулою:

$$Ч_{доп} = П_{рм} П_{см} К_р, \quad (6.8)$$

де *Прм* – кількість робочих місць.

Визначення показників динаміки і складу персоналу. Оскільки колектив підприємства за чисельним складом та рівнем кваліфікації не є постійною величиною (звільняються одні працівники, приймаються інші), то для аналізу (відображення) зміни чисельності та складу персоналу використовуються різні показники.

1. Показник средньоспискової чисельності працівників (Р) визначається за формулою:

$$\overline{p} = \frac{1/2\, p_1 + p_2 + \ldots + p_{11} + 1/2\, p_{12}}{12}, \quad (6.9)$$

де P_1, P_2, P_3, P_{11}, P_{12} – чисельність працівників по місяцях.

2. Коефіцієнт прийому працівників (*Кп*) визначається співвідно-шенням кількості працівників, прийнятих на підприємство за певний період часу та середньоспискової чисельності персоналу за той же період:

$$K_п = \frac{p_п}{\bar{p}} \cdot 100, \qquad (6.10)$$

де $p_п$ – чисельність прийнятих працівників, осіб;

$\bar{p}$ – середньоспискова чисельність персоналу, осіб.

3. Коефіцієнт вибуття кадрів (Квиб.) визначається відношенням кількості працівників, звільнених по всіх причинах за даний період часу, до середньоспискової чисельності працівників за той же період:

$$K_в = \frac{p_{зв}}{\bar{p}} \cdot 100, \qquad (6.11)$$

де $p_{зв}$ – чисельність звільнених працівників, осіб.

4. Коефіцієнт стабільності кадрів (*Кс*) рекомендується використо-вувати при оцінці рівня організації управління виробництвом як на підприємстві в цілому, так і в окремих підрозділах:

$$K_c = 1 - \frac{p'_{зв}}{\bar{p}} + p_п \cdot 100, \qquad (6.12)$$

$$K_c = \frac{1 - p'_{зв}}{\bar{p} - p_п} \cdot 100, \qquad (6.13)$$

де $p'_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням та внаслідок порушення трудової дисципліни за звітний період, осіб;

$\bar{p}$ – середньоспискова чисельність тих, що працюють на даному підприємстві в період, що передує звітному, осіб;

$p_п$ – чисельність знов прийнятих за звітний період працівників, осіб.

5. Коефіцієнт плинності кадрів (*Кпл*) визначається діленням чисельності працівників підприємства (цеху, ділянки), що вибули або звільнились за даний період часу на середньоспискову чисельність за той же період:

$$K_{пл} = \frac{p_{зв}}{\bar{p}} \cdot 100, \qquad (6.14)$$

де $p_{зв}$ – чисельність вибулих або звільнених працівників, осіб;

$\bar{p}$ – середньоспискова чисельність персоналу, осіб.

Оцінка балансу робочого часу. Під час планування потреби персоналу прийнято розрізняти календарний, номінальний і ефективний фонд робочого часу. Календарний фонд – це кількість календарних днів у плановому періоді. Номінальний фонд – це кількість робочих днів, які максимально можна використати впродовж планового періоду. Він визначається як різниця між календарним фондом і кількістю святкових і вихідних днів.

Корисний (ефективний) фонд робочого часу – це середня кількість робочих днів, яка корисно використовується протягом планового періоду, і визначається як різниця між номінальним фондом і кількістю неявок на роботу з різних причин: втрати робочого часу та неявки, дозволені законом (чергові і додаткові відпустки, відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами, через навчання, неявки у зв'язку з хворобою, у зв'язку з виконанням держобов'язків) [13].

Баланс робочого часу складається з трьох етапів:

1) розрахунок корисного фонду робочого часу в днях;

2) встановлення середньої тривалості робочого дня;

3) визначення корисного фонду робочого часу в годинах.

В умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють швидкими темпами, а знання та навики працівників компанії стають головним джерелом стратегічного розвитку будь-якої компанії, все більшої актуальності набуває виокремлення розрахунків щодо планування потреби в персоналі на торгівельному підприємстві.

Відмінною особливістю підприємств торгівельної галузі є високий обсяг трудових операцій, безпосередньо пов'язаних із обслуговуванням покупців, які вимагають прямого контакту з ними. З метою ефективного управління процесом формування та використання персоналу на підприємствах торгівлі застосовується класифікація робітників за категоріями: на управлінський персонал, торгово-оперативний персонал, допоміжний персонал; за посадами та професіями: на керівників, спеціалістів, продавців, касирів, вантажників; за спеціальностями: на економістів, фінансистів, бухгалтерів, продавців продовольчих та непродовольчих товарів. За характером трудових відносин працівники поділяються на постійних та тимчасових. За статтю та віком персонал поділяють на: чоловіків до 30 років, від 30 до 60 років та більше 60 років; жінок до 30 років, від 30 до 55 років та більше 55 років [15].

Планування потреби в персоналі є початковою і найважливішою стадією процесу кадрового планування. Його неправильність чи недосконаліть може призвести до зменшення об'єму реалізації продукції, внаслідок чого підприємство втратить своїх споживачів. У той же час надлишок працівників вплине на невиправдане збільшення витрат на заробітну плату та подальше скорочення персоналу. Планування продуктивності праці дає можливість встановити рівень, темпи й фактори її зростання, а також співвідношення збільшення продуктивності праці і заробітної плати. Варто зауважити, що планування продуктивності праці – це також одна з умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства [16].

Планування чисельності персоналу на торгівельному підприємстві може здійснюватись трьома методами [17]:

1. Нормативний метод. Його суть полягає у розробці та використанні на торговельних підприємствах системи норм праці, до складу якої входять норми чисельності, норми часу, норми виробітку, норми обслуговування та інші норми.

2. Метод техніко-економічних розрахунків. Застосовується для визначення потреби підприємства у продавцях, контролерах, касирах та інших працівників

торговельної зали. В його основі лежить кількість робочих місць робітників окремих професій та режим роботи підприємства, які дозволяють розрахувати наявну та середньоспискову чисельність відповідної категорії персоналу.

Наявна чисельність – це кількість працівників, які щоденно повинні бути на роботі для забезпечення заповнення всіх передбачених робочих місць упродовж усього часу роботи торгівельного підприємства з урахуванням витрат часу на здійснення підготовчо-заключних операцій. Розрахунок наявної чисельності працівників здійснюється за формулою:

$$Ч_н = Р_м (Г_р + Г_{пзо}), \quad (6.15)$$

де Чн – наявна чисельність робітників;

Рм – кількість робочих місць даної професії, передбачена в торгівельному залі, один;

Гр – кількість годин роботи підприємства за тиждень відповідно до встановленого графіку роботи, годин;

Гпзо – кількість годин, необхідних для підготовчих та заключних операцій на тиждень, годин;

ФРчнорм – нормативний фонд робочого часу одного робітника на тиждень, годин.

Середньоспискова чисельність характеризує загальну кількість працівників, які необхідні підприємству, з врахуванням відпусток, хвороб, а також інших невиходів на роботу з поважних причин. Вона визначається шляхом коригування наявної чисельності на коефіцієнт заміщення тимчасового відсутніх працівників (Кзр), який розраховується як співвідношення номінального фонду робочого часу в періоді (Чнорм) та планового фонду робочого часу одного працівника з урахуванням планових неявок із поважних причин (Чплан):

$$Ч_{сс} = Ч_н * К_{зр}, \quad (6.16)$$

$$К_{зр} = Ч_{норм} * Ч_{план}. \quad (6.17)$$

3. Факторно-аналітичний метод. Використовується для визначення потреби у інших категоріях персоналу. В його основу покладено вивчення фактичного завантаження персоналу, ліквідації непродуктивних втрат робочого часу, впровадження рекомендацій із наукової організації праці, нових інформаційних технологій, удосконалення схем документообігу тощо.

Планування персоналу в сучасних умовах базується на вільному виборі виду і місця економічної діяльності працівників, їх переміщеннях по робочих місцях, підприємствах і територіях з урахуванням ринкових законів попиту та пропозиції.

В умовах нестабільності економіки фактична потреба підприємства в персоналі певних категорій безперервно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження потреби в працівниках. Запровадження нових технологій, освоєння

виробництва конкурентоспроможної продукції, скорочення ринкового попиту на вироблені товари і послуги може призвести до зменшення чисельності персоналу як за окремими категоріями, так і всього складу. Тому визначення***реальної***потреби в працівниках та прогнозуванняїх зміни повинні стати основою вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Стабілізація виробництва на вітчизняному підприємстві сприятиме як вдосконаленню планування потреби персоналу, так і підвищенню його ефективної зайнятості. Будь-яка діяльність персоналу підприємства повною мірою повинна відповідати існуючому механізму економічних відносин сучасного виробництва та забезпечувати високий ріст продуктивності праці.

У ринкових відносинах потреба персоналу на різних підприємствах визначається величиною попиту на продукцію, що виготовляється ними, виконані роботи і надані послуг. Попит на певну категорію працівників в умовах ринку залежить від виготовлення ними продукції чи надання послуг. Як на діючому підприємстві, так і на проектованому, річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні лежати в основі розрахунку потреби всіх категорій працівників [18].

Планування потреби у працівниках є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Визначення потреби у персоналі охоплює:

- прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);
- вивчення ринку праці (ринку запропонованої кваліфікації персоналу);
- аналіз стану робочих місць підприємства;
- розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

Планування персоналу сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання трудовогопотенціалу його працівників.

6.3. Роль ринку праці у забезпеченні формування персоналу підприємства

Важливим **елементом ринку праці** є робота з персоналом на підприємстві (фірмі). Вона включає процес найму працівників, мотивацію праці, професійну підготовку і перепідготовку персоналу. З переходом до ринкових відносин постають такі важливих соціальні завдання, як зайнятість і працевлаштування безробітних. Це завдання як держави в цілому, так і кожного окремого підприємства [19].

Вихідним етапом у процесі управління персоналом підприємства є наймання персоналу. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи на підприємстві, залежить уся наступна діяльність у процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства слід

здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем [20]. Дослідження показують, що, в основному, процесом наймання персоналу займаються кадрові служби, хоча саме керівнику повинні належати головні позиції у даній роботі при експертній ролі кадрових підрозділів. Разом з тим, конкретні процедури набору і відбору персоналу організовують і здійснюють фахівці із кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід. Процедура наймання персоналу на ринку праці складається з ряду етапів, які схематично можна представити на рис. 6.2.

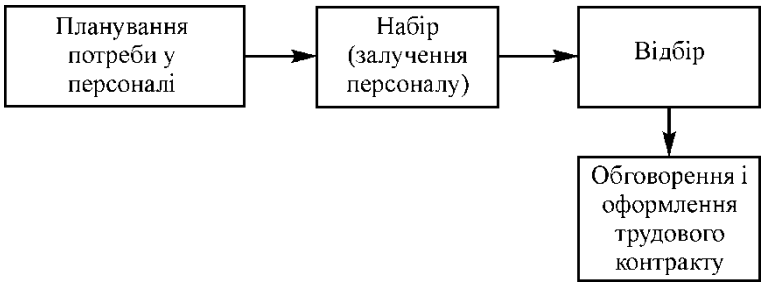


Рис. 6.2. Схема процесу наймання працівників на підприємство

Планування потреби у персоналі розглянуто у пункті 6.2.

Наймання персоналу – це своєрідна торгівельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: працедавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значущим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистісним якостям, здібностям. Тобто, робота повинна відповідати не тільки бажанням та інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати покладені на нього завдання [21].

Політика і практика наймання персоналу розрізняються залежно від принципів і стратегії, які прийняті підприємством. Наприклад, американські фірми виходять із принципу «Людина для робочого місця», підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. В Японії використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар’єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового «вростання» працівника в колектив фірми.

У американській системі значна увага приділяється мобільності персоналу, а наймання працівників спрямоване на вирішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових завдань працівника і фірми.

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу «Людина для робочого місця», тобто відбір працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

У сучасних західних фірмах все більшого поширення набуває вторинне наймання, тобто наймання у тимчасові підрозділи і творчі групи. Це здійснюється шляхом наймання виконавців або безпосередньо керівником, або на основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошений на конкретну посаду або у підрозділ. Для цього публікується перелік посад, що обумовлені даним принципом (як правило, мова йде про масові професії), щоб бажаючі брати участь у конкурсі заздалегідь подали заяву (у противному випадку він до конкурсу не допускається). Заява може розглядатися кілька разів, а у випадку невдачі працівник може, відкликавши заяву на дану вакансію, претендувати на іншу.

Вважається доцільним за 5-6 тижнів до офіційного оголошення конкурсу давати інформацію неофіційними каналами не тільки про наявність місць, але і про усі очікувані переміщення. Правила обрання та інструкції повинні бути чітко сформульовані і обов'язкові для усіх. Кожний має право випробувати себе, а у випадку відмови, отримати письмове пояснення.

Завдяки тимчасовому залученню працівників на додаткову роботу, їх горизонтальному і вертикальному переміщенню на великому підприємстві формується внутрішній ринок праці. Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії оперативним переміщенням, зберегти найбільш кваліфіковану частину персоналу, підтримує стабільність колективу [12].

Процес наймання персоналу на підприємстві повинен бути забезпечений: науково-методично (розробка оригінальних і використання наявних сучасних наукових методологій, методів, вибір інструментарію перевірки професійних і мособистісних характеристик персоналу); фінансово (наявність коштів на здійснення відповідних робіт); матеріально-технічно (наявність засобів організаційної техніки для одержання і обробки інформації); на правовому рівні; можливість одержання необхідної інформації для даної процедури; кваліфікованими кадрами у службі управління персоналом.

Балабанова Л. В. пропонує власний підхід до набору і відбору працівників на підприємстві, який детально висвітлений у її навчальному посібнику «Управління персоналом» [12]. Даний посібник коротко характеризує ці етапи.

Отже, **процес наймання (залучення) персоналу** передбачає: аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу, здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і ретельного дослідження змісту роботи. Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи та які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт. На основі аналізу змісту роботи

доцільно скласти посадову інструкцію, де коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи[22]:

1) спостереження (застосовують, якщо аналізуються рутинні роботи);

2) аналіз інформації, яка отримана від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте, при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, переоцінюють важливість своєї роботи);

3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: відповідальність за певні ділянки роботи; рівень комунікаційних зв'язків, психологічний клімат у колективі; вимоги, які встановлені до відповідної роботи; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

- метод ключових слів (що робиться, коли це робиться, чому це робиться, де це робиться, як це робиться?);

- відповідальність за певні ділянки роботи (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);

- рівень комунікаційних зв'язків, психологічний клімат у колективі (взаємовідносини з вищестоящими працівниками, з колегами, з працівниками інших відділів, із громадськістю, клієнтами, з підлеглими);

- вимоги, які встановлені до відповідної роботи (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);

- умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);

- перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником).

Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду [23,24]**.**

Процес набору персоналу у підприємство повинен враховувати очікування і вимоги не тільки працедавця, а кандидата на посаду. Лише максимальне їх налиження дасть можливість розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому під час визначення вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. Якщо вимоги значно завищені, то можна взагалі не знайти жодного кандидата на запропоновану посаду.

На підставі попереднього аналізу слід точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, необхідні при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент, зокрема це стосується і існуючої корпоративної культури підприємства.

Під час визначення кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» тощо.

Як правило, описуючи вимоги до кандидата, застосовують такі характеристики:

1. Фізичні дані: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

2. Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей.

4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.

5. Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні / конструктивні інтереси, суспільні, художні.

6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, отримувати задоволення від напруженої роботи.

7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, приналежність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

8. Умови (що вимагає дана діяльність): проживання у певному районі, можливість поїздок, здатність довго працювати, певний сімейний стан.

Під час розробки вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);

- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Складання психологічної професіограми включає в себе:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці тощо);

- характеристика організації та умов праці на робочому місці;

- аналіз документації з плинності працівників, даних про можливі нещасні випадки;

- детальний опис трудової діяльності працівника;

- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна під час здійснення діяльності.

Психограма висвітлює наступні вимоги до працівника:

- освітні;
- демографічні;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- психологічні.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватися у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства. Цей розділ складається на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації.

Ухвалення рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Кандидата слід проінформувати не тільки про вимоги працедавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання тощо.

Вибір джерел набору персоналу – необхідно знайти людину, яка буде задовольняти визначені попередніми етапами вимоги.

Виділяють наступні джерела набору персоналу [25]:

- внутрішні (у межах підприємства);
- зовнішні (за межами підприємства).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити:

- працівників підприємства;
- друзів, знайомих і родичів працівників підприємства;
- колишніх працівників підприємства;
- колишніх кандидатів на вакантні посади.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучати спеціалізовані фірми. Під час визначення оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори:

- розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу;
- категорію необхідного фахівця.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать:

- засоби масової інформації (ЗМІ);
- інтернет;
- неформальні канали;
- освітні організації;
- професійні клуби та асоціації;
- агенти-розповсюджувачі;
- переманювання працівників;
- біржі праці та агентства з працевлаштування;
- рекрутингові агентства.

Друковані ЗМІ [26]. У процесі залучення менеджерів нижньої ланки, обслуговуючого персоналу, рекламних і торгових агентів найкраще скористатися спеціалізованими виданнями («Робота для Вас», «Робота сьогодні»тощо).

Найбільш ефективний спосіб набору персоналу (що стосується часу, якості і вартості послуг) – за допомогою рекрутингових агентств.

Процедура відбору персоналу передбачає: попередній відбір претендентів, проведення первинної співбесіди, оцінка претендента, перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій, медичний огляд, проведення підсумкової співбесіди щодо наймання, ухвалення остаточного рішення про наймання.

Метою попереднього відбору є зниження витрат щодо наймання персоналу за рахунок скорочення кількості претендентів, які підлягають оцінці. Попередній відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що ставляться підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом.

Резюме–це спосіб інформування працедавця про найбільш важливі характеристики претендента щодо одержання посадина даному підприємстві. Грамотно складене резюме – одна із складових можливого успіху під час пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити працедавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі у наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до роботи, яка пропонується.

Залежно від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють хронологічне, функціональне та професійне резюме. Проте, на практиці найчастіше використовується комбінація перерахованих типів резюме.

Резюме, як правило, включає:

- особисті відомості;
- мету (вказується конкретна мета претендента, який подає резюме до даного підприємства, наприклад, одержання певної посади);
- дані про освіту;
- дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи подається у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад, увага зосереджується на набутих досвіді, умінні і навичках);
- сфера професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямі діяльності, яка пов’язана з функціональною специфікою вакантної посади).

За наявності великої кількості претендентів використовується комп'ютерна обробка представлених резюме. Під час вивчення резюме варто звернути увагу на культуру листа, стиль викладення.

Якщо резюме відсутнє, попередній відбір проводиться на стадії аналізу первинної анкети, що заповнюється претендентом у момент першого відвідування підприємства. Окрім відомостей, що містяться в резюме, анкета може включати додаткові відомості, що представляють інтерес для підприємства. Анкета розробляється службою управління персоналом із урахуванням специфіки посад. Вона має стандартну форму і містить біографічні відомості про претендента, його освіту, стаж і досвід роботи.

На основі інформаціїпервинної анкети, здійснюється знайомство з кандидатом на посаду і відсіювання претендентів у зв'язку з невідповідністю їх формальним характеристикам. З урахуванням відомостей, наведених у анкетах, здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди.

Метою первинної співбесіди, яказдійснюється спеціалістом із персоналу, є більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у роботі, що пропонується,і є важливим фактором зниження майбутньої плинності працівників. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати під час підготовки до проведення попередньої співбесіди.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

У процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

- чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- чи буде він її виконувати?
- чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Багато організацій використовують стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посади може виникнути потреба у розробці нових стандартних форм або корегування існуючих (наприклад, інтерв'ю під час відбору продавця буде значно відрізнятися від інтерв'ю під час відбору директора магазину або комерційного директора торгівельного підприємства).

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленою анкетою, спрямовуватись на те, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

Процес відбіркової співбесіди необхіднийдля отримання інформації за наступними блоками [27]:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.
2. Загальноосвітній рівень.
3. Практичний досвід.

4. Характеристика попереднього місця роботи.

5. Винагорода, одержувана на іншій роботі.

6. Індивідуальні характеристики.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70% часу повинен говорити кандидат і 30% – спеціаліст, який проводить інтерв'ю. Відповідно для проведення відбіркової співбесіди спеціаліст повинен володіти певними навичками і уміти:

- ставити питання;
- контролювати хід співбесіди;
- слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- складати думку або ухвалити рішення.

Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, слід:

- дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися;
- не переривати співрозмовника;
- не робити довгих пауз;
- задавати більш загальні питання;
- займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів на займання вакантної посади організовується по-різному і залежить від типу інтерв'ю, що використовується. Залежно від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю: структуроване, напівструктуроване; неструктуроване; інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації); панельне; проводиться спеціально створеною комісією; групове; один на один.Під час проведення інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем.

Форма запису результатів інтерв'ю повинна містити:

- прізвище кандидата;
- прізвища працівників, що проводять інтерв'ю;
- дату і місце проведення інтерв'ю;
- назву посади, на яку відбирається кандидат;
- мету інтерв'ю;
- перелік тем для обговорення, що були визначені в результаті вивчення резюме і стандартної форми «Інформація про кандидата», заповненої претендентом;
- зауваження за всімараніше визначеними темами;
- тривалість інтерв'ю;
- оцінку відповідності кандидата даній посаді;
- примітки: фіксацію особливостей поведінки кандидата в ході інтерв'ю, можливість використання кандидата на інших видах роботи та ін.

Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу та здатності адаптуватися до роботи у даному колективі. Відбір працівників на підприємстві здійснюється з претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки

відповідних якостей кандидатів. При цьому слід звернути увагу на те, що перелік оцінюваних якостейзалежить від особливостей вакантної посади.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є [20-26]:

- тестування;
- відбіркові іспити;
- оцінкові іспити;
- групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри);
- співбесіди.

Варто зауважити, що необхідно використовувати комплекс різних методів під час відбору працівників, оскільки жоден із запропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б ухвалити правильне рішення про прийом на роботу.

Тести загальних здібностей у даний час одержали саме широке застосування в різних сферах людської життєдіяльності.За допомогою тестів здійснюють відбір персоналу промислових підприємств, державних установ, комерційних організаційтощо.

Мета відбіркових іспитів – перевірка рівня знань претендента. Для їх проведення попередньо розробляється перелік питань, що стосуються спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи.

Оцінкові іспити використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій з певною швидкістю і відповідної якості. Наприклад, за допомогою такого методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; уміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; уміння працювати з певною інформацією тощо.

Групові методи відбору застосовують у тому випадку, коли можна зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їх переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки. Групові методи оцінки широко застосовуються у практиці діяльності центрів оцінки.

Для зниження витрат на процедуру відбору персоналу менеджер може відмовитися від використання вищевказаних методів. Проте, **використання співбесід як методу оцінки є обов'язковим.** Для підвищення ступеня об'єктивності даного методу до цієї процедури повинні залучатися спеціалісти підрозділів, взаємодія з якими передбачена у межах вакантної посади. Чим більша кількість таких співбесід, тим вища якість оцінки.Розрізняють особисту і групову співбесіду. Особиста співбесіда проводиться з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою. Групова співбесіда проводиться з

декількома кандидатами. Її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань.

На етапі **перевірки представленої документації, збирання і перевірки рекомендацій** можуть з'ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі підсумкової співбесіди. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом отриманням довідок у керівників із колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Для цього у первинній анкеті варто передбачити графи, у якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями.Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, у яких претендент раніше навчався або працював.

Медичний огляд як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи на підприємстві. Найчастіше працедавець обмежується проханням представити санітарну книжку. Однак, не варто ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може нанести підприємству великий збиток. За допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання[24-26] є обов'язковим етапом.Оскількивисновок за її результатами має особливе значення під час прийняття рішення щодо наймання. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Позитивним моментом такої співбесіди є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак із ряду причин (кар'єрні непорозуміння, недостатня кваліфікація керівника, корисніінтереси), його висновок може носити суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника. У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, який проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їх аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. Основна задача підсумкової співбесіди – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади. Після чого визначаються умови праці на підприємстві та на посаді; правила, що діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовується, чи не змінилося бажання кандидата зайняти вакантну посаду. Перетенденту висловлюється

подяка за проведену бесіду і визначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про ухвалене рішення.

Остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених ухвалювати дане рішення. Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний під час проведення відбору.

Наймання працівника на роботу здійснюється після усіх етапів набору і відбору та завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору) (параграф 2.1). Після ухвалення рішення про прийом працівника на роботу служба з персоналу підприємства повинна юридично оформити відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-працедавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Для чого визначають потребу у персоналі і під впливом яких чинників вона формується?
2. У чому полягає суть планування потреби у персоналі і за допомогою яких методів здійснюється планування і прогнозування потреби у персоналі?
3. Як здійснюється облік персоналу підприємства? Визначіть суть понять «списковий склад», «явочний склад», «середньоспискова чисельність» і «структуру кадрів».
4. Як визначається загальна і додаткова потреба у персоналі?
5. Що таке перспективне планування і як визначити перспективну потребу у персоналі?
6. Що є основою складання балансу додаткової потреби в персоналі?
7. Дайте характеристику методам визначення чисельності працюючих на промислових підприємствах.
8. Як визначають показники динаміки і складу персоналу?
9. Оцінити баланс робочого часу. Що таке номінальний і календарний фонд робочого часу?
10. У чому особливість планування потреби в трудових ресурсах на підприємствах торгівельної галузі?
11. Якими методами здійснюється планування чисельності персоналу на торгівельному підприємстві?
12. У яких напрямах здійснюється визначення потреби у персоналі?
13. У чому полягає проблема пошуку і утримання кваліфікованих фахівців?
14. Які функції виконує ринок праці під час набору персоналу?
15. Хто є суб’єктами ринку праці? Попит і пропозиція на робочу силу?
16. Дайте характеристику формуванню відносин між найманими працівниками і працедавцями на ринку праці.
17. У чому суть концепцій функціонування ринку праці? Висвітліть підходи різних шкіл та їх характеристики ринку праці.

18. Назвіть основні напрями державного регулювання ринку праці?

19. У чому полягає процедура наймання персоналу на ринку праці. Назвіть етапи.

20. Розкрити значимість та зміст процесу наймання персоналу у підприємство.

21. Охарактеризувати процедуру залучення персоналу у підприємство.

22. Висвітлити зміст процедури відбору персоналу.

23. Визначити сутність та значення професійної орієнтації працівників.

24. Як здійснюється визначення вимог до кандидатів на вакантні посади?

25. Охарактеризуйте вибір джерел набору персоналу.

26. Дайте визначення понять «професіограма», «резюме», «співбесіда». Де вони використовуються під час набору чи відбору персоналу?

27. Які ви знаєте методи оцінки кандидатів на вакантну посаду? Коротко охарактеризуйте їх.

28. Що таке співбесіда? Які її види ви знаєте? Як проводиться співбесіда, її мета?

29. Як здійснюється процес остаточного наймання працівника на відповідну посаду? Які питання обговорюються і яка документація вирішується?

Питання на самостійне опрацювання

1. Вивчити і охарактеризувати просес наймання персоналу у зарубіжних країнах (досвід Японії, Швеції).

2. Що таке лізінг персоналу і можливість його застосування у вітчизняній практиці господарювання.

3. Форми і методи оцінки діяльності працівників (вітчизняний і зарубіжний досвід підприємств).

4. Особливості формування персоналу на торгівельних підприємствах, розрахунок їх чисельності.

5. Які ви знаєте моделі ринку праці? Охарактеризуйте їх за основними складовими.

6. Як сьогодні формується ринок праці в Україні? Які ознаки притаманні сучасному вітчизняному ринку праці?

Тестові завдання

1. До внутрішніх чинників, які впливають на стратегією розвитку підприємства належать:

1) вихід на пенсію, декретна відпустка;

2) джерела робочої сили, структурні зміни в економіці, політичні зміни;

3) цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал;

4) кадрова робота на підприємстві;

5) керівник підприємства.

2. Наказ про зарахування на роботу готується на підставі:

1) наказу керівника підприємства;

2) заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства;

3) спільного обговорення певного кола питань;

4) професіограми;

5) трудового договору.

3. Метод екстраполяції полягає у:

1) перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;

2) використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;

3) встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого;

4) аналізу пунктів відповідальності; робочих взаємини; вимог умов праці;

5) аналіз інформації.

3. Метод експертних оцінок полягає у:

1) перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;

2) використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;

3) встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого;

4) написання резюме;

5) розробка анкети.

4. Балансовий метод планування полягає у:

1) перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;

2) використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;

3) встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурса-ми, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб під-приємства – з іншого;

4) складанні балансу робочого;

5) опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

5. Метод оцінки, який використовується з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання називається:

1) оцінкові іспити;

2) характеристика професійної діяльность;

3) опис вимог до людини, до її психіки;

4) анкетування;

5) співбесіда.

6. Метод, який являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції – це метод…

1) математично-економічний;

2) лінійного програмування;

3) нормативний;

4) функціонально-вартісний аналіз;

5) наукового пізнання.

7. Методи, які дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку– це методи…

1) математично-економічногохарактеру;
2) лінійного програмування;
3) нормативний;
4) моделювання;
5) системний підхід.

8. Середня кількість робочих днів, яка корисно використовується протягом планового періоду, і визначається як різниця між номінальним фондом і кількістю неявок на роботу з різних причин: втрати робочого часу та неявки – це:

1) календарний фонд робочого часу;
2) номінальний фонд робочого часу;
3) корисний фонд робочого часу;
4) ефективний фонд робочого часу;
5) матеріальний фонд підприємства.

9. За який термін до офіційного оголошення конкурсу потрібно давати по неофіційними каналами інформацію про наявність місць, про усі очікувані переміщення:

1) за 1-2 тижні;
2) за місяць;
3) рік;
4) ще якийсь інший період;
5) за 5-6 тижнів.

Практичні завдання

Навчальні завдання

Задача 1

Планова трудомісткість одного виробу – 0,9 нормо-год.: кількість робочих днів – 250 днів, річний обсяг виробництва – 10 млн шт. Підприємство працює у дві зміни, тривалість зміни – 8 год., втрати на регламентовані простої 10%. Середній відсоток виконання норм виробітку 115%. Визначити планову чисельність робітників-відрядників.

Розв'язок:

1. Ефективний фонд часу:

$$Ф_д = 250_{дн.} * 2_{зм.} * 8_{год.} * (1-0,10) = 3600 \text{ год.}$$

2. Планова чисельність робітників-відрядників:

$$Ч_{р-в} = (0,9_{нормо-год.} * 10_{млн.шт.}) / 36001,15 = 2174 \text{ чол.}$$

Задача 2

На виробничій дільниці треба обробити за квартал 620 комплектів деталей. На обробку одного комплекту витрачається на токарних роботах 8,2 год, на фрезерувальних — 7,1 год. Коефіцієнт виконання норм виробітку планується відповідно 110 і 115 %. Фонд робочого часу одного працівника за квартал — 458 год. Визначити, скільки працівників потребує виробнича дільниця для виконання квартальної програми.

Розв'язок:

1. Планова необхідна чисельність токарів:

$$Чт=620*8,2/458*1,1=10 \text{ осіб.}$$

2. Планова необхідна чисельність фрезерувальників:

$$Чт=620*7,1/458*1,15=8 \text{ осіб.}$$

3. Загальна необхідна чисельність працівників:

$$Чзаг = 10 + 8 = 18 \text{ осіб.}$$

Задача 3

Підприємство має 2000 одиниць устаткування, працює у дві зміни. Норма обслуговування — 200 одиниць устаткування на одного слюсаря-ремонтника. Співвідношення номінального і реального фонду робочого часу становить відповідно 265 і 230 днів. Визначити, скільки слюсарів-ремонтників потрібно мати цьому підприємству.

Розв'язок:

1. Коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову:

$$Кяо = 265 : 230 = 1,152.$$

2. Чисельність слюсарів-ремонтників:

$$Ч =200*2*1,152/200 = 23 \text{ особи.}$$

Задача 4

Розрахувати березневу середньооблікову чисельність працюючих у фірмі, яка розпочала роботу 10 березня і налічує у своєму складі 47 осіб персоналу.

Розв'язок:

1. У березні фірма працювала: 31 9 = 22 дні.
2. Середньооблікова чисельність персоналу у березні становила:

$$Ч =22*47/31= 33 \text{ особи.}$$

Задача 5

Визначити явочну та облікову чисельність працівників, якщо режим роботи підприємства безперервний, плановий фонд часу роботи одного працівника – 220 днів, кількість верстатів, що обслуговуються – 60. Кожний

верстат обслуговує бригада з трьох працівників. Режим роботи підприємства тризмінний.

Розв'язок:

1. Коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову:

$$Кяо = 365 : 220 = 1,659.$$

2.Норма обслуговування: Но = 1 : 3 = 0,333.

Планова (облікова) чисельність працівників:

$$Чо = 3*60*1,659/0,333=896 осіб.$$

4. Явочна чисельність: кяо = Чо : Чяв.

$$Тоді Чяв = Чо : кяо = 896 : 1,659 = 540 осіб.$$

Задачі

1. Виробіток на одного працюючого в минулому році складав 5 000 грн. Об'єм виробництва за планом на рік – 16 млн. грн. За рахунок підвищення технічного рівня виробництва звільняється – 300 чол. Внаслідок удосконалення управління і організації виробництва звільняється – 60 чол. Зміни об'єму і структури виробництва потребують додаткової чисельності у кількості – 130 чол. Визначити зростання продуктивності праці у плановому році.

2. У звітному році обсяг випуску продукції становив 950000 грн, а середньоспискова чисельність промислово виробничого персоналу – 250 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

3. Визначити ефективний фонд часу одного робітника, якщо у році 365 календарних днів, святкових та вихідних – 112, передсвяткових – 7, тривалість відпустки – 21 день. На виконання державних обов'язків витрачено – 0,7%, дні хвороби становлять – 2%, додаткова відпустка – 10% від номінального фонду часу. Передсвяткові дні скорочені на 1 годину. Тривалість робочого дня – 8 год.

4. У базовому році підприємство виробило продукції на 3500 тис. грн. Чисельність персоналу становило 350 чол. У плановаому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 20 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

5. У звітному році чисельність зайнятого в економічній діяльності населення країні складала 21,2 млн чол., з яких 9,5 млн чол. зайняті в матеріальному виробництві, а всі інші – в обслуговуванні. На планований рік очікується зростання чисельності зайнятих в економічній діяльності на 1,1 млн чол. і, в той же час зниження зайнятості в матеріальному виробництві на 0,5 млн чол. Визначити як зміниться частка занятих осіб у різних галузях економіки у плановому році в порівнянні зі звітним.

6. Служба управління персоналом машинобудівного заводу включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників заводу –

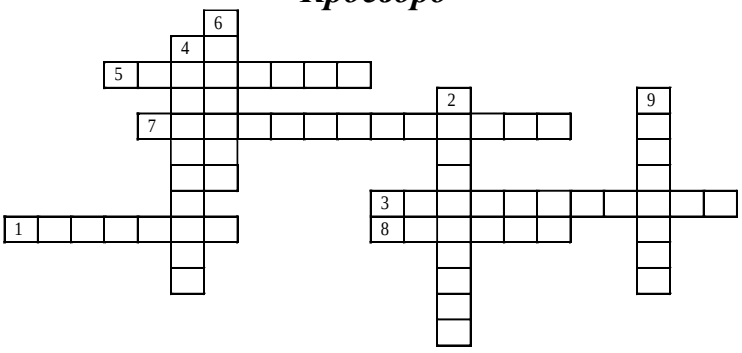
4300 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1940 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у планової трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

- наймання, відбору й обліку персоналу – 11510 чол.-год.;
- розвитку персоналу – 8230 чол.-год.;
- планування й маркетингу персоналу – 13600 чол.-год.;
- розробки коштів стимулювання праці й мотивації – 10110 чол.-год.;
- трудових відносин – 5108 чол.-год.;
- умов праці – 6120 чол.-год.;
- соціальної інфраструктури – 11380 чол.-год.;
- юридичних послуг – 2070 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

7. У минулому році технологічна трудомісткість продукції склала 4200 тис. нормо-год, фонд робочого часу 220 днів по 8 год, норми в середньому виконувалися на 115%. Чисельність допоміжних робітників у основних цехах становила 20% чисельності основних робітників. У допоміжних цехах працюють 30% від числа робітників основних цехів. Робітники складають 80% чисельності всього промислово-виробничого персоналу. У плановану періоді передбачається в результаті здійснення організаційно-технічних заходів знизити трудомісткість на 5%. Визначте, якою має бути чисельність персоналу на підприємстві в плановану періоді.

Кросворд



1. Працедавці та наймані працівники на ринку праці – це…?
2. Що визначається рівнем заробітної плати, освіти й кваліфікації, умовами праці, профспілковим захистом, податковою системою, релігією, міграцією населення.
3. Яка перша концепція аналізу сучасного ринку?
4. Що включає еорія рівноваги?
5. Яку модель характеризує активна політика держави щодо зайнятості, внаслідок чого рівень безробіття в цій країні мінімальний?
6. Яка робота є важливим елементом ринку праці?
7. Опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.
8. Спосіб інформування працедавця про найбільш важливі характеристики претендента щодо одержання посадина даному підприємстві.

9. Який огляд, як етап процесу відбору персоналу, є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи на підприємстві.

Список літератури

1. Алярова, А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. Економіка і організація управління. 2023. № 3 (47). С. 135-145.
2. Антонова, О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. Аспекти публічного управління. 2023. №11(1). С. 79-85.
3. Бачинська, Н. А. HR-менеджер : вступ до фаху : навчальний посібник / Н.А. Бачинська, О.В. Матвієнко, М.Н. Цивін ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет культури і мистецтв, Факультет інформаційної політики і кібербезпеки. - Київ : КНУКіМ, 2021.
4. Божанова, В. Ю., Вечеров, В. Т., Кононова, О. Є., Редька, В. Є. Антидеприваційна система управління персоналом підприємства. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2020. № 10. С 8-15.
5. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., Агєєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 38. С. 16-23.
6. Гаврилова, О. В., Осійчук, В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2023. №38. С. 22-27.
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 5. С. 48-54.
8. Доронін, А. В.. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія / А.В. Доронін, Д.Г. Михайленко, С.А. Доронін ; Міністерство освіти і науки України, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський національний авіаційний інститут". - Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський національний авіаційний інститут", 2021. - 287 с.
9. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навчальний посібник / [В.А. Ткачук ... [та ін.]. - Київ : НУБіП України, 2022. - 612 с.
10. Економіко-організаційний інструментарій управління персоналом будівельних підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Юлія Володимирівна Михайлова ; Міністерство освіти і науки України, Поліський національний університет, Київський національний університет будівництва і архітектури. - Київ : [б.в.], 2021. - 20 с.
11. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. №30. С. 98-105.
12. Замкова, Н. Л. Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу : підручник / Наталія Замкова, Наталія Корж, Наталя Махначова ; Міністерство освіти і науки України, Державний торговельно-економічний університет, Вінницький

торговельно-економічний інститут. - Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. - 320 с

13. Замула, О., Замула, О., Угрімова, І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). 2023. № 2. С. 83-86.

14. Іващенко, В. П. Кадровий менеджмент : [навчальний посібник] / В.П. Іващенко, І.М. Фріман, Є.М. Фріман ; Міністерство освіти і науки України, Український державний університет науки і технологій. - Дніпро : Акцент ПП, 2022. - 259 с.

15. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств : монографія / Л.Л. Калініченко, А.С. Устіловська. - Харків : Панов, 2020.

16. Кобеля, З. І. HR-технології : навчальний посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка ; Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. - Чернівці : Рута, 2022.

17. Козлова, А. Г. HR в освіті / Анна Козлова, Людмила Ахунова, Алла Псатій. - Київ : Шкільний світ, 2020. - 111 с.

18. Коцур, А., Островерхов, В., Бортник, О.. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 27. С. 58-64.

19. Криворучко, С. В. Рекрутинг персоналу : від азів до професійності / С.В. Криворучко. - Київ : Гнозіс ; - Торонто : [б.в.], 2023. - 690 с.

20. Лесишак, М. І. Організація інформаційного забезпечення процесів управління персоналом в фермерському господарстві Львівського району Львівської області. 2023. № 7. С 65-72.

21. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С.234 -239.

22. Могильна Л., Орєхова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство, 2022. №44. С. 28-36.

23. Мотивування персоналу підприємств : інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія / О.Є. Кузьмін ... [та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. - 215 с.

24. Надрага В. І. Економіка праці та мотивація трудової діяльності : посібник / В.І. Надрага, А.Ю. Пекін ; Міністерство соціальної політики України, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, Кафедра управління персоналом та економіки праці. - Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. - 517 с.

25. Павлова, В., Горбань, С., Біленко, О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 73-82.

26. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114) частина 1. С. 127–131.

27. Піддубна, Л., Чуєва, І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом іт-компаній. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 56-66.

28. Сердюк, О. І., Мирна, О. В., Корнійчук, А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 49-59.

29. Соціальні та трудові чинники сталого економічного зростання : можливості й механізми активізації : монографія / [О.Ф. Новікова ... [та ін.] ; науковий редактор О.Ф. Новікова] ; Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості. - Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2020. - 463 с.

30. Токар, В., Мартиненко, В. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. Економіка і управління. 2023. № 53. С. 111-118.

31. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Василь Брич ... [та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020.

32. Управління персоналом : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л.І. Михайлова, А.М. Михайлов. - Суми : Є.Б. Литовченко, 2020.

33. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / Л.В. Вакарюк, Н.Д. Гетьманцева ; Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. - 82 с.

34. Управління персоналом : теорія і практика : навчальний посібник / Н.П. Загородня, Д.Г. Кучеренко ; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 269 с.

35. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник / Н.Є. Кудла, Н.І. Фединець ; Центральна спілка споживчих товариств України, Львівський торговельно-економічний університет. - Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. - 246 с.

36. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин ... [та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 277 с.

37. Управління персоналом у публічній службі : навчальний посібник / С.К. Хаджирадєва ... [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. - Миколаїв : Т.В. Ємельянова, 2020.

38. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 31. С. 146–149.

Тема 7. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

7.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.

7.2. Система розвитку персоналу в організації.

7.3. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу.

Ключові слова: *персонал, конкурентоспроможність, розвиток персоналу, ефективність.*

7.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є один з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв‘язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Разом з тим, воно є більш вузьким у порівнянні з поняттям – гармонічний розвиток особистості‖. Нетотожними між собою є також поняття професійний розвиток особистості‖ і розвиток персоналу.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар‘єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Складові процесу формування стратегії розвитку персоналу організації наведені на рисунку 7.1.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Рис. 7.1. Формування стратегії розвитку персоналу організації

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної пере-будови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

В той же час, практична реалізація завдань по формуванню самої системи розвитку персоналу повинна орієнтуватися на потреби підприємства та його виробничої ланки стосовно забезпечення підготовки та перепідготовки працівників до застосування певної нової техніки чи технології в конкретний момент часу. Мається на увазі, що оскільки процес оновлення виробництва зазвичай не є одномоментним для усього підприємства, то й підготовка персоналу до нововведень повинна відбуватися поступово, відповідно до виникнення такої потреби. На основі цього можна стверджувати про формування планів по розвитку персоналу суб'єкта господарювання, які мають

включати в себе не лише весь комплекс щодо потреб підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, але й орієнтуватися на об'єктивну потребу підприємства в таких заходах і терміни їх реалізації (рис. 7.2).

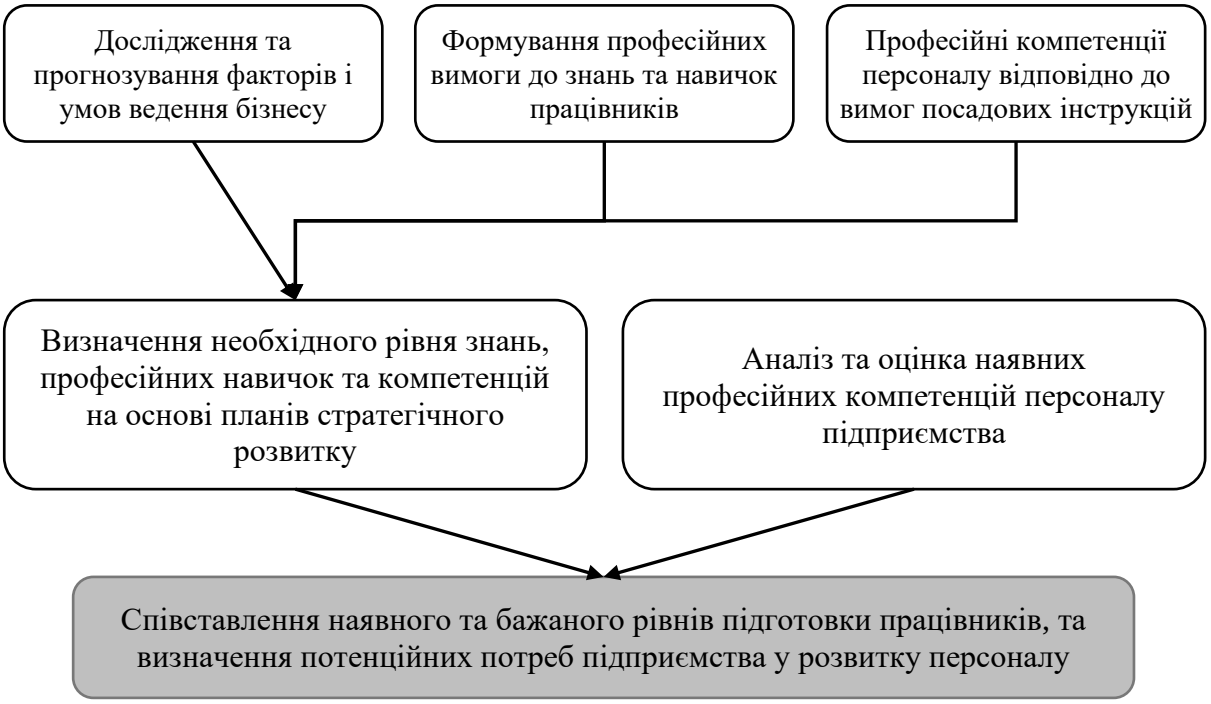


Рис. 7.2. Визначення потреби підприємства у розвитку персоналу
Джерело: [3, с. 6].

В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування любої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Конкурентоспроможність робочої сили – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару – робоча сила, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні і кількісні характеристики [2, с. 117].

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з організації навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у ряді випадків відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній

потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень плинності кадрів.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства, є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому у державах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов‘язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Завданням розвитку персоналу організації є:

– здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

– організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

– забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

– проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв‘язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

– формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар‘єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення більш раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування у розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал – найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка утвердилась за останні десятиріччя в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [8, с. 418].

Людський капітал О.А. Грішнова розрізняє за трьома рівнями:

– на особистому рівні під людським капіталом розуміються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;

– на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу;

– на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров‘я тощо. Це є національний людський капітал [3, с. 16].

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, держави розділяються на такі групи:

– прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо);

– втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;

– моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресових ситуацій під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і оточуючого середовища.

Усвідомлюючи необхідність збереження та розвитку людського капіталу задля забезпечення економічної незалежності та продуктивного розвитку держави, необхідно певним чином визначити сукупність можливих заходів, спрямованих на збереження та розвиток інтелектуального потенціалу [5, с. 230].

Віддача від інвестицій в людину виражається у вигляді прямих матеріальних зисків, непрямих матеріальних зисків і моральних зисків. До прямих матеріальних зисків відносять: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних зисків відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні зиски включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал

є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам [3, с. 41].

Дослідження засвідчили високу рентабельність початкової освіти. Водночас прослідковується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі. Тому для оцінки ефективності професійного навчання персоналу необхідно використовувати й інші методи. Це стосується, зокрема, визначення ефективності навчання на рівні навчального закладу, підприємства, а також на макрорівні.

Розвиток персоналу є в сучасному світі одним з найважливіших факторів успішної діяльності організації. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення. Наявності у персоналі таких якостей потребує загострення конкуренції на світовому ринку на тлі визначеного зближення використовуваних різними країнами техніки і технологій. У цих умовах якість персоналу все частіше стає вирішальним факто-ром перемоги в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів відіграє більш велику роль, чим інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей [8, с. 420].

Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться:

– навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід;

– підвищення кваліфікації, задача якого – поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП;

– навчання школі управління і керівництва, яке дає необхідні пізнання і підготовку при вступі на керівну посаду і яке формує кар'єру керівника;

– перекваліфікацію, яка дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей такі:

– виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;

– поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;

– активізація потенційних можливостей співробітників;

– зміцнення духу творчості та змагання;

– робота зі створення резерву керівників;

– створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри [7, с. 109-110].

7.2. Система розвитку персоналу в організації

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і

перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [1, с. 170].

Базовими принципами функціонування системи розвитку персоналу мають бути такі:

– науковий підхід, тобто заходи щодо розвитку персоналу повинні плануватися й проводитися на науковій основі підготовленими й кваліфікованими фахівцями;

– демократизм, тобто система розвитку персоналу повинна бути відкрита для прийняття ініціативи від самих людей;

– гнучкість – здатність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміну потреб нинішніх й уміння реагувати на потреби майбутні, а також вибудовувати й корегувати заходи щодо розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку організації;

– планомірність – розвиток персоналу як система повинен бути чітко спланованим і проводиться відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено;

– незалежність: відображати об'єктивні потреби в розвитку окремих співробітників, здійснюватися без адміністративного впливу керівного апарата, не залежати від суб'єктивної волі керівництва;

– відкритість – доступність для всього персоналу, постійне інформування про існуючі можливості; можливість співробітників впливати на власний розвиток. Таким чином, створюється основа для залучення всіх людей до активності й інформаційного обміну, що підтримується можливістю навчання й підвищення кваліфікації;

– перманентність – безперервність, що дозволить більш раціонально й ефективно використати можливості персоналу, проводити аналіз якісної структури персоналу в цілому і його окремих категоріях, прогнозувати потреби розвитку, а також фактичні й можливі наслідки реалізації програм і проектів, спрямованих на розвиток персоналу, оцінку необхідності внесення коректив у передбачені заходи;

– адаптивність і відновлення – використання як тих методів, що раніше застосовувалися та довели свою ефективність, так і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі;

– практичність або корисність існуючої системи розвитку персоналу для забезпечення конкурентної переваги організації в сучасному світі бізнесу [9, с. 26-27].

Як і будь-яка система, розвиток персоналу повинен містити основні вихідні елементи, до яких належать суб'єкт й об'єкт, правові й адміністративні аспекти, які регулюють розвиток персоналу організацій, та інфраструктура, що його забезпечує.

Суб’єктом системи розвитку персоналу є самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також рядові працівники. При цьому роль суб’єктів у розвитку персоналу є двоякою, оскільки з однієї сторони передбачається розвиток всього персоналу, а з іншого боку – управління розвитком співробітників посідає важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки саме вони добре знають рівень знань, умінь і навичок своїх підлеглих. У такому випадку вони разом з менеджерами по персоналу розробляють відповідні програми та плани розвитку.

Об’єктом системи розвитку персоналу виступають професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Правові й адміністративні аспекти системи розвитку персоналу являють собою законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу. До них належать, зокрема, Кодекс Законів про працю України, Податковий кодекс, Закони України, Положення про професійний розвиток працівників на виробництві, загальнодержавна та галузеві Концепції розвитку кадрового потенціалу (наприклад Державної фіскальної служби, Прикордонної служби, Національного Банку, Державного комітету статистики тощо), положення про розвиток персоналу на конкретних підприємствах, галузеві норми та стандарти в даній сфері, у тому числі міжнародні. Особливо це стосується підприємств, на яких розроблено та впроваджено Систему менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги». Підпункт «в» пункту 6.2.2 ISO 9001 вимагає «оцінювати ефективність вжитих заходів», тобто оцінювати результативність (а часто і ефективність) проведеного навчання. Пункт 6.2.2.2 стандарту ISO 9004 «Системи управління якістю. Рекомендації щодо поліпшення» роз’яснює, що «навчання та підготовку працівників необхідно оцінювати з точки зору очікувань та впливу на результативність та ефективність організації як засобів покращення планів підготовки кадрів на майбутнє» [9, с. 42].

Інфраструктура, що забезпечує функціонування системи розвитку персоналу, включає відділ або сектор розвитку персоналу, наявність власної навчальної бази або навчального центру, а також зовнішні стосовно підприємства установи, що надають послуги з розвитку персоналу – консалтингові й тренінгові центри, навчальні заклади різних рівнів акредитації, міжнародні програми й проекти, у тому числі ті, що передбачать технічну допомогу й сприяння здійсненню змін.

Ефективне функціонування системи розвитку персоналу можливо за умови злагодженої роботи всіх її елементів на основі базових принципів, а також за умови максимально можливого зближення цілей розвитку організації та окремого працівника. Тому виникає потреба організовувати та управляти процесами розвитку співробітників. Управління розвитком персоналу – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня

якісних характеристик працівників (знань, навичок, досвіду, мотивації та інше – компетенцій та компетентності) відповідно до стратегії розвитку організації.

Враховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, серед основних областей розвитку персоналу організацій слід виокремити такі:

1) організаційний розвиток;
2) супроводження процесів змін;
3) професійний розвиток;
4) коучинг та наставництво;
5) навчання персоналу;
6) підвищення кваліфікації;
7) планування кар'єри.

Організаційний розвиток – це формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки при роботі взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. По-перше, повинні бути чітко й доступно роз'яснені цілі організаційного розвитку, по-друге, місце й роль у ньому кожного зі співробітників.

Супроводження процесів змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

– зміна ставлення до роботи;
– модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
– стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації.

Коучинг – це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників. В епоху глобалізації економіки багато міжнародних корпорацій обрали «коучинг» як основний засіб конкуренції. Основне завдання коучингу – не запропонувати готові знання і навички, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання.

Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на

конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні.

В сучасних організаціях **професійне навчання** є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

На підставі аналізу виявлених потреб потрібно сформулювати цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути:

– конкретними і специфічними;

– орієнтуючими на набуття практичних навичок;

– такими, що піддаються оцінці (вимірними).

Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії. Ще хотілося б відзначити такий факт, що за підрахунками закордонних фахівців ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації співробітників і керівників становить не менше 80% [6, с. 103].

Планування кар'єри. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства. Кар'єра часто розглядається тільки як вертикальне переміщення службовими сходами. Планування кар'єри як сфера розвитку персоналу повинно здійснюватися як самим працівником, так і його безпосереднім керівником, а також менеджером з персоналу.

Розвиток персоналу з урахуванням стратегічних завдань бізнесу кардинально впливає на продуктивність і рівень прибутку компанії. За даними досліджень, розвиток персоналу повинен бути вибудуваний, виходячи з головних стратегічних завдань бізнесу. Ті організації, яким удалося цього домогтися, за своїми показниками виробничої ефективності й прибутковості набагато випереджають своїх конкурентів.

Кращих результатів домагаються ті компанії, які в процесі розробки своїх програм з розвитку персоналу керуються, у першу чергу, не рамками бюджету, а загальним бізнес-планом, прагнучи надати співробітникам можливості розвитку навичок у найбільш релевантних для них сферах.

Таким чином, розвиток співробітників може дати результат тільки тоді, коли базою для інвестицій служить уся корпоративна культура, а цілі програм розвитку формулюються з урахуванням стратегії бізнесу в цілому [9, с. 35].

7.3. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу

Виділяють три типових види ефектів, з якими пов'язані успішне проведення організації атестації персоналу, зокрема, до них відносяться:

1. Економічний ефект:

– зниження витрат, пов'язаних з помилками при розстановці кадрів, удосконалення кадрової структури організації;

– скорочення втрат, пов'язаних із недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу;

– своєчасне виявлення і вирішення проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;

– підвищення цінності людських ресурсів організації;

– підвищення якості управління за рахунок установлення за допомогою атестації механізму зворотних зв’язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу.

2. Розвиток і більш повне використання потенціалу ключових категорій персоналу:

– точне і своєчасне виявлення потреби в навчанні та організація навчання ключових категорій персоналу;

– формування кадрового резерву та створення програми по роботі з кадровим резервом;

– підвищення ефективності праці ключових категорій персоналу за рахунок регулярного доведення до них вимог до їхньої роботи і до робочої поведінки і оцінки їх готовності відповідати цим вимогам;

– підвищення рівня трудової мотивації працівників, які проходять атестацію.

3. Соціально-психологічний ефект:

– підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію;

– підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточну роботу організації;

– підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації (за рахунок підвищення задоволеності роботою, розуміння кар'єрних можливостей і настрою на довготривалу роботу в організації);

– поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі [5, с. 140-141].

Потенційні вигоди від атестації може отримати не тільки організація, але й працівники. Ці потенційні вигоди для працівників можуть полягати в наступному:

– визнання досягнень працівників з боку керівництва стимулює їх готовність напружено працювати в інтересах організації;

– працівник отримує вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, що дозволяє йому своєчасно вносити необхідні корективи у свою роботу, в робочу поведінку, у ставлення до справи загалом;

– працівник отримує можливість уточнити для себе ті вимоги, які висуваються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;

– атестація дозволяє працівникам краще зрозуміти цілі та завдання, які стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз;

– атестація при правильному її проведенні підвищує рівень прихильності працівників своїй організації та її цілям.

Питання про необхідність оцінки ефективності навчання персоналу активно обговорюється в професійних колах тренерів, консультантів і HR-менеджерів. Проте моделі оцінки багато в чому різні: частина з них спрямована тільки на якісну оцінку ефективності, частина включає також і кількісну оцінку.

Узагальненими показниками ефективності навчання вважаються такі:

– витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації;

– витрати на розвиток одного співробітника; час, що витрачено на навчання одного співробітника, та його частка в загальному балансі робочого часу співробітника.

Індивідуальні плани професійного розвитку та загальні плани й проекти розвитку персоналу в організації повинні приносити очікувані результати, бути ефективними. [5, с. 142].

Практика управління персоналом свідчить, що рішення у сфері управління персоналом не завжди можна виміряти у вартісному вираженні. Йдеться про те, що успішний проект (програму, тренінг тощо) – це не завжди кошти (гроші).

У лютому 2011 р. на конференції «HR-практики: рішення з поверненням» було представлено новий та дещо нетрадиційний підхід до визначення ефективності проектів у сфері управління персоналом під назвою Return ON Solutions [12]. У табл. 7.1 наведено класифікацію видів віддачі від проектів у сфері розвитку персоналу.

Оцінка ефективності навчання базується на моделі Д. Кіркпатріка, згідно якої вона проводиться на чотирьох рівнях:

Перший рівень – «Реакція учасників». Для оцінки цього рівня використовують стандартні анкети. Основні теми питань в анкетах:

– корисність набутих знань і навичок для реальної роботи;

– цікавість програми;

– складність, доступність подачі матеріалу.

Для кожного з питань задається певна шкала оцінки, наприклад від 1 до 6 балів, де кожен бал супроводжується словесним описом.

Другий рівень – «Навчання» − визначає, як змінилися знання учасників у результаті навчання і чи змінилися вони взагалі. Для оцінки цього рівня використовують спеціально розроблені тести, анкети та завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес або мотивацію учасників. Також можливо провести спостереження в процесі навчання, зокрема, в ході виконання контрольних вправ або рольових ігор або після навчальних заходів у ході робочого процесу.

Третій рівень – «Застосування» − виявляє, чи застосовують учасники набуті знання і навички на робочому місці? Чи є реальні зміни в їх роботі? Оцінка даного рівня зазвичай проводиться за допомогою інструментів, розроблених за принципом «360 градусів». Інший спосіб – використовувати систему ключових показників (KPI), що існує в організації, або карту збалансованих показників.

Таблиця 7.1. Класифікація віддачі від проекту або програми розвитку персоналу

№	Назва показника віддачі	Опис	Приклад проекту для оцінки
1	Return On Money	Фінансова віддача	Навчання продажам, залученню клієнтів, скорочення витрат на найм персоналу (за рахунок зменшення плинності персоналу)
2	Return On People	Віддача у вигляді залучення меншої кількості людей	Оптимізація бізнес-процесів
3	Return On Knowledge	Результат у вигляді розвитку компетенцій та знань	Будь-який якісний тренінг. Узагальнення корпоративного досвіду, розгортання корпоративної системи навчання (корпоративного навчального порталу), системи управління знаннями
4	Return On Time	Віддача у вигляді скорочення часу на операцію або процес, впровадження або навчання технології, яка дозволить збільшити швидкість вирішення стандартних завдань	Автоматизація оцінки персоналу, навчання технології обслуговування клієнтів, автоматизація пошуку персоналу
5	Return On Technology	Віддача у вигляді створення нових технологій або рішень, створених завдяки технологіям	Комплексні програми розвитку персоналу
6	Return On Energy	Віддача у вигляді підвищення рівня мотивації працівників, їх лояльності до організації	Програми організаційного розвитку, залучення працівників до прийняття управлінських рішень

Джерело: [12].

Четвертий рівень – «Результати» − спрямований на виявлення змін у бізнес-показниках компанії в результаті навчання. Даний рівень, як правило, є найбільш складним для вимірювання, особливо якщо врахувати той факт, що на показники бізнесу впливають також й інші чинники, а ізолювати їх вплив практично неможливо [10].

Дана модель була вдосконалена Дж. Філіпсом, шляхом введення п’ятого рівня оцінки − ROI (віддача від інвестицій у навчання).

Формула для розрахунку ROI має такий вигляд:

$$ROI = \frac{\Delta Д_н - В_н}{В_н} \times 100.$$

де $\Delta Д_н$ – приріст доходів від навчання, тис. грн.;
$В_н$ – витрати на навчання, тис. грн.

Розрахунок ROI дозволяє:
– кількісно виразити поліпшення результативності та якості роботи в результаті навчання співробітників;
– виразити в грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання;
– визначити повернення на інвестиції в навчальні заходи;
– ухвалювати обґрунтовані рішення по вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність [11].

В даний час робота у сфері оцінки ефективності розвитку персоналу ведеться за декількома основними напрямками:
– розробка нових систем обліку витрат на підготовку персоналу;
– пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання;
– вибір оптимального варіанта програми навчання.

Існує думка, що ефективність інвестицій у розвиток персоналу слід розраховувати на кожному етапі цього інвестування (від профорієнтації до капіталізації кваліфікації) як співвідношення витрат та результатів (підвищення продуктивності праці). Залежність між цими показниками показують так:

$$Е = \frac{(В - В_n) \times Ц}{І},$$

де Е – ефективність інвестицій у людський капітал на і-му етапі;
$В_п$ – виробіток працівника до навчання;
В – виробіток працівника після навчання;
Ц – ціна одиниці продукції;
І – інвестиції в людський капітал [5, с. 145].

Визначення успішності навчання персоналу через скорочення вартості бізнес-процесів, проводиться за наступною методикою дії та розрахунків:

1. Частковий економічний ефект від заходу з навчання персоналу, який викликав зміну вартості певного бізнес-процесу визначається, як:

$$Е = C_o - C_t ,$$

де $С_о$ – вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

$С_t$ – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання (позитивний, нейтральний,

негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Інтерпретація результату наступна: якщо E ≥0 − отже, мета зниження витрат була досягнута.

2. Чистий частковий економічний ефект від заходів з навчання персоналу визначається таким чином:

$$E_N = C_o - C_t - C_e ,$$

де C_o − вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

C_e – вартість програми навчання (наприклад, витрати на утримання учбового центру), грн.

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату: якщо $E_N \geq 0$ – отже, позитивний результат був досягнутий, принаймні зниження витрат перевищило витрати – діяльність приносить чистий ефект.

Дана послідовність розрахунків доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, у результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) зменшилася тощо.

3. У разі зіставлення декількох варіантів навчання (програм, видів, у часі, просторі) доцільно визначити ефективність. Економічна ефективність навчання (динамічний зв'язок між ресурсами і діяльністю) може бути виражена формулою:

$$E_N = \frac{C_o - C_t}{C_e}.$$

Таким чином, якщо $E_N < 1$− навчання неефективне, якщо $E_N > 1$− навчання ефективне.

4. Більш традиційний для сприйняття і простий в інтерпретації – показник прибутковості (розглянемо як типовий показник для бізнесу – співвідношення чистого доходу до витрат):

$$d_N = \frac{C_o - C_t - C_e}{C_e} .$$

Прибутковість (повернення на інвестиції в навчання) виражається у відсотках. Якщо $d_N > 0$ – отже, вид діяльності прибутковий, інакше – витрати на навчання не повертаються у вигляді додаткового ефекту.

Цей показник зручно застосовувати у разі зіставлення декількох варіантів навчання або вже реалізованих заходів.

Визначення порівняльної ефективності навчальних заходів може також допомогти визначати ефективність навчання, яке проводилося за ідентичними програмами в різних структурних підрозділах організації, що буває необхідним і корисним при розбудові корпоративної стандартизованої системи навчання [5, с. 146-147].

Якщо навчання персоналу здійснюється самостійним підрозділом, то доцільно також розраховувати показники ефективності його роботи. Однак слід зауважити, що в кожній організації в силу специфіки її роботи ці показники можуть бути різними. Серед них можна виокремити такі:

– плинність персоналу;
– індекс задоволеності клієнтів компанії;
– показник абсентеїзму персоналу;
– частота нещасних випадків;
– індекс задоволеності та лояльності персоналу;
– залучення нових клієнтів (індекс притоку нових клієнтів);
– підвищення продуктивності праці;
– зростання частки ринку компанії;
– скорочення витрат на виробництво продукції/надання послуг та ін.

У той самий період часу, кожен навчальний курс повинен бути оцінений за допомогою специфічних та унікальних показників, які прямо відображають його ефективність. При цьому програма розвитку кадрового потенціалу буде вважатися стовідсотково ефективною за умови, якщо всі її учасники зуміли отримати горизонтальне або вертикальне просування впродовж року після завершення навчального курсу. Ефективність тренінгів з виробничої безпеки вимірюється зменшенням або повним скороченням числа нещасних випадків. Тренінги з продажу вважаються ефективними, якщо обсяги продажів зростають після їх завершення. Щодо тренінгів з ведення нарад, то вони вважаються успішними, якщо час проведення нарад на підприємстві скоротився.

Питання для самоконтролю:

1. Що Ви розумієте під поняттям «розвиток персоналу організації»?
2. Яка роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій?
3. Сформулюйте основні завдання розвитку персоналу організації.
4. Що являє собою система розвитку персоналу? Які її склад та структура?
5. Дайте характеристику людського капіталу на особистому, мікро– і макроекономічному рівнях.
6. Який закордонний досвід проведення атестації, на Вашу думку, у найбільшому ступені сприяє подальшому розвитку персоналу?
7. Які наслідки для розвитку персоналу може дати атестація співробітників в організації?

8. Які ефекти може отримати організація в разі правильного проведення атестації персоналу?

9. Яким чином можна виміряти ефективність розвитку персоналу?

10. Які відмінності в атестації персоналу на вітчизняних підприємствах та за кордоном?

Питання на самостійне опрацювання:

1. Сутність моделі партнерства з планування і розвитку кар‘єри фахівців в організації.
2. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві.
3. Роль планування трудової кар‘єри у забезпеченні розвитку персоналу організації.
4. Модель партнерства з планування і розвитку кар‘єри фахівців в організації.
5. Етапи формування резерву керівників в організації.

Тестові завдання:

1. Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, та вдосконалення соціальної структури персоналу – це…

а) підготовка персоналу;
б) розвиток персоналу;
в) атестація персоналу;
г) підвищення кваліфікації персоналу;
д) формування кадрового резерву персоналу.

2. Планування та організація розвитку персоналу – це…

а) елементи системи розвитку персоналу;
б) нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом;
в) функції управління персоналом;
г) розвиток персоналу;
д) складові системи підвищення кваліфікації персоналу.

3. Сукупна кваліфікація та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу – це людський капітал на…

а) особистому рівні;
б) мікроекономічному рівні;
в) макроекономічному рівні;
г) мезоекономічному рівні;
д) глобальному рівні.

4. Основою розробки виробничих і соціальних показників та стратегії розвитку організації є:

а) розвиток персоналу;
б) витрати на персонал;

в) атестація персоналу;

г) планування розвитку персоналу;

д) підбір персоналу.

5. Система розвитку персоналу − це:

а) організаційна структура, що забезпечує розвиток працівників;

б) методики та процеси, необхідні для своєчасного та результативного розвитку персоналу;

в) відокремлений структурний підрозділ організації, на який покладено функції навчання та підвищення кваліфікації працівників;

г) державна освітньо-кваліфікаційна система підготовки персоналу для національної економіки;

д) сукупність організаційних структур, процесів, методик та ресурсів, які необхідні для виконання завдань з розвитку персоналу.

6. Область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам – це…

а) наставництво;

б) коучинг;

в) професійне навчання;

г) професійний розвиток;

д) організаційний розвиток.

7. Що з наведеного не відноситься до базових принципів функціонування системи розвитку персоналу?

а) демократизм;

б) планомірність;

в) науковий підхід;

г) гнучкість;

д) економічність.

8. Визначення чистого часткового економічний ефекту від заходів з навчання персоналу дозволяє:

а) з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання;

б) порівняти результат від діяльності з витратами на навчання;

в) визначати ефективність навчання, яке проводилося за ідентичними програмами в різних структурних підрозділах;

г) визначати прибутковість інвестицій в навчання;

д) оцінити витрати на навчання персоналу.

9. Які типові види ефектів виділяють в організації атестації персоналу?

а) економічний, соціальний і психологічний;

б) економічний, розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і соціальний;

в) економічний, розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і психологічний;

г) соціальний, психологічний і розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і соціально-психологічний;

д) економічний, розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і соціально-психологічний.

10. Показник віддачі від інвестицій у навчання розраховується шляхом співвідношення:

а) доходів від навчання і витрат на навчання;

б) доходів до навчання і доходів після навчання;

в) приросту доходів від навчання і витрат на навчання;

г) приросту доходів до навчання і приросту доходів після навчання;

д) доходів від навчання і зменшення витрат на навчання.

Практичні завдання.

1. Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), виходячи з таких даних: сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника становить 5500 грн. Після завершення навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 517 тис. грн.

2. Визначити найбільш ефективний проект щодо розвитку персоналу, якщо відомі такі дані: згідно з першим варіантом – сформовано 5 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника перших двох груп складає 2500 грн., інших – по 1500 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку підприємств у розмірі 250 тис. грн. Згідно з другим варіантом – буде сформовано 2 групи по 25 осіб, вартість навчання кожної групи – 7500 грн., очікуване зростання валового прибутку – 215 тис. грн.

3. Розробіть презентацію ранжування завдань з розвитку персоналу для організацій, які перебувають на різних етапах свого розвитку та використовують різні стратегії діяльності.

Список літератури

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №3. С. 169-173.

2. Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Шамота В. М. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати : монографія. Київ : Інститут економіки НАН України, 2001. 300 с.

3. Грішнова О.*А*. Людський капітал*:* формування *в* системі освіти і професійної підготовки*:* монографія. Київ : Т-во *«*Знання*»,* 2004*. 254 с.*

4. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 3-7.

5. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

7. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

8. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.

9. Татаревська М. С., Сорока О. В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». Одеса : ОДЕУ, 2010. 342 с.

10. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006. 379 p.

11. Phillips J. How much is the training worth? *Training and Development*. 1996. Vol. 50(4). Pp. 20-24.

12. Widarni E. L. Human Capital Frameworks. Munich : BookRix, 2021. 103 p.

Тема 8. РУХ ПЕРСОНАЛУ

8.1. Рух персоналу як об’єкт аналізу та оцінки.

8.2. Підходи до аналізу та оцінки показників руху персоналу на підприємстві.

8.3. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом.

Ключові слова: *персонал, чисельність працівників, рух персоналу, плинність кадрів, мобільність персоналу, прийняття, звільнення*.

8.1.Рух персоналу як об’єкт аналізу та оцінки

Світова економічна криза спровокувала загострення багатьох проблем, які стоять сьогодні перед українськими підприємствами, значне місце серед них займає рівень плинності кадрів. Наслідками цього процесу для підприємств стають зменшення фінансових показників, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, зниження продуктивності праці робітників, а також збільшення витрат, пов’язаних із відбором, адаптацією та навчанням нових працівників. На сьогодні доводиться констатувати той факт, що більшість підприємств не займається регулюванням процесу вивільнення працівників, що призводить до значних показників відтоку найманих працівників у різних галузях економіки. Для того, щоб запобігти цьому явищу, а також негативному впливу від нього на діяльність підприємств, необхідно послідовно управляти цим процесом, починаючи з ранніх стадій. Необхідність дослідження питань плинності кадрів робить постановку проблеми даного дослідження актуальною [6].

Дослідженню питань оцінки трудового потенціалу підприємства та одного з інструментів його коригування та формування – руху персоналу у останні роки присвячено праці багатьох науковців та практиків, таких як Антонюк В.П., Балабанюк Ж.М., Богдан Ю.М., Грішнова О.А., Колот А.М., Кратт О.А., Починок Н.В., Семенов А.Г., Тхорик В.А. та ін. [1–9; 18–23; 29]. Проте, не зважаючи на досить численні дослідження, питання визначення специфіки оцінки руху персоналу на сучасному підприємстві залишається і досі не вирішеними.

Персонал будь-якого підприємства представлений його кадрами. Склад і структура кадрів постійно змінюється відповідно до зміни техніки, технології, організації виробництва і управління. Склад кадрів характеризується наступними показниками: освітній рівень, спеціальність, професія, кваліфікація, стаж роботи, вік, співвідношення окремих категорій працівників. Характерне і те, що кадри – найбільш рухлива частина продуктивних сил. Поза сумнівом, рух кадрів на підприємстві є не хаотичним переміщенням персоналу з одного структурного підрозділу в інше, а навпроти, носить чітко впорядковану і законно-регламентовану динаміку, управління якої, є однією з найбільш важливих функцій менеджменту в організації. Тому, кожен керівник (а зокрема, для функціонального менеджера це є основним завданням) повинен

не лише добре уявляти собі цей процес, але і намагатися як-небудь удосконалити, поліпшити його (з точки зору управління), не порушуючи встановлених законодавством норм. Під рухом кадрів зазвичай розуміють:

– приймання на роботу;
– переведення на іншу роботу;
– звільнення;
– надання відпусток;
– відряджання [22].

Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Мобільність (Mobility) – це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняємо внутрішню і зовнішню мобільність.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями, а також працевлаштування працівників, що поривають трудові зв'язки з даним підприємством. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходи щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Справді, плинність персоналу спричиняє чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі працівників, що нещодавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому на підприємстві, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Доведено, що в мобільному колективі менше передумов ефективної праці, ніж у стабільному, оскільки відсутні загальні норми поведінки, не сформована система взаємних обов'язків і вимог, розмита неформальна структура. Реакція такого колективу на управлінські впливи погано прогнозується, отже, управління ним ускладнюється.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза підприємством, що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії.

Водночас не можна розглядати проблеми, пов'язані зі зміною місця роботи, тільки в негативному плані. Так, зміна місця роботи може сприяти підвищенню ефективності праці, якщо нова робота більшою мірою відповідає інтересам і здібностям працівника. Крім того, зміна змісту праці знижує її монотонність, а зміни в складі трудового колективу можуть поліпшити соціально-психологічний клімат [7].

Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його регулювання, тим більше що, як показує практика, прямі адміністративні спроби перешкоджати руху персоналу мають сумнівний успіх. Будь-яке підприємство є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. Постійно відбувається демографічний рух кадрів – переміщення працівників, викликані віковими змінами.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці. За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

– чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

– особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи тощо);

– чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств та ін.) [9].

Рух кадрів – це зміна місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника. Метою його вивчення виділяються конкретні види руху: професійний, кваліфікаційний, пов'язане з розширенням функцій працівників (суміщення професій, за багатоверстатне обслуговування тощо). Оскільки всі види руху кадрів тісно взаємопов'язані, їх поділ носить умовний характер. Але воно полегшує аналіз, допомагає вдосконалювати механізм регулювання процесів руху кадрів.

Професійне рух – перехід до іншої спеціальності в межах колишньої професії або оволодіння новою професією. Він може бути викликаний змінами в техніці і технології виробництва, вдосконаленням структури, організації та

управління, а також особистими інтересами людини. Зміна професії буває пов'язана з отриманням працівником спеціальної середньої або вищої освіти.

Оцінка рівня професійного руху кадрів – важливий момент аналізу використання кадрів на підприємстві.

Кваліфікаційний рух пов’язаний із підвищенням кваліфікації (розряду) працівника. Він обумовлений змінами в рівні його професійних навичок, накопиченням досвіду і знань. При цьому характер виконуваних виробничих обов’язків може залишатися незмінним, але змінюється якісний рівень їх виконання, підвищується складність трудових функцій. У зв’язку з розвитком науково-технічного прогресу, ускладненням засобів і предметів праці постійне вдосконалення кваліфікації працівників стає найважливішим завданням підвищення ефективності використання кадрів.

Розширення функцій працівника – один із видів руху кадрів, обумовлений професійним зростанням працівників і створенням організаційних, матеріальних і моральних передумов для розширення зони трудової діяльності. Сюди відносяться суміщення професій, за багатоверстатне обслуговування, виконання обов’язків інструкторів виробничого навчання і т. ін. [10].

Отже, стан плинності кадрів аналізується на підприємстві і підрозділах: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності в порівнянні з попередніми періодами; виділяються підрозділи або категорії працівників із найбільшим значенням коефіцієнта плинності кадрів; виявляються умови, які зумовлюють високий рівень плинності; визначаються професіональні, статевовікові та інші групи робітників, які схильні до високої плинності кадрів.

8.2. Підходи до аналізу та оцінки показників руху персоналу на підприємстві

Вивчення руху кадрів неможливе без визначення його кількісних показників. Зміну чисельності працівників підприємства (галузі) за конкретний період у статистиці прийнято називати оборотом кадрів.

Будь-яке підприємство є відкритою системою і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. Постійно відбувається демографічний рух кадрів – переміщення працівників, викликані віковими змінами.

У свою чергу, у кожній з цих груп можна виокремити чинники, що вирізняються за силою і характером їх впливу на мобільність працівників.

Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття – це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом із навчальних закладів, переведених із інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства тощо).

Оборот зі звільнення – це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Необхідний оборот зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу тощо. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою [11].

Надлишковий оборот зі звільнення або плинність кадрів обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни).

Під час вирішення завдань управління рухом персоналу, насамперед, варто мати на увазі, що інтенсивність і спрямованість цього руху, в основному, визначаються плинністю кадрів, що є найменш передбачуваною і найважче регульованою частиною за загального потоку переміщень працівників.

Чисельність працівників, що змінилися, – це менша величина з чисельності прийнятих і звільнених. Тобто, якщо за певний період звільнилося працівників більше, ніж було прийнято, то чисельність працівників, що змінилися, дорівнює чисельності прийнятих працівників, і навпаки. Чисельність працівників, що пропрацювали весь період, – це різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених із числа тих, що працювали на початок періоду. Цей показник характеризує сталість колективу за певний період.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Однак вони дають певну інформацію лише порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних підприємств, а також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації. Не можна оцінити абсолютного показника плинності кадрів, наприклад, 100 осіб, доки не відомо, яким він був у попередньому періоді, який він на аналогічних підприємствах, яку частку він становить у середньооблiковій чисельності працівників. Тобто, абсолютні показники у собі не містять аналітичної інформації і мають значення, передусім, для порівняння та для розрахунку відносних показників [13].

Успіх роботи організації забезпечують працівники, зайняті на ньому. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, плинності кадрів. Важливою складовою ефективного управління персоналом вітчизняних підприємств є управління плинністю кадрів, що для багатьох компаній означає управління збереженням самих кадрів. Багато хто вважає гордістю компанії стабільний кадровий склад.

Зазвичай висока плинність кадрів є проблемою для підприємства і може призвести до тяжких, а іноді незворотних наслідків. Основними складовими негативних наслідків плинності кадрів є:

– недоотримання продукції через зниження продуктивності праці у працівників, що подали заяву про звільнення (або у тих, хто підлягає скороченню – з моменту оголошення працівникові про його скорочення);

– недоотримання продукції з робочих місць, що простоюють через звільнення працівника;

– недоотримання продукції під час навчання та стажування осіб, що були прийняті на роботу замість працівнику, які звільнилися;

– витрати на навчання працівників, прийнятих на місце звільнених внаслідок плинності;

– недоотримання продукції в період адаптації на робочому місці;

– витрати на проведення робіт по найму і звільненню працівників (вміст штату працівників відділу кадрів, рекламування потреби в робочій силі) [12].

На підприємствах потрібно постійно проводити роботу, пов'язану з вивченням плинності кадрів та її зниженням. Така робота має включати наступні етапи:

1) збір і обробка інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності);

2) аналіз процесу плинності кадрів;

3) розробка і впровадження заходів із зниження плинності кадрів.

Основними факторами і мотивами плинності кадрів є:

– низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці;

– невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії;

– невизначеність перспектив професійного просування;

– погані умови праці;

– погані взаємини в колективі між працівниками, працівниками і керівництвом;

– незадоволення професією [14].

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальної процедури, яку виконує кадрова служба організації. До цієї спеціальної процедури входить: вивчення анкетних даних, бесіди з тими, хто звільняється. Результати заносяться в журнал обліку звільнень. Стан плинності кадрів аналізується на підприємстві і у підрозділах: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності в порівнянні з попередніми періодами; виділяються підрозділи або категорії працівників із найбільшим значенням коефіцієнта плинності кадрів; виявляються умови, які зумовлюють високий рівень плинності; визначаються професійні, статевовікові та інші групи робітників, які схильні до високої плинності кадрів.

Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, де подається: оцінка стану плинності кадрів по організації в цілому та її динаміка; робляться

висновки, в яких містяться основні напрями для розробки заходів із зниження плинності. Детальний аналіз рекомендується проводити один раз на рік станом на перше січня. За станом на початок кожного кварталу слід визначати значення коефіцієнтів плинності у організації і підрозділам, порівнюючи їх зі значеннями коефіцієнта плинності кадрів за відповідний період попереднього року [34]. Під час виконання аналізу трудових показників та розділу аналізу, пов'язаного з рухом персоналу має виконуватися ряд вимог, що забезпечують її ефективність:

– систематичність проведення аналізу;

– дозволяє накопичувати необхідні дані, виявляти тенденції зміни показників та слугує базою для виконання комплексного аналізу трудових показників;

– системність дослідження;

– до об'єкта аналізу варто підходити як до сукупності, що складається з окремих елементів, які знаходяться у внутрішній залежності, і в той же час як до сукупності, що є лише частиною системи більш високого порядку, тобто необхідно вивчити всю сукупність взаємозв'язків як усередині об'єкта, так і ззовні нього;

– одночасність проведення аналізу за всіма напрямами діяльності підприємства – виконання даної вимоги дозволить запобігти необхідності проведення додаткових досліджень з метою оновлення інформації та приведення її до співставного вигляду;

– якість вихідної інформації – інформація має бути достовірною, достатньою за обсягом, співставною та надійною;

– комплексність аналізу – усебічний підхід до вивчення явища, дослідження його з різних сторін, залучення фахівців різного профілю і спеціальностей;

– регулярність дослідження – проведення аналізу трудових показників із певною періодичністю, яка обґрунтовується залежно від обраного розділу аналізу трудових показників та важливості висновків даного аналізу для ухвалення управлінських рішень;

– ретельна підготовка дослідження, вибір найбільш ефективних методів і прийомів аналізу трудових показників;

– економічна виправданість аналізу – проведення аналізу, насамперед, на базі структурних підрозділів, що відрізняються низькими результатами та ефективністю праці, високим рівнем плинності кадрів;

– правильний підбор кваліфікованих працівників для проведення аналізу і моделювання трудових показників.

Аналіз трудових показників може бути здійсненим фахівцями з управління персоналом на підставі інформації статистичних форм звітності, які підприємства систематично заповнюють і з визначеною періодичністю надають до територіальних органів статистики. Відповідно до наказу Державної служби статистики України щодо затвердження Загального табеля (переліку) форм державних статистичних спостережень, підприємства України мають своєчасно

надавати такі форми статистичної звітності: 1-ПВ «Звіт з праці» (місячна та квартальна). Проте даних виключно цих форм звітності є недостатньо і мають бути використані також дані планово-нормативної, облікової й оперативної інформації, звітів підрозділів підприємства, дані вибіркових спостережень та ін.

Для характеристики інтенсивності руху персоналу підприємства можуть бути використані такі відносні показники руху персоналу, таблиця 8.1.

Таблиця 8.1. Характеристика показників руху персоналу підприємства

Показник	Формула розрахунку	Сутність
1	2	3
Коефіцієнт обороту по прийому	$К_{пр} = \frac{О_{п}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньооблікової чисельності
Коефіцієнт обороту по вибуттю	$К_{в} = \frac{О_{в}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньооблікової чисельності персоналу
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	$К_{но} = \frac{О_{н}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньооблікової чисельності
Коефіцієнт сталості кадрів	$К_{ст} = \frac{Ч_{вр}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%,$ де $Ч_{вр}$ – чисельність працівників, що відпрацювали на підприємстві протягом одного року, осіб	Характеризує питому вагу працівників у середньооблікової чисельності, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві
Коефіцієнт стабільності кадрів	$К_{ск} = \frac{Ч_{пост}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%,$ де $Ч_{пост}$ – чисельність працівників зі стажем роботи на даному підприємстві у п’ять і більш років, осіб	Характеризує питому вагу працівників у середньооблікової чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п’ять і більше років
Коефіцієнт заміщення персоналу	$К_{з} = \frac{О_{п}}{О_{в}} \times 100\%$	Характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху
Коефіцієнт оновлення персоналу	$К_{он} = \frac{О_{он}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%,$ де $О_{он}$ – чисельність звільнених працівників, взамін яких потрібно буде прийняти на підприємство нових працівників, осіб	Характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв’язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими

Продовження табл. 8.1

1	2	3
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$К_{заг} = \frac{О_{заг}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	$К_{вв} = \frac{О_{вв}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує питому вагу працівників, Що взяли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу
Коефіцієнт приросту персоналу	$К_{пп} = \frac{О_{п} - О_{в}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує питому вагу відносного приросту персоналу у середньообліковій чисельності працівників за рахунок зовнішнього руху персоналу
Коефіцієнт змінюваності персоналу	$К_{зк} = \frac{О_{min}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%,$ де $О_{min}$ – менше зі значень обороту по прийому ($О_{п}$) й обороту з вибуття ($О_{в}$) в досліджуваному періоді, осіб	Характеризує питому вагу працівників у середньообліковий чисельності персоналу, яких протягом досліджуваного періоду було фактично замінено новими працівниками
Коефіцієнт використання облікової чисельності	$К_{воч} = \frac{\overline{Ч}_{яв}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує рівень використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що вийшли на роботу
Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	$К_{поч} = \frac{\overline{Ч}_{фп}}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%$	Характеризує рівень продуктивного використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що відпрацювали нормативний робочий час
Коефіцієнт продуктивного використання явочної чисельності	$К_{пяч} = \frac{\overline{Ч}_{фп}}{\overline{Ч}_{яв}} \times 100\%$	Характеризує рівень використання явочного складу персоналу підприємства, тобто питому вагу тих працівників, що вийшли на роботу і відпрацювали нормативний час
Повний період змінюваності персоналу	$П_{з} = \frac{100}{К_{в}}$	Характеризує кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві за умовами збереження досягнутого рівня вибуття
Рівень стабільності кадрів	$Р_{ск} = 1 - \frac{О_{в}}{\overline{Ч}_{об}}$	Характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві

Значення відносних показників руху персоналу на підприємствах не плануються, тому їх аналіз здійснюється шляхом порівняння показників

звітного періоду з аналогічними показниками попередніх періодів. Для оцінки ступеня інтенсивності руху персоналу підприємства достатнім є вибір і подальший розрахунок 5–7 показників, що найбільш повно висвітлюють наявні тенденції у зміні чисельності персоналу. Змістовна інтерпретація рівнів та динаміки значень кожного з відносних показників руху персоналу має здійснюватися у контексті наявних тенденцій і особливостей виробничо-господарської діяльності підприємства.

Після розрахунку показників руху персоналу для кожного інтервалу аналізованого періоду здійснюється аналіз динаміки отриманих даних, робляться висновки та обґрунтовуються рекомендації щодо скорочення негативних процесів надмірного вивільнення працівників. Вчасне впровадження рекомендованих заходів буде сприяти підвищенню рівня продуктивності праці і, як наслідок, зниженню собівартості продукції, зростанню прибутковості та підвищенню рівня рентабельності продукції.

З метою здійснення кількісної оцінки рівня плинності використовується коефіцієнт плинності кадрів, що характеризує питому вагу зайвого обороту персоналу у середньооблікової чисельності працівників підприємства та визначається за формулою:

$$K_{пл} = \frac{O_з}{\overline{Ч}_{об}} \times 100\%, \qquad (8.1)$$

де Оз – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням і звільнених за порушення трудової дисципліни, осіб;

$\overline{Ч}_{об}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб.

На підставі результатів соціологічних досліджень, що проводилися у різний час та у різних країнах світу, було встановлено, що припустима межа значень коефіцієнта плинності має знаходитися у діапазоні 5-7%. Якщо на підприємстві спостерігається рівень плинності кадрів менше 5%, то відбувається негативний процес старіння персоналу, що стримує можливості відновлення якісного кадрового складу завдяки відсутності тенденцій до оновлення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку його фізичних та інтелектуальних здібностей, набуття провідного досвіду роботи [17].

У результаті такі тенденції скорочують можливості для стратегічного розвитку підприємства та набуття або підвищення його рівня конкурентоспроможності на ринку. Якщо ж на підприємстві рівень плинності кадрів досягає значення більше 7%, то результатом такого стану буде дестабілізація морально-психологічного клімату трудового колективу, наслідками чого є зниження продуктивності й ефективності праці. Ще одним негативним результатом перевищення верхньої допустимої межі коефіцієнта плинності може стати неможливість отримання окупності інвестованих у професійний розвиток та навчання персоналу коштів у зв’язку зі звільненням працівника до моменту отримання віддачі від інвестицій.

8.3.Аналіз забезпеченості підприємства персоналом

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями із плановими показниками і з показниками, досягнутими в минулому періоді. Це дає можливість визначити рівень виконання плану (завдання), а також динаміку показників. Аналіз забезпеченості персоналом та його використання проводиться в тісному зв'язку з аналізом обсягу виробництва продукції, продуктивності праці, трудомісткості та використання робочого часу.

Основними показниками використання персоналу є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства. Зміни особового складу працівників підприємства відображаються в первинних документах: наказах та розпорядженнях про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток.

Розрахункову чисельність працівників (особовий склад) визначають за планово-нормативними розрахунками самого підприємства; фактичну чисельність беруть за даними облікового складу, які наявні в службі (відділі) кадрів.

Працівники підприємства за характером участі у виробничому процесі розподіляються на працівників основної діяльності, які зайняті безпосередньо виготовленням продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах. Скорочення працівників основної діяльності (у тому числі робітників) у період становлення ринкових відносин є позитивним фактором за умови досягнення запланованого обсягу виробництва продукції з меншою кількістю працівників. Зменшення кількості спеціалістів і керівників проти плану і минулого періоду – це результат нових методів керівництва, зокрема запровадження принципу більшої оплати за активнішу роботу, тобто підвищення посадових окладів за рахунок скорочення кількості спеціалістів і керівників. Однак треба обов'язково перевірити, чи не призвело зменшення кількості спеціалістів і керівників до погіршення стану організації виробництва і трудової дисципліни, затримки освоєння нових (чи якісніших) виробів, нових технологій, автоматизації цехів тощо.

Оскільки кількість працівників залежить від обсягу виконання виробничої програми, то одночасно з розрахунком абсолютного відхилення чисельності необхідно розрахувати відносне відхилення, яке визначається через порівняння фактичної чисельності з плановою, скоригованою на відсоток виконання плану або обсягу виробництва. Найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху.

Як відомо, склад працівників постійно змінюється у зв'язку зі скороченням штатів, звільненням за власним бажанням, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час

продуктивність праці не тільки нових робітників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуку нової роботи. Отже, оборот робочої сили поділяють на необхідний, що відбувається з об'єктивних причин, котрі не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний, який включає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатньо високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів тощо.

На практиці має місце і зворотне явище – недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку.

Окрім оцінки ефективності використання персоналу зо допомогою групування за різними ознаками, у зарубіжній літературі та вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами найчастіше використовуються подані нижче показники, які потребують співставлення з аналогічними в споріднених підприємствах або мають аналізуватись у динаміці (табл. 8.2).

Таблиця 8.2. Показники руху персоналу

Абсолютні	*Характеризують рух співробітників в абсолютному виразі (кількості осіб)*
Оборот із прийняття	Загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період
Оборот зі звільнення	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період
- необхідний оборот із звільнення	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період з об'єктивних причин
- надлишковий оборот із звільнення або плинність кадрів	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за власним бажанням і звільнені за порушення трудової дисципліни
Чисельність працівників, що змінилася	Менша величина з чисельності прийнятих і звільнених
Чисельність працівників, що працювали весь період	Різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених із числа тих, що працювали на початок
Відносні	*Характеризують рух співробітників у відносному виразі (%, коефіцієнти)*
Рівень плинності кадрів	Співвідношення чисельності працівників, що звільнилися за власним бажанням і звільнених за порушення трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників
Інтенсивність обороту із прийняття	Співвідношення загальної чисельності прийнятих за даний період працівників та середньооблікової чисельності працівників за цей період
Інтенсивність обороту із звільнення	Співвідношення загальної чисельності працівників, звільнених за даний період, та середньооблікової чисельності працівників за цей період
Коефіцієнт сталості	Співвідношення чисельності працівників, якої працювали весь період, та середньооблікової чисельності працівників за цей період
Стабільність персоналу (середній стаж)	Співвідношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу та кількості персоналу

Під час аналізу фактичну середньооблікову кількість працюючих у цілому і за окремими категоріями порівнюють із плановими показниками та даними за попередній період, визначають абсолютні відхилення та їх причини. Вивчають також можливі зрушення у структурі працюючих і дають оцінку стану загальної забезпеченості підприємства робочою силою.

Після цього докладно аналізують забезпеченість кадрами окремих виробничих підрозділів та якісні показники наявної робочої сили. При цьому особливу увагу слід приділяти показникам кваліфікаційного рівня робітників, стажу роботи, професійному складу.

Аналізуючи питання забезпеченості робочою силою, варто пам'ятати, що в сучасних умовах унаслідок помітного зменшення обсягів виробництва підприємства більше стикаються не з проблемою нестачі, а з наявністю зайвої робочої сили, необхідністю зменшення кількості робочих місць і водночас збереження кваліфікованих кадрів на майбутнє. При цьому треба позитивно оцінювати вимушені заходи щодо скорочення тривалості робочого тижня, впровадження додаткових відпусток, сприймати з відповідним розумінням регулювання рівня заробітної плати і навіть затримки її сплати.

Із забезпеченням робочою силою тісно пов'язане питання закріплення кадрів на підприємстві. Під час аналізу вивчають загальні показники прийому та звільнення робітників і службовців, розраховують коефіцієнти обороту, змінюваності та плинності кадрів. Останній показник заслуговує на найбільшу увагу, оскільки вважається, що він характеризує надмірний оборот робочої сили. Надмірним вважають звільнення за порушення трудової дисципліни, через невідповідність кваліфікації, за власним бажанням, а також за самовільне залишення роботи без поважних причин. Для обчислення коефіцієнта плинності загальну кількість звільнень без поважних причин відносять до середньооблікової чисельності працівників. Під час аналізу слід вивчити конкретні причини звільнення за власним бажанням (низькі заробітки, тяжкі умови праці, відсутність перспектив професійного зростання, незадовільний психологічний клімат тощо). За високої плинності кадрів обов'язково визначають її негативний вплив на основні показники підприємства. Нарешті, необхідно розробити дійові заходи щодо закріплення кадрів робітників.

Важливо знати і про протилежне явище – недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється природне оновлення складу кадрів підприємства чи установи. Про це досить переконливо свідчить показник зростання частки працюючих середнього віку на підприємстві або висока питома вага осіб пенсійного віку. Особливо характерно це для підрозділів та службовців керівного складу підприємств і держави. Для боротьби з цим негативним явищем використовують дуже прості й надійні заходи. Наприклад: прийом на роботу тільки молодих чи відносно молодих працівників, примусове звільнення з посади осіб, які досягли пенсійного віку, тощо. Справа тільки в тому, щоб не робити постійних винятків з цих правил.

Взагалі, пристойні показники руху персоналу в цілому на підприємстві можуть приховувати серйозні недоліки щодо оновлення кадрів в окремих його підрозділах [34]. Особливу увагу потрібно звертати на плинність кадрів, бо плинність, як було сказано, знижує продуктивність праці на підприємстві. Для того, щоб розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнень із власного бажання (складні умови праці, низька заробітна плата, незадовільні перспективи службового зростання, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі тощо) і порушень трудової дисципліни. Важливим є встановлення динаміки показників обороту робочої сили, щоб визначити, в якому напрямку відбуваються зміни цих показників, який вплив на них справляють умови організації праці і виробництва на підприємстві в цілому і на окремих його дільницях [22].

Напруженість у забезпеченні підприємства персоналом можна зняти за рахунок ефективнішого використання наявної робочої сили, підвищення продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, удосконалення організації і технології виробництва, запровадження більш продуктивної техніки.

Питання для самоконтролю

1. Що зазвичай розуміють під рухом кадрів?
2. Дайте визначення поняття «мобільність персоналу».
3. Які чинники впливають на рух кадрів?
4. Назвіть підходи о аналізу показників руху персоналу на підприємстві.
5. Які негативні наслідки плинності кадрів?
6. Як проводять аналіз плинності кадрів?
7. Назвіть основні показники, які характеризують рух персоналу та опишіть формули їх розрахунку.
8. Який економічний зміст коефіцієнта плинності кадрів?
9. З якою метою проводять аналіз забезпеченості підприємства персоналом?
10. Вія яких факторів залежить забезпеченість підприємства персоналом?
11. Які основні причини плинності кадрів на вітчизняних підприємствах?

Питання на самостійне опрацювання

1. Нормативно-правова база регулювання руху персоналу на підприємстві.
2. Підходи до регулювання руху персоналу залежно від ситуації на ринку праці.
3. Види та особливості адаптації працівників на робочому місці.

Тестові завдання

1. Основні ознаки робочого місця – це:

1) цех, професія і кваліфікація;
2) кабінет, диплом, кваліфікація;
3) цех, диплом, кваліфікація;

4) спеціальність, колектив, освітлення;

5) шум, освітлення, цех

2. Види руху кадрів:

1) міждержавний, регіональний, місцевий;

2) міжфабричний, міжгалузевий, міжміський;

3) міжгалузевий, кваліфікаційний, регіональний;

4) міжпрофесійний, кваліфікаційний, міжцеховий;

5) світовий, міжгалузевий, міжцеховий.

3. Які існують коефіцієнти руху персоналу:

1) обороту за прийомом, обороту за звільненням, загального обороту, плинності кадрів, зміни кадрів;

2) обороту за прийомом, обороту за звільненням, загального обороту, плинності кадрів, обороту за міграцією персоналу;

3) обороту за прийомом, зміни кадрів у зв'язку із погіршенням економічного стану підприємства, загального обороту, плинності кадрів, зміни кадрів;

4) обороту за прийомом, обороту за звільненням, плинності кадрів, зміни кадрів, обороту працівників у зв'язку з соціально-психологічною не адаптацією на підприємстві;

5) міжцеховий оборот, обороту за звільненням, загального обороту, плинності кадрів, зміни кадрів.

4. Адаптація людини до виробничої діяльності та адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до відносин, що склалися в колективі – це:

1) психофізіологічна адаптація;

2) професійна адаптація;

3) соціальна адаптація;

4) соціально психологічна адаптація;

5) психологічна адаптація.

5. Ознайомлення, пристосування, асиміляція та ідентифікація – це:

1) стадії розрахунку руху кадрів;

2) фактори руху персоналу між галузями;

3) дії під час розрахунку планової чисельності персоналу на підприємстві;

4) стадії процесу адаптації;

5) коефіцієнти руху персоналу на підприємстві.

6. Під час визначення термінів адаптації використовують такі показники:

1) об'єктивні і суб'єктивні;

2) нормативні і правові;

3) психофізіологічні і професійні;

4) професійні і кваліфікаційні;

5) плинності кадрів і обороту за прийомом.

7. Активний вплив на фактори, що визначають хід та термін процесу адаптації – це:

1) фактори руху персоналу підприємстві;
2) процес впливу на рух персоналу на підприємстві;
3) управління процесом соціально психологічної адаптації;
4) управління процесом психологічної адаптації;
5) управління процесом адаптації.

8. Усі дії з приведення фактичної чисельності у відповідність із відповідною зводяться у дві групи, а саме:

1) функціональна і чисельна;
2) організаційна і управлінська;
3) спискова і управлінська;
4) спискова і нормативна;
5) функціональна і управлінська.

9. Який принцип розрахунків найчастіше використовується для розрахунку витрат підприємства, пов'язаних із зміною персоналу:

1) вексельні;
2) модульні;
3) чекові;
4) математичні;
5) розрахункові.

10. Які існують типи працівників за характером професійної підготовки?

1) робітники та службовці;
2) керівники і робітники;
3) з вузькоспеціалізованою і універсальною підготовкою;
4) спискові і фактичні;
5) професіонали і спеціалісти.

Практичні завдання

Задача 1

У таблиці 8.3 представлено початкові дані для аналізу зміни показників обороту з прийняття та звільнення персоналу підприємства за 2021–2023 рр.

Таблиця 8.3. Зміна показників обороту з прийняття та звільнення персоналу підприємства за 2021–2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення					
				2022 до 2021		2023 до 2022		2023 до 2021	
				абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	544	623	957						
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	594	635	938						
у т.ч. жінок	91	96	174						

Продовження табл. 8.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Питома вага жінок в обліковій чисельності персоналу, %	15,3	15,1	18,6						
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	184	247	421						
у т.ч. жінок	20	26	26						
Вибуло працівників у т.ч. з причин:	124	207	118						
а) змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	-	-	-						
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципл, ін.)	124	207	118						
у т.ч. звільнено жінок	12	21	21						
Коефіцієнт обороту:									
- з приймання, %									
- зі звільнення, %									
Коефіцієнт плинності кадрів, %									
Коефіцієнт загального обороту, %									

На основі даних таблиці розрахуйте показники руху персоналу, їх абсолютні та відносні відхилення, а також зробіть розширені висновки щодо тенденцій зміни персоналу на підприємстві в аналізованому періоді.

Задача 2

У таблиці 8.4 представлено початкові дані для проведення оцінки забезпеченості підприємства персоналом за категоріями у 2019–2023 рр.

Розрахуйте показники структури персоналу у розрізі категорій та заповніть порожні клітинки таблиці. Зробіть висновки про зміну чисельності та структури персоналу на підприємстві протягом аналізованого періоду. У разі необхідності розширте таблицю.

Таблиця 8.4. Оцінка забезпеченості підприємства персоналом за категоріями у 2019–2023 рр.

Категорія персоналу	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньооблікова чисельність штатних праців-	625	100,0	608	100,0	606	100,0	604	100,0	593	100,0

ників, у т.ч.:										

Продовження табл. 8.4

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Працівники основної діяльності, з них:	625		608		606		604		593	
- робітники	497		480		479		478		473	
- технічні службовці	4		2		3		3		2	
- керівники	38		37		36		36		34	
- професіонали та фахівці	86		89		88		87		84	
2. Непромисловий персонал									0	

Ділова гра

ЙДУЧИ ЙДИ

Опис проблеми

У компанії «Вільний вітер», що спеціалізується на виробництві вітряних млинів для сільської місцевості, вирішили створити нову проектну групу, яка буде займатися інноваційними розробками. Знайти кадри для проекту доручили директору по персоналу Тетяні Петренко. Та взялася за справу з великим ентузіазмом, і через три місяці штат був укомплектований молодими талановитими випускниками місцевого технічного вузу, який Тетяна сама закінчила кілька років тому. Через півроку підрозділ став функціонувати на повну потужність, і з'явилися перші досить вражаючі результати.

Компанія вийшла на новий рівень, і це не пройшло повз увагу. Власнику і за сумісництвом директору стали надходити пропозиції з продажу фірми. Будучи людиною пенсійного віку, він недовго пручався. Через рік компанія перейшла в руки нових власників. А ще через два місяці вони вирішили скасувати посаду HR-менеджера і запропонували Тетяні або перейти на посаду прибиральниці, або звільнитися за власним бажанням. Природно, Петренко вибрала друге. Однак без роботи Тетяні не довелося довго сидіти. Незабаром до неї звернувся директор конкурентного підприємства та запропонував перейти працювати до нього на посаду директора з персоналу. А після Тетяни перейшли практично всі співробітники з її колишньої роботи. Залишившись без цінних кадрів, компанія «Вільний вітер» недовго протрималася на плаву і через деякий час припинила своє існування.

Яку помилку допустив новий директор і як можна було її виправити?

Список літератури

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємств. *Молодий вчений.* 2015. № 2(1). С. 44–48.

1. Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. 2-ге вид., допов. і перероб. / О.В. Акіліна, Л.М. Ільїч. – К.: Алерта, 2012. – 820 с.

2. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

2. Бала Р. Д., Бала О. І., Тарнавський М. І., Наконечна В. І. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді. *Молодий вчений*. 2018. №2(2). С. 678-681.

3. Білик М. В., Бала Р. Д., Тарнавський М. І., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків.. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 177-181.

4. Білик М. В., Бала Р. Д., Тарнавський М. І., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 177-181.

5. Гордійчук А. І., Копера К. П. Шляхи регулювання мобільності робочої сили в Україні. *Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія.* 2019. Вип. 16. С. 33-41.

6. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв'язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві. European journal of economics and management. 2019(5). №2/22. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads /2019 /eujem_2019_5_2/22.pdf.

7. Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Механізми та важелі регулювання професійної мобільності робочої сили. *Економічний форум.* 2018. № 4. С. 303-09.

8. Захарчин Г. М., Гладун О. С. Професійна мобільність персоналу як складова адаптаційної політики підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2017. № 863. С. 51-56.

9. Князєва О. А., Шамін М. В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 5. С. 49-55.

10. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Чи зможуть українські підприємства забезпечити себе висококваліфікованим персоналом? Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. Вип. 14. С. 338-344.

11. Мазур Н. О., Вербицька Н. В. Систематизація показників і джерел інформації кількісного руху персоналу організації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 1. С. 166-174.

12. Нестеренко С. А., Бочарова Н. О. Оцінка ефективності кадрового забезпечення та напрями розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств за умов транзитивності економіки України. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 287-299.

13. Новак І. М. Промислова політика України: впровадження професійних стандартів для забезпечення кваліфікованим персоналом. Економіка промисловості. 2023. № 3. С. 92-102.

14. Прокопенко В. Ю., Шаповал В. П., Шовкун Л. В., Корнева Н. О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 2. С. 425-434.

15. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3(2). С. 246-252.

16. Рарок О. В. Методичні підходи до управління плинністю кадрів. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2019. Вип. 14. С. 369-376. -

17. Свідерський В. П., Тертичний О. О., Манченко А. С. Проблема плинності кадрів сучасної України та напрями її вирішення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6. - С. 42-45.

18. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360.

19. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю. Статистично-облікове забезпечення оцінювання якості зайнятості персоналу на підприємстві за показником доданої вартості. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 358-363.

20. Шепута М. М., Теплінський Г. В. Проблеми плинності кадрів на підприємстві та оцінка рівня недоотримання доходів. Економіка. Фінанси. Право. 2018. №3(2). С. 37-40.

21. Штик Ю. В., Волошина С. В., Запорожець Ю. В. Сучасні тенденції мобільності персоналу на ринку праці України. Торгівля і ринок України. 2018. № 2. С. 35-42.

22. Шубалий О. М. Оцінка тенденцій руху персоналу у сфері промисловості прикордонного регіону. *Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія.* 2018. - Вип. 15. С. 227-235.

23. Шубалий О.М., Шубала І.В., Потьомкіна О.В. *Моніторинг регіонального ринку праці: тенденції, закономірності, прогнози*. М-во освіти і науки України; Луцький НТУ. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 220 с.

Тема 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

9.1. Необхідність регулювання трудових відносин. Штатний розпис.
9.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
9.3. Колективний договір.
9.4. Посадові інструкції.
9.5. Інші розпорядчі та облікові документи з кадрів.

Ключові слова: *регулювання трудової діяльності персоналу, штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, посадові інструкції, трудова книжка, наказ, розпорядження, особова катка працівника.*

9.1. Необхідність регулювання трудових відносин. Штатний розпис

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації.

Основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу:

– забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;

– підтримання якості продукції на конкурентоспроможному рівні;

– створення безпечних умов праці;

– підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату [19].

Вітчизняне законодавство достатньо відповідально ставиться до питань регулювання трудових відносин. Навіть є спеціальний кодекс – Кодекс законів про працю України (КЗпП*)* [15]. Так само відповідально дотримуватися норм цього Кодексута інших нормативних документів про працю мають і роботодавці. Однією із запорук дотримання трудових прав та гарантій працівників є належне ведення кадрової документації. Удавана на перший погляд простота ведення такої документації на практиці викликає безліч запитань, пов'язаних із правильним її оформленням.

Штатний розпис. Мінпраці визначає ***штатний розпис*** як документ, який встановлює для певного підприємства структуру, штати та посадові оклади працівників (див. *Лист від 27.06.2007 р. № 162/06/187-07*[30]). Він застосовується для оформлення структури, штатного складу і штатної чисельності підприємства (установи, організації) та містить перелік структурних підрозділів, найменування посад, спеціальностей, професій із зазначенням кваліфікації [26].

Відповідно до ч. 3 ст. 64 Господарського кодексу (ГК)[1] підприємство **самостійно** визначає штатний розпис для своїх працівників. Причому його затвердження на підприємстві є **обов'язковим** (*листи Мінпраці від 17.06.2008 р. № 165/06/186-08* [25] та *від 27.06.2007 р. № 162/06/187-07*[30]).

Відсутність на підприємстві штатного розпису вважається порушенням вимог законодавства про працю, за яке посадовим особам роботодавця загрожує **адміністративна відповідальність** на підставі ч. 1 ст. 41Кодексу України про адміністративні правопорушення(КпАП) [17]: штраф від 30 до 100 нмдг (від 510 до 1700 грн).

На підставі штатного розпису (а також правил внутрішнього трудового розпорядку та посадових (робочих) інструкцій) керівник підприємства ухвалює рішення з кадрових питань, зокрема щодо: прийняття громадян на роботу, переведення працівників на іншу роботу, установлення посадового окладу, тарифної ставки (окладу) конкретного працівника відповідно до його посади (кваліфікації). У свою чергу, кадрова служба здійснює набір персоналу, оформляє необхідні кадрові документи, у тому числі про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, установлення надбавок (доплат), аналізує якісний склад працівників і вносить пропозиції з приводу його поліпшення, у встановленому порядку готує інформаційно-довідкову документацію, відповідну статистичну звітність.

Порядок складання та затвердження штатного розпису

Проект штатного розпису підприємства готується **відділом організації праці та заробітної плати**, погоджується з керівниками служб та відділів, а також із заступниками керівника підприємства. Якщо на підприємстві відділ організації праці та заробітної плати не створено, розробку зазначеного документа може бути покладено на інший структурний підрозділ (наприклад, на кадрову службу) або за рішенням керівника підприємства – на окремого фахівця в порядку, передбаченому внутрішніми нормативними актами.

Доцільно зазначити, що штатні розписи підприємств розробляються на основі **типових або міжгалузевих нормативів чисельності працівників** (зрозуміло, якщо такі встановлено). Як правило, штатний розпис спочатку візується керівниками всіх структурних підрозділів, далі підписується керівником кадрової служби та головним бухгалтером, а потім затверджується керівником підприємства.

Штатний розпис **затверджується наказом (розпорядженням)** (зразок наказу див. у Додатку 2). Перший примірник затвердженого штатного розпису зберігається у справі служби документації, а копії надсилаються до відділу кадрів для набору працівників та до бухгалтерії для нарахування заробітної плати. Керівникам структурних підрозділів надсилаються відповідні витяги зі штатного розпису.

Зміни до штатного розпису підприємства вносяться наказами «Про внесення змін до штатного розпису» (приклад такого наказу наведено у Додатку 3).

Наказ про затвердження штатного розпису, як і всі накази із особового складу, **реєструється у книзі реєстрації наказів**. Ця книга ведеться працівником кадрової служби, який готує та веде облік наказів з особового складу. Зверніть увагу: книга реєстрації наказів є **документом постійного зберігання**. Вона має бути пронумерованою, прошнурованою, скріпленою підписом керівника та сургучною печаткою підприємства. Вилучення аркушів

із книги та виправлення не допускаються. Записи у книзі мають відповідати наявності наказів. Заповнення граф необхідно виконувати стисло відповідно до змісту наказу [26].

Основні правила складання

Під час складання штатного розпису необхідно враховувати такі **особливості**:

1. Затверджених типових або спеціалізованих форм бланків штатного розпису не існує. Немає прописаних й обов'язкових реквізитів, які має містити цей документ. Тому штатний розпис складається **в довільній формі**. За основу можете взяти зразок, наведений у Додатку 1.

2. Під час складання та затвердження штатного розпису слід мати на увазі, що штатним одиницям (посадовим одиницям, які необхідно мати на підприємстві) присвоюють лише такі назви робіт, посад або професій, які **відповідають** *Класифікатору професій* [14]. Справа втому, що на підставі штатного розпису, затвердженого керівником підприємства, працівники відділу кадрів уносять записи до трудової книжки. А в *п. 2.14 Інструкції № 58* [13] чітко сказано, що записи у трудовій книжці про назву роботи, професію або посаду, на яку прийнято працівника, виконуються для робітників і службовців відповідно до професійних назв робіт, зазначених у *Класифікаторі професій*[14]. Тому аби запобігти потраплянню до трудової книжки працівника неправильних назв професій, необхідно звіряти їх відповідність Класифікатору професійще на етапі складання штатного розпису.

Чому це так важливо? По-перше, внесення до трудової книжки неправильних даних (зокрема, незазначених у Класифікаторі професійназв професій) загрожує **притягненням до дисциплінарної відповідальності керівника підприємства**. А по-друге, у випадках, коли працівник має право на пільгову пенсію (за роботу у шкідливих, небезпечних умовах), якщо найменування посади не відповідає професійній назві роботи, передбаченій Класифікатором професій, **працівник може втратити право на отримання пенсії на пільгових умовах**.

Доцільно звернути увагу ще й на таке: під час складання штатного розпису необхідно дотримуватись певних правил запису назв посад і професій, передбачених Класифікатором професій. **Забороняється** створювати назви посад шляхом **об'єднання двох назв посад**, якщо насправді має місце **суміщення професій**. Такі дії є порушенням порядку, встановленого Класифікатором професій. У такій ситуації до штатного розпису має бути внесено **дві посади**, а працівник, який їх суміщає, відповідно до ст. 105 КЗпП[15]повинен **отримувати доплату за суміщення професій (посад)**. Це не стосується подвійних посад, які у Класифікаторі професій[14] зазначені через дефіс та є встановленою кодифікованою назвою однієї посади, наприклад, слюсар-сантехнік (код 7136), художник-гример (код 3471) тощо. Також слід зауважити, що назва професій є підставою застосування до працівника правових норм, які дають право на скорочений робочий день, додаткову відпустку, пільгове пенсійне забезпечення.

3. Штатний розпис слід складати не поіменно, із зазначенням найменувань посад і прізвищ працівників, як це інколи трапляється на підприємствах, а **за структурними підрозділами в порядку підпорядкованості**, у тому числі **враховуючи підлеглість усередині структурного підрозділу**(наприклад, голов. бухгалтер – 1, заст. голов. бухгалтера – 1, економіст 1-ї категорії – 2, бухгалтер 2-ї категорії – 4 тощо).

4. До штатного розпису має бути внесено **конкретні посади**, тобто якщо на підприємстві передбачено наявність як основних працівників, так і сумісників, то відповідна посада також має відображатися у штатному розписі. При цьому у графі «Кількість одиниць» штатним розписом за посадою сумісника може бути передбачено 1 одиницю, а може й 0,5 одиниці. На одну «цілу» одиницю за вказаною посадою можна оформити одного працівника, а можна двох сумісників по 0,5 ставки (окладу). Чинним законодавством не встановлено обмежень щодо оплати праці сумісникам. Тому сумісник може отримувати заробітну плату за результатами своєї праці, тобто за фактично виконану роботу, у **розмірі, кратному одній повній ставці**, що відповідає цій посаді у штатному розписі. Наприклад, якщо у штатному розписі передбачено посаду прибиральниці з окладом 1000 грн, то за рішенням керівника на роботу за сумісництвом можна прийняти прибиральницю, котра як сумісник за фактично виконану роботу протягом місяця отримуватиме не 500 грн (половину окладу), а 1000 грн.

Під час внесення до штатного розпису працівників за сумісництвом слід ураховувати, що для деяких підприємств та організацій **існують обмеження у прийнятті певної категорії працівників за сумісництвом**. Так, згідно з ч. 2 ст. 21 КЗпПзаконодавством, колективним договором чи угодою сторін може бути передбачено обмеження права працівника стосовно роботи за сумісництвом. Законодавчі обмеження (для відповідних категорій працівників) установлено, зокрема, *пп. 2* і *4 Положення № 43, ч.8 ст. 46 Закону про прокуратуру*[11], *ч. 4 ст. 3 Закону про нотаріат* [7] тощо.

Також у штатному розписі необхідно зазначати і **вакантні посади**, оскільки на підставі цього документа планується необхідна чисельність працівників.

5. У штатному розписі може бути затверджено однакові найменування посад, але **з різними посадовими окладами**, однак різницю в оплаті праці слід **обґрунтувати** відмінністю у кваліфікації працівників, котрі обіймають однакові посади, профілем, сферою та обсягом роботи кожного з них.

6. Штатний розпис для працівників із **погодинною** оплатою праці можна складати двома способами:

1) у штатному розписі в окремому рядку вказуються професія, кваліфікація (розряд, клас, категорія, група), тарифна ставка (оклад) **на кожну штатну одиницю**. При цьому варіанті у штатному розписі може бути затверджено однакові найменування посад, але з різними посадовими окладами;

2) у штатному розписі в одному рядку встановлюються **певна кількість одиниць працівників** однієї професії, кваліфікації (розряду, класу, категорії, групи) і тарифна ставка (оклад).

Для працівників, для яких на підприємстві встановлено **відрядну** оплату праці, у штатному розписі **не вказується розмір їх оплати**, а лише фіксується кількість штатних одиниць. Порядок оплати праці для таких працівників установлюється відповідно до розцінок, затверджених у колективному договорі.

7. У штатному розписі можуть установлюватися **надбавки до посадових окладів** деяким категоріям працівників (наприклад, за ненормований робочий день, за знання іноземної мови тощо) [26].

Зразки штатного розпису та наказу про його затвердження представлено у Додатках 1 та 2 до даного розділу.

Внесення змін до штатного розпису

Може виникнути ситуація, коли до затвердженого штатного розпису необхідно внести певні зміни. Це може статися, зокрема, у випадках:

1) зміни структури підприємства;

2) уведення та виведення штатних одиниць;

3) зміни розміру окладу (тарифної ставки), професійної назви роботи або коду за Класифікатором професій.

Якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни в частині організаційної структури, посад чи окладів, то видається наказ про внесення змін до штатного розпису, який має відображати обґрунтування внесення змін і містити формулювання цих змін. Якщо директором підприємства видається такий наказ, то штатний розпис, затверджений на початку року, можна не змінювати, а керуватися наказом про внесення змін до штатного розпису. Якщо ж протягом календарного року структура підприємства трансформується істотно, а також змінюються посадові оклади (уводяться нові найменування посад), доцільно видавати наказ про затвердження штатного розпису в новій редакції.

Зауважте: за умови додержання зазначених вимог кількість і періодичність змін штатного розпису протягом року не обмежуються.

У Додатку 3 наведений зразок наказу про внесення змін до штатного розпису.

9.2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу

Відповідно до вимог ч. 1 ст. 142 КЗпП [15]трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається **правилами внутрішнього трудового розпорядку** (ВТР). Важливість їх наявності на підприємстві важко переоцінити. Саме в цьому документі визначається **режим роботи та відпочинку** на конкретному підприємстві. Зокрема, правилами ВТР:

– визначається тривалість щоденної роботи (зміни) з додержанням установленої тривалості робочого тижня (ст. 52 КЗпП);

– передбачається час початку та закінчення щоденної роботи (зміни) відповідно до законодавства (ст. 57 КЗпП);

– установлюється час початку і закінчення перерви для відпочинку і харчування (ч. 2 ст. 66 КЗпП).

При змінних роботах працівники чергуються у змінах рівномірно в порядку, установленому правилами внутрішнього трудового розпорядку (ч. 1 ст. 58 КЗпП).

Крім того, **заохочення**, які можуть застосовуватися до працівників підприємства, також **мають бути визначені у правилах ВТР** (ст. 143 КЗпП).

Порядок та правила складання

Як і у випадку зі штатним розписом, форма і порядок складання правил ВТР – цілком на розсуд підприємства. Під час його розробцки і складанні слід враховувати специфіку роботи підприємства (наприклад, для підприємств із безперервним процесом виробництва неминучою буде робота працівників у нічний час). Складанням цього документа займається **кадрова або юридична служба підприємства** з урахуванням Типових правил ВТР, які, незважаючи на свій «вік», продовжують на сьогодні діяти. Правила ВТР можуть бути додатком до колективного договору [26].

Правила внутрішнього трудового розпорядку необхідно складати **в письмовій формі**, оскільки вони вважаються документом щодо організації процесів управління, – це відображено в Державному класифікаторі управлінської документації ДК 010-98 (коди 0202044 – 0202048) [2].

Затверджує правила ВТР **трудовий колектив** за поданням власника або уповноваженого ним органу та виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Роботодавець **зобов'язаний під підпис ознайомити працівника з правилами ВТР до початку роботи останнього** за укладеним трудовим договором (п. 2 ч. 1 ст. 29 КЗпП).

Наслідки відсутності

Відсутність на підприємстві (будь-якої форми власності за будь-якої кількості працівників) правил внутрішнього трудового розпорядку спричинює негативні наслідки у вигляді **адміністративного штрафу** на посадову особу підприємства від 30 до 100 нмдг (нагадаємо, це **від 510 до 1700 грн.**) (ч. 1 ст. 41 КпАП [17]). Штраф накладається на підставі протоколу, складеного Територіальною державною інспекцією з праці.

Крім того, відсутністю документа про ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку під підпис може скористатися несумлінний працівник, який порушує дисципліну праці. На висловлені йому претензії він має право відповісти, що ніхто не ознайомив його з вимогами трудового розпорядку. Натомість **наявність** таких правил дає переваги роботодавцю, оскільки за їх порушення працівника можна **притягти до дисциплінарної відповідальності** (наприклад, оголосити догану). А у випадку систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього правилами ВТР, роботодавець має право навіть **звільнити** такого

працівника на підставі п. 3 ч. 1 ст. 40 КЗпП, якщо до нього раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення (більше про підстави для звільнення працівників див. на с. 35). У разі звільнення працівника на цій підставі **за відсутності** правил ВТР або неознайомленні з ними працівника під підпис роботодавець не застрахований від того, що суд не поновить його на роботі.

Зверніть увагу: у деяких галузях національного господарства для окремих категорій працівників замість правил внутрішнього трудового розпорядку діють статути і положення про дисципліну (ст. 142 КЗпП).

9.3.Колективний договір

Колективний договір відповідно до ч. 7 ст. 65 Господарського кодексу України (ГК) [1]має укладатися між власником (або уповноваженим ним органом) і трудовим колективом (або уповноваженим ним органом) **на всіх підприємствах, що використовують найману працю**. Причому форма власності і господарювання підприємства значення не має (ч. 1 ст. 2Закону про колдоговори [6]). Цим документом регулюються виробничі, трудові й соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Однак незважаючи на наявність у ГКнаведеного вище положення, колективний договір укладається не на всіх підприємствах. Особливо це стосується підприємств малого та середнього бізнесу. Що відносно цього питання думають спеціалісти контролюючих органів? На думку фахівців Мінпраці, підприємства **не зобов'язані** укладати колективні договори (див. Листи Мінпраці від 28.09.2005 р. № 09-444 [29], від 03.10.2005 р. № 7825/0/14-05/015-15 [28]). Аргументація їх така, що чинне **законодавство не встановлює норми обов'язковості укладення таких договорів**. Крім того, міжнародними нормами, зокрема Конвенцією № 98 [18], ратифікованою Україною, та Рекомендацією № 91, передбачено укладання колективного договору **на добровільних засадах**. І те, що необхідність укладання колективного договору визначена ГК, не є перешкодою його неукладання, адже ГК **не регулює трудові відносини**, а визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання (ст. 1 ГК). До того ж у ст. 8^1 КЗпПговориться: якщо міжнародним договором або міжнародною угодою, в яких бере участь Україна, встановлено інші правила, ніж ті, що їх містить законодавство України про працю, то **застосовуються правила міжнародного договору або міжнародної угоди**.

Та й **відповідальності** за відсутність колективного договору діючим законодавством **не передбачено**. Але потрібно мати на увазі: натрапити на відповідальність роботодавець ризикує у випадку **ухилення від участі в переговорах**. Так, на осіб, які представляють власників або уповноважені ними органи чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи і ухиляються від участі в переговорах щодо укладення, зміни або доповнення

колективного договору чи навмисно порушили строк або не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами строки, накладається **штраф до 10 нмдг (170 грн.)** (ст. 17 Закону про колдоговори, ст. 41^1 КпАП). Вони несуть також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

Та попри всі ці доводи щодо необов'язковості укладання колективного договору, доцільніше все ж таки його укладати (так вважають і фахівці Мінпраці в іншому своєму листі –від 07.04.2006 р. № 2411/0/14-06/18 [27]). Справа в тому, що до колективного договору мають бути включені нормативні положення, якщо в актах законодавства міститься **пряме визначення про обов'язковість закріплення цих положень у колективному договорі**. Так, приміром, відповідно до ст. 15 Закону про оплату праці[8] шляхом переговорів і на умовах, **визначених колективним договором**, повинні встановлюватись: форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат із дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною, галузевими (міжгалузевими) і територіальними угодами. Подібні вимоги містяться і в Законі про охорону праці [9], Законі про відпустки[5] та інших актах законодавства. У разі відсутності колективного договору законодавець пропонує альтернативний варіант – **погоджувати ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації** (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності – з іншим уповноваженими на представництво органом. Так, можна вчинити й у такий спосіб, але пам'ятайте: лише достатньо повний і змістовний колективний договір може **забезпечити стабільні відносини між працівниками і роботодавцями**, чітко визначаючи права та обов'язки сторін, стати надійною правовою основою для створення належних умов праці, в тому числі оплати праці.

Як додатковий аргумент на користь доцільності укладання колективного договору зазначимо те, що він може стати вам у пригоді **у разі визнання у податковому обліку витрат** на забезпечення працівників лікувально-профілактичним харчуванням, на виплату матеріальної допомоги працівникам тощо, звісно, за умови наявності у колективному договорі відповідних положень, що регулюють ці питання.

Порядок укладання і правила складання

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається з ініціативи однієї зі сторін **у 3-місячний строк після реєстрації підприємства**, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або **після рішення про створення підприємства**, якщо не передбачено його реєстрацію.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін, що стосуються:

– зміни в організації виробництва та праці;

– забезпечення продуктивної зайнятості;

– нормування та оплати праці, установлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій тощо);

– установлення гарантій, компенсацій, пільг;

– участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

– режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку;

– умов та охорони праці;

– забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;

– гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;

– умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;

– забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

– заборони дискримінації [26].

До колективного договору можуть уключатися додаткові гарантії та соціально-побутові пільги працівникам, не передбачені чинним законодавством. **Забороняється** включати до трудових договорів умови, що **погіршують** становище працівників порівняно з чинним законодавством, колективними договорами та угодами (ч. 3 ст. 5 Закону про колдоговори [6]).

Зверніть увагу: якщо представники сторін (через уповноважених осіб), які представляють інтереси підприємства, брали участь у підписанні генеральної угоди (або надалі приєдналися до неї), то її норми є обов'язковими під час укладення колективного договору [26]. Водночас, законодавство не забороняє застосовувати під час укладення колективного договору норми генеральної угоди або положення галузевої угоди, до якої підприємство належить за характером виробництва.

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд **загальних зборів (конференції) трудового колективу**. У разі, якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект у цілому виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін **не пізніш як через 5 днів із моменту його схвалення**, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

Колективний договір набирає чинності **з дня його підписання** представниками сторін або **з дня, зазначеного у ньому**.

Зміни і доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть вноситися тільки за взаємною згодою сторін у порядку, визначеному колективним договором.

Колективний договір **зберігає чинність** у разі (ст. 17 КЗпП):

–**закінчення строку дії колективного договору** – доти, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть діючий, якщо інше не передбачено договором;

–**зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу**, від імені якого укладено цей договір – протягом строку його дії;

–**реорганізації підприємства –** протягом строку, на який його укладено. У цьому випадку колективний договір також може бути переглянутий (за згодою сторін);

–**зміни власника –** протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору;

–**ліквідації підприємства –** протягом усього строку проведення ліквідації.

Слід мати на увазі: положення колективного договору поширюються **на всіх працівників підприємства** незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для роботодавця, так і для працівників підприємства (ч. 1 ст. 9 Закону про колдоговори [6], ст. 18 КЗпП). Усі працюючі, а також щойно прийняті на підприємство працівники повинні бути ознайомлені роботодавцем з колективним договором.

Повідомна реєстрація

Колективний договір **підлягає повідомній реєстрації** в місцевих органах виконавчої влади (далі – реєструючий орган) – відповідно до п. 1 Порядку № 115 [23].

Повідомна реєстрація колективних договорів провадиться з метою засвідчення автентичності примірників і копій поданих на реєстрацію колективних договорів для забезпечення можливості врахування їх умов під час розгляду уповноваженими органами трудових спорів (індивідуальних і колективних), що можуть виникнути за результатами виконання умов таких договорів.

Сторони договору подають його на повідомну реєстрацію разом з додатками у кількості примірників, що відповідає кількості таких сторін, та копію колективного договору.

При реєстрації **обов'язковим додатком** до колективного договору є **протокол загальних зборів колективу підприємства**, на якому схвалено поданий варіант колективного договору.

Повідомна реєстрація проводиться **протягом 14 робочих днів** з дня, наступного після надходження колективного договору до реєструючого органу. Зазначте: у повідомній реєстрації **може бути відмовлено** лише у разі, коли подані на реєстрацію примірники колективного договору **не є автентичними** (п. 5 Порядку № 115).

Під час повідомної реєстрації реєструючий орган на титульній або першій сторінці кожного примірника договору і копії робить напис (додаток 1 до Порядку № 115) та вносить відповідний запис до реєстру галузевих

(міжгалузевих) і територіальних угод, колективних договорів (додаток 2 до Порядку № 115).

Не пізніше наступного робочого дня після реєстрації чи ухвалення рішення про відмову в реєстрації примірники колективного договору повертаються сторонам, які подали їх на реєстрацію. Копія відповідного договору зберігається в реєструючому органі. Зміни та доповнення, внесені до колективного договору, також підлягають повідомній реєстрації.

Реєструючий орган оприлюднює відомості про проведення повідомної реєстрації колективного договору у засобах масової інформації та на офіційному веб-сайті.

Загалом важливо не нехтувати нормами, встановленими у колективному договорі. Варто наголосити, що на осіб, які представляють роботодавців чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи і **з вини яких порушено чи не виконано зобов'язання щодо колективного договору**, може бути накладено **штраф до 100 нмдг (1700 грн)**, і вони також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади (ст. 41^2 КпАП, ст. 18 Закону про колдоговори [6]).

9.4.Посадові інструкції

Посадова інструкція– це організаційно-правовий документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай вона уключає стислий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, що стосуються конкретної посади на підприємстві. Крім того, посадова інструкція покладає відповідальність на працівника підприємства за порушення її положень або перевищення своїх повноважень. Маючи статус нормативного документа, посадові інструкції чітко визначають вимоги до певних посадових осіб, забезпечують раціональний розподіл обов'язків між працівниками, роблять можливою об'єктивну оцінку діяльності працівника, є нормативною основою для застосування до них заходів впливу.

Вимоги посадових інструкцій ураховуються під час прийому громадян на роботу, під час атестації працівників, залучення їх до дисциплінарної відповідальності в разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Особи, які повинні розробляти посадові інструкції

Варто зазначити, що посадова інструкція входить до номенклатурного переліку найменувань уніфікованих форм документів Державного класифікатора управлінської документації ДК 010-98 [2]. Цей документ відносить посадову інструкцію до класу організаційно-розпорядчої документації, підклас – **документація з організації процесів управління**. Тобто, посадові інструкції не належать ні до документації з управління кадрами, ні до документації з оцінки трудової діяльності. А це означає, що розробка посадових інструкцій, а також їх реєстрація та зберігання **не відносяться до функцій кадрової служби підприємства**.

Іншим підтвердженням неправомірності покладання обов'язків зі складання посадових інструкцій на кадрову службу є відсутність таких обов'язків у кваліфікаційних характеристиках професій працівників цієї служби: директора з кадрових питань та побуту; менеджера (управителя) з персоналу; інспектора з кадрів (див. Довідник кваліфікаційних характеристик професій. Випуск 1. Розділ 1 [3]).

Насправді посадові інструкції працівникам розробляє **керівник структурного підрозділу або уповноважена ним особа**. Тільки керівник може визначити, які завдання повинен вирішувати співробітник для досягнення цілей, що стоять перед підрозділом і підприємством у цілому. Конкретні обов'язки може визначити й особисто співробітник, який їх уже виконує або виконуватиме. Розробку окремих пунктів доцільно доручити **підрозділам, які контролюють дотримання вимог законодавства про охорону праці, пожежної безпеки, екології**. Такий підхід дозволить співробітнику зосередити увагу на поставлених перед ним завданнях, чітко й однозначно сформулювати та з'ясувати коло обов'язків і надані повноваження, усвідомити свою відповідальність, визначитися у взаємозв'язках зі співробітниками свого та інших підрозділів, побачити проблеми та недоліки в організації роботи й отримати можливість її вдосконалення.

Методичне керівництво і контроль правильності оформлення посадових інструкцій, своєчасності їх затвердження та внесення змін здійснює підрозділ, до функцій якого входить організація процесів управління (наприклад, відділ з організації праці та заробітної плати).

Згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професійорганізовує роботу зі складання положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій працівникам, забезпечує внесення до них необхідних змін **інженер з організації управління виробництвом**. Він забезпечує розробника посадової інструкції необхідними нормативними документами, локальними документами підприємства – положеннями, методичними рекомендаціями, посадовими інструкціями працівників цього та інших підрозділів тощо; консультує з питань оформлення, погодження тощо; організовує затвердження, реєстрацію, копіювання та зберігання документів; розробляє посадові інструкції керівникам підприємства.

Порядок і правила розробки

Посадові інструкції розробляють **для таких професійних груп працівників**:

– керівники;

– професіонали;

– фахівці;

– технічні службовці.

Виняток можуть становити окремі керівники, правове становище яких визначено **у статуті підприємства** або **в положенні про структурний підрозділ**, де вказано основні завдання, обов'язки, права та відповідальність таких керівників.

Зверніть увагу на те, що для працівників **робітничих професій** розробляються **робочі інструкції**.

Зазначимо, що посадові інструкції можуть бути типовими та персональними. **Типові** посадові інструкції розробляються для однотипних структурних підрозділів. **Персональна** посадова інструкція розробляється керівниками конкретно для кожного працівника у складі структурного підрозділу (відділу, сектору).

При розробці посадових інструкцій необхідно забезпечити **єдиний підхід до їх побудови, формулювання змісту розділів, послідовності їх викладення**. При цьому вони мають відображати увесь спектр посадових обов'язків, повноважень та відповідальності працівника, мати чіткі та стислі формулювання. Якщо виникає необхідність, завдання та обов'язки тієї чи іншої посади можуть бути **розподілені між окремими виконавцями**, а коло завдань та обов'язків окремих працівників може бути розширено з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп посад, рівних за складністю та виконання яких не вимагає іншої спеціальності чи кваліфікації. До того ж усі посадові інструкції, що розробляються на підприємстві, **мають бути взаємопов'язаними**, щоб не допускати дублювання в роботі працівників [26].

Основою для розробки посадових інструкцій служать такі нормативні документи:

– Класифікатор професій. Найменування посади працівника має відповідати професійній назві роботи за Класифікатором професій ДК 003:2010 [14].

– Довідник кваліфікаційних характеристик професій. Випуск 1. Розділ 1 [3]. Цей Довідникє збірником описів професій, систематизованих за видами економічної діяльності. Професії в ньому наведено відповідно до Класифікатора професій. Він містить кваліфікаційні вимоги до професій працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.

Водночас, під час складання посадових інструкцій використовують такі документи, як статут підприємства, структура та штатна чисельність підприємства, наказ про розподіл обов'язків між керівниками підприємства, положення про структурний підрозділ, правила внутрішнього трудового розпорядку, наказ про внесення змін до посадової інструкції, тобто документи, що становлять документацію з організації процесів управління.

Посадові інструкції на підприємстві розробляють, як правило, **у таких випадках**:

а) на виконання законодавчих і нормативно-правових актів, під дію яких підпадає діяльність підприємства – автора посадової інструкції;

б) на виконання організаційно-розпорядчих документів (наказів, розпоряджень, рішень тощо), що видаються органами управління вищого рівня щодо підприємства – автора посадової інструкції;

в) на виконання організаційно-розпорядчих документів (наказів, розпоряджень тощо), що видаються підприємством – автором посадової інструкції;

г) на виконання програмних документів (планів, графіків тощо), що регулюють певні напрями діяльності підприємства;

г) на виконання вказівок посадових осіб, які входять до керівного складу підприємства;

д) в ініціативному порядку (на підставі дозвільної резолюції керівника підприємства, зафіксованої на доповідній записці.

В усіх перелічених випадках на підприємстві **визначається загальний порядок підготовки посадової інструкції**. Як правило, цей порядок установлюється відповідними документами підприємства, наприклад, положенням про порядок розробки посадової інструкції або методичними рекомендаціями зі складання та оформлення посадових інструкцій.

Детальніше зупинимося на підготовці посадової інструкції **в ініціативному порядку**. Для отримання дозволу на виконання роботи з розробки посадової інструкції на ім'я керівника підприємства готується **доповідна записка**. Цей документ складається як з ініціативи її автора, так і за вказівкою керівника. Мета доповідної записки – інформувати керівника про факт, що мав місце, про хід виконуваної роботи, про ситуацію, що склалася, тощо і спонукати ухвалити певне рішення. Із цього випливає, що текст доповідної записки має дві частини: у першій (констатуючій або описовій) **викладаються факти, що мали місце, або ситуація, що склалася**, у другій – **висновки, пропозиції або прохання**.

Доповідна записка складається на аркушах паперу для писання **формату А4** та повинна містити **такі реквізити**: найменування структурного підрозділу; найменування виду документа; дату документа; реєстраційний номер документа; місце складання або видання документа; адресата; резолюцію; заголовок до тексту; текст документа; підпис укладача із зазначенням посади.

Резолюція (документ) – реквізит службового документа у вигляді напису, в якому посадова особа виклала суть ухваленого рішення щодо виконання документа (згідно з ДСТУ 2732:2004).

Доповідна записка про необхідність підготовки посадової інструкції, завізована відповідальним виконавцем і підписана керівником структурного підрозділу, **направляється на розгляд керівника підприємства** або іншої посадової особи, до компетенції якої належить ухвалення рішення з цього питання. Надалі всю роботу над проектом посадової інструкції виконавець організовує **відповідно до резолюції керівника підприємства**, зафіксованої на доповідній записці.

Посадові інструкції готуються **у двох примірниках**, один із яких (оригінал) **зберігається в кадровій службі**, а другий – **у начальника відповідного структурного підрозділу**. Працівнику видається **під підпис копія посадової інструкції**. Під час прийняття на роботу і укладення трудового договору кожного працівника має бути **ознайомлено зі своєю посадовою (робочою) інструкцією під підпис**.

Майте на увазі: **зміни і доповнення** до посадових інструкцій може бути внесено лише **на підставі наказу керівника підприємства та за згодою працівника**.

9.5. Інші розпорядчі та облікові документи з кадрів

Документи, що оформляються кадровою службою підприємства, які належать до кадрового діловодства, поділяються на:

– розпорядчі документи з особового складу (з кадрів або персоналу);

– облікові документи з кадрів (персоналу).

Розглянемо кожен із наведених видів документації окремо.

Розпорядчі документи

Під ***розпорядчими документами*** розуміються наказ, розпорядження, рішення, доручення та інші документи підприємства, об'єднання, установи, організації та їх посадових осіб. Такими є, наприклад, накази (розпорядження) керівника підприємства про: прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників, надання відпусток, заохочення та стягнення, унесення змін до посадових інструкцій і наказів тощо.

Наказ – акт внутрішнього управління, дія якого не виходить за межі конкретного підприємства, об'єднання, установи, організації. Наказ видається на підставі та на виконання чинних законів України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також наказів, положень та інструкцій органів вищого рівня.

Наказ видається для вирішення основних оперативних завдань, поставлених перед цим органом. За юридичною природою наказ може бути нормативним актом управління, що містить норми права, які реалізують певні сфери громадських відносин, та актом застосування норм права (наприклад, наказ про призначення на посаду).

Наказ є найпоширенішим видом розпорядчого документа, що застосовується у практиці управління. Він видається з питань створення, ліквідації, реорганізації установ або їх структурних підрозділів, затвердження положень, інструкцій, правил та інших подібних документів, які потребують затвердження організації, підприємства, а також з кадрових питань прийняття, переміщення, звільнення працівників тощо.

Правила оформлення наказів. На підприємствах сьогодні накази здебільшого оформляються **на окремих аркушах (формату А4)** та **підшиваються у спеціальні папки** (зазвичай, такі накази мають індекс «к»).

Накази з кадрів можуть видаватися як **індивідуальні**, так і **групові** – якщо на підприємстві протягом одного дня видається велика кількість наказів із кадрів. Принцип побудови параграфів у групових наказах такий: спочатку розміщуються накази про прийняття на роботу, далі – про переведення, надання відпусток, звільнення тощо (наприклад, про зміну прізвища тощо).

З питань складання наказів за формою, що відрізняється від типової, варто зауважити, що в цьому випадку у відповідному наказі **має бути зазначено всі**

показники (відомості), передбачені типовою формою. Наприклад, у наказі про прийняття на роботу повинні міститися:

– найменування підприємства;

– номер і дата наказу;

– дата прийняття на роботу;

– дата закінчення трудового договору (у разі укладення строкового трудового договору);

– назва структурного підрозділу, до якого приймається працівник;

– назва професії (посади), кваліфікація;

– умови прийняття на роботу;

– умови роботи;

– оклад (тарифна ставка);

– відомості про встановлення надбавок (у разі їх установлення);

– підпис керівника підприємства;

– відмітка про ознайомлення.

Крім цього, у наказах про прийняття на роботу, надання відпусток слід зазначати **підставу видання наказу**.

До того ж під час складання наказів за формами, що відрізняються від типових, потрібно брати до уваги, що такі накази повинні складатися з урахуванням вимог *ДСТУ 4163-2003*.

У разі складання зведених наказів з особового складу, наприклад, зведеного наказу про відпустки, яким надається відпустка декільком працівникам підприємства, за формою, що відрізняється від типової, варто ураховувати всі зазначені вище вимоги.

Стосовно складання наказів про переведення працівників на інші посади (роботи) слід зауважити, що типова форма № П-5 «Наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу» втратила чинність до 1 січня 2009 року. Отже, підприємство може складати відповідні накази **в довільній формі з урахуванням вимог** *ДСТУ 4163-2003*.

Часто трапляються випадки, коли накази оформляються **за спрощеною формою**, що **містить обов'язкові реквізити типових форм**. Конкретний перелік реквізитів для кожного наказу залежить від його виду.

Текст наказу складається з двох частин: констатуючої та розпорядчої.

У **констатуючій частині** викладаються цілі, завдання приписуваних дій та підстави для видання наказу. У наказах з особового складу констатуюча частина, як правило, відсутня.

Кожному наказу присвоюється порядковий номер (з початку кожного календарного року), котрий, крім цифри, може містити літерне позначення, наприклад № 15-к.

На відміну від наказів щодо основної діяльності, накази з особового складу не містять слова «Наказую», а починаються словами: «Прийняти», «Призначити», «Перевести», «Надати», «Відрядити», «Звільнити» тощо.

Розпорядча частина наказу починається із зазначення прізвища, імені, по батькові та посади працівника, далі йде зміст дії щодо особи, про яку видається

наказ. Після розпорядчої частини в наказі наводиться посилання на документ, що став підставою для видання наказу (заява, довідка, медичний висновок тощо) [26].

Накази з особового складу оформляються **у двох примірниках**, один із яких залишається **у відділі кадрів**, а другий передається **до бухгалтерії підприємства**.

Усі оригінали наказів мають розміщатися у хронологічному порядку та зберігатися в окремій папці.

Слід мати на увазі: із текстом наказу, підписаного керівником, **працівника слід ознайомити під підпис**.

Розпорядження – акт внутрішнього управління, що видається керівником підприємства об'єднання, установи, організації з оперативних та інших питань в одноосібному порядку, має обов'язкову силу для осіб, яким розпорядження адресоване.

Розпорядження є підзаконними актами та поділяються на дві групи:

1) розпорядження загальної, тривалої дії;

2) розпорядження, що стосуються конкретного питання, окремого випадку.

Типові форми первинної облікової документації зі статистики праці. Згідно з абз. 1 ч. 8 ст. 19 ГКусі суб'єкти господарювання зобов'язані складати статистичну інформацію, а також подавати відповідно до вимог закону фінансову звітність і статистичну інформацію про свою господарську діяльність, інші дані, визначені законом. З метою подальшого вдосконалення державних статистичних спостережень підприємств (установ, організацій) щодо обліку особового складу, використання робочого часу та розрахунків із працівниками із заробітної плати Наказом Держстату № 489 [21]затверджено типові форми первинної облікової документації зі статистики праці:

– № П-1 «Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу»;

– № П-3 «Наказ (розпорядження) про надання відпустки»;

– № П-4 «Наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту)»;

– № П-5 «Табель обліку використання робочого часу»;

– № П-6 «Розрахунково-платіжна відомість працівника»;

– № П-7 «Розрахунково-платіжна відомість (зведена)».

Варто зауважити, що завдяки зазначеним вище типовим формам підприємству **простіше складати передбачені законодавством статистичні звіти**, оскільки всі необхідні для звітності показники вже зафіксовано в типових формах. Зокрема, видання наказів за типовими формами допомагає уникнути помилок під час складання цих документів, оскільки практично всю інформацію, що має міститися в наказах, передбачено типовими формами.

Зауважте: застосування зазначених вище форм наказів є **бажаним і зручним**, однак **не обов'язковим**.

Для прикладу наведемо зразок заповнення типової форми № П-1 «Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу» (див. Додаток 4).

Облікові документи

До облікових документів з кадрів належать такі типові форми первинного обліку:

–**№ П-2 «Особова картка працівника»** (затверджена Наказом Держстату № 495/656 [22]). Облік **військовозобов'язаних** та призовників з числа інженерно-технічних працівників, робітників, службовців, студентів та учнів на всіх підприємствах здійснюється в особовій картці типової форми № П-2, в якій є **розділ ІІ** «Відомості про військовий облік» з даними про придатність до військової служби;

– **№ П-2ДС «Особова картка»**. Форма № П-2ДС заповнюється **на службовців, які підпадають під дію** Закону про держслужбу [4], замість типової форми № П-2 (оскільки ця форма застосовується для обліку специфічної групи працівників (держслужбовців));

– **№ П-5 «Табель обліку використання робочого часу»** (затверджена наказом № 489 [21]). Форма № П-5 застосовується для обліку використання робочого часу всіх категорій працюючих для контролю за додержанням працюючими встановленого режиму робочого часу, для отримання даних про відпрацьований час, розрахунку заробітної плати, а також для складання статистичної звітності з праці;

– **№ П-9 «Книга обліку бланків трудових книжок та вкладишів до них»** (затверджена наказом № 277);

– **№ П-10 «Книга обліку руху трудових книжок та вкладишів до них»** (затверджена наказом № 277);

– **№ П-11 «Акт на списання бланків трудових книжок або вкладишів до них»** (затверджена наказом № 277);

– **графік відпусток**;

– **книга (журнал) обліку відпусток** тощо.

Питання для самоконтролю

1. Що ви розумієте під регулюванням трудової діяльності персоналу?
2. Які завдання регулювання трудової діяльності персоналу?
3. Що таке штатний розпис та з якою метою він складається?
4. Яку інформацію містять Правила внутрішнього трудового розпорядку та яку функцію вони виконують на підприємстві?
5. Які наслідки відсутності на підприємстві Правила внутрішнього трудового розпорядку?
6. Яку інформацію містить Колективний договір та хто його укладає?
7. Чи зобов'язані підприємства укладати Колективний договір?
8. На основі яких документів та для яких категорій працівників розробляються Посадові інструкції?
9. Які посадові особи на підприємстві повинні розробляти посадові інструкції?
10. Які інші розпорядчі та облікові документи з кадрів ви знаєте та з якою метою вони складаються?

Питання на самостійне опрацювання

1. Особливості регулювання трудової діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу підприємства.
2. Принципи, методи та функції регулювання трудової діяльності персоналу.
3. Напрями удосконалення нормативно-правової бази регулювання трудової діяльності персоналу.
4. Зарубіжний досвід трудової діяльності персоналу.

Тестові завдання

1. Штатний розпис – це аргумент який встановлює для певного підприємства:

1) організаційну структуру підприємства;
2) структуру, штати та посадові оклади працівників;
3)список працівників, які працюють на підприємстві;
4) розписані за посадами функції працівників підприємства;
5) серед відповідей немає правильної.

2. У штатному розписі назви робіт, посад або професій повинні відповідати:

1) Державному класифікатору управлінської документації;
2) Класифікатору професій;
3) Класифікатору видів економічної діяльності;
4) Галузевій угоді;
5) Колективному договору.

3. У правилах внутрішнього трудового розпорядку визначається:

1) режим роботи та відпочинкуна конкретному підприємстві;
2) тривалість щоденної роботи (зміни) з додержанням установленої тривалості робочого тижня;
3) передбачається час початку та закінчення щоденної роботи (зміни) відповідно до законодавства;
4) установлюється час початку і закінчення перерви для відпочинку і харчування;
5) усі відповіді правильні.

4. Роботодавець зобов'язаний під підпис ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку:

1) після завершенняроботи працівника за укладеним трудовим договором;
2) протягом одного тижня від до початку роботи працівника за укладеним трудовим договором;
3) після завершення випробувального терміну;
4) до початку роботи працівника за укладеним трудовим договором;
5) серед відповідей немає правильної.

5. Колективний договір відповідно до ч. 7 ст. 65 Господарського кодексу України має укладатися між:

1) власником (або уповноваженим ним органом), місцевою радою (територіальною громадою) і трудовим колективом (або уповноваженим ним органом);

2) власником (або уповноваженим ним органом), територіальним підрозділом галузевого міністерства (або відомства) і трудовим колективом (або уповноваженим ним органом);

3) власником (або уповноваженим ним органом), облдержадміністрацією і трудовим колективом (або уповноваженим ним органом);

4) власником (або уповноваженим ним органом), обласною радою і трудовим колективом (або уповноваженим ним органом);

5) власником (або уповноваженим ним органом) і трудовим колективом (або уповноваженим ним органом).

6. Відповідно до ст. 15 Закону України «Про оплату праці»шляхом переговорів і на умовах, визначених колективним договором, повинні встановлюватись:

1) форми і системи оплати праці;

2) норми праці, розцінки;

3) тарифні сітки, схеми посадових окладів;

4) умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат;

5) усі відповіді правильні.

7. Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через:

1) 5 днів із моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу;

2) 7 днів із моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу;

3) 3 дні з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу;

4) 14 днів із моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу;

5) серед відповідей немає правильної.

8. Колективний договір зберігає чинність у разі:

1) закінчення строку дії колективного договору – доти, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть діючий, якщо інше не передбачено договором;

2) зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір – протягом строку його дії;

3) реорганізації підприємства – протягом строку, на який його укладено. У цьому випадку колективний договір також може бути переглянутий (за згодою сторін);

4) зміни власника – протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору;

5) усі відповіді правильні.

9. Посадові інструкції розробляють для таких професійних груп працівників:

1) керівники;професіонали;фахівці; технічні службовці; робітники;

2) керівники та технічні службовці;

3) тільки основі робітники;

4) керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці;

5) тільки керівники, професіонали;фахівці.

10. У наказі про прийняття на роботу не повинні міститися такі дані:

1) найменування підприємства;

2) номер і дата наказу;

3) дата закінчення трудового договору (у разі укладення строкового трудового договору);

4) назва структурного підрозділу, до якого приймається працівник;

5) досвід роботи працівника.

11. До облікових документів із кадрів належать такі типові форми первинного обліку:

1) табель обліку використання робочого часу;

2) особова картка;

3) графік відпусток;

4) книга обліку руху трудових книжок та вкладишів до них;

5) усі відповіді правильні.

Практичні завдання

Навчальне завдання 1

На підставі прикладу штатного розпису підприємства, який представлено у Додатку 1 до даного розділу, сформувати штатний розпис умовного підприємства з чисельністю працівників 15–20 осіб. Сформуйте проекту наказу на вашому умовному підприємстві про запровадження даного штатного розпису за прикладок Додатку 2.

Назви професій і посад, їх коди вказувати чітко у відповідності до Державного класифікатора професій ДК 003: 2010. Поряд із інформацією про посадові оклади, передбачити доплати і надбавки працівникам цього підприємства.

Навчальне завдання 2

До сформованого за підсумками виконання попереднього завдання штатного розпису умовного підприємства внесіть не менше як дві зміни, які передбачають введення та/або виведення будь-яких посад. Сформуйте проект відповідного наказу на вашому умовному підприємстві за прикладом Додатку 3.

Зробіть висновки, які зміни в чисельності та фонді оплати праці відбулися в результатів внесення змін до штатного розпису умовного підприємства.

Навчальне завдання 3

Детально вивчіть положення та форми звітної документації, які затверджено Наказом Державного комітету статистики України від 05 грудня 2008 р. №489. «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці», Наказом Державного комітету статистики України від 25 грудня 2009р. № 495/656 «Про затвердження типової форми первинного обліку № П-2 «Особова картка працівника» та Наказом Державного комітету статистики України від 27.10.95р. № 277 «Про затвердження типових форм первинного обліку особового складу».

Сформуйте за прикладом Додатку 4 **до даного розділу**на вашому умовному підприємстві такі форми документації (принаймні по одному виду документа, зазначаючи умовні прізвища та ініціали працівників):

– № П-1 «Наказ (розпорядження) про прийняття нароботу»;

– № П-3 «Наказ (розпорядження) про надання відпустки»;

– № П-4 «Наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту)»;

– № П-5 «Табель обліку використання робочого часу»;

– № П-2 «Особова картка працівника».

Зробіть висновки, яку ключову інформацію потрібно знати, щоб заповнити ці документи з обліку кадрів на підприємстві.

Ділова гра: «Чи потрібно складати Колективний договір?».

Умови гри: студенти поділяються на дві умовно однакові групи (як за власним бажанням, так і на вимогу викладача). Одна група підтримує доцільність складання на кожному підприємстві Колективного договору, а інша навпаки – відстоюватиме думку про недоцільність.

Порядок проведення: Студенткам надається не менше 10 хв на внутрішнє обговорення в групах переваг чи недоліків відповідного твердження. За підсумками обговорення кожна група має написати на окремому листку паперу перелік аргументів на підтвердження власної думки. Після цього по одному з представників кожної з груп надається можливість зачитати ці аргументи.

Після цього викладач розпочинає разом зі студентами обговорення цих аргументів, а також вивчає можливість наведення нових аргументів.

Результати гри: за підсумками обговорення викладач проводить анонімне опитування студентів кожної з груп на предмет підтримання аргументів щодо доцільності чи недоцільності складання Колективного договору? Перемогу отримує та група, яка за підсумками анонімного опитування отримує більшу кількість підтримок власної думки з боку усіх студентів.

Додаток 1
Приклад штатного розпису підприємства (джерело: [26])

ЗАТВЕРДЖУЮ
штат у кількості *21,0 одиниці*
з місячним фондом заробітної
плати *68600,00 грн.*

Директор ТОВ «Весна»
Черевко А. М. Черевко
(підпис)

«26» *грудня 2013 року*

ШТАТНИЙ РОЗПИС
ТОВ «Весна» на 2014 рік
Запроваджується з 01.01.2014 р.

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Найменування посади (професії)	Код за Класифікатором професій ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (тарифна ставка), грн.	Надбавки (доплати),грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1		Директор	1312	1	5000,00	500,00	5500,00
		Головний адміністратор	1227	1	3500,00		3500,00
	Разом	***x***	***x***	***2***	***x***	***x***	***9000,00***
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	4000,00	500,00	4500,00
		Бухгалтер	3433	1	3000,00		3000,00
		Бухгалтер	3433	1	2500,00		2500,00
		Бухгалтер	3433	0,5	2500,00		1250,00
	Разом	***x***	***x***	***3,5***	***x***	***x***	***11250,00***
3	Відділ кадрів	Начальник	1232	1	2800,000		2800,00
	Разом	***x***	***x***	***1***	***x***	***x***	***2800,00***
4	Виробничий відділ	Начальник	1222.2	1	3500,00	500,00	4000,00
		Провідний інженер	2149.2	1	3000,00	300,00	3300,00
		Інженер	2149.2	3	2750,00	200,00	8850,00
		Інженер з ремонту	2149.2	2	2750,00	200,00	5900,00
		Технік	3119	3	2500,00	100,00	7800,00
	Разом	***x***	***x***	***10***	***x***	***x***	***29850,00***
5	Відділ продажів	Начальник	1229.7	1	3200,00	500,00	3700,00
		Менеджер з постачання	1475.4	1	2800,00	300,00	3100,00
		Менеджер із збуту	1475.4	1	2800,00	300,00	3100,00
		Експедитор	3422	2	2300,00		4600,00
	Разом	***x***	***x***	***5***	***x***	***x***	***14500,00***
6	Адміністративний відділ	Прибиральник	9132	0,5	1200,00		1200,00
	Разом	***x***	***x***	***0,5***	***x***	***x***	***1200,00***
	Усього по підприємству			**21**	x	x	**68600,00**

Начальник відділу кадрів ТОВ «Весна» *Степаненко* (*підпис*) В. В. Степаненко

Погоджено:

Головний бухгалтер ТОВ «Весна» 24.12.2013 р. *Зацепіна* (*підпис*) А. А. Зацепіна

Додаток 2
Приклад наказу про запровадження штатного розпису (джерело: [26])

Товариство з обмеженою відповідальністю «Весна»

Наказ № 15-ок

м. Харків 26 грудня 2013 р.

Про запровадження штатного розпису

У зв'язку з виробничою необхідністю
НАКАЗУЮ:

1. Скасувати з 1 січня 2014 року дію штатного розпису ТОВ «Весна», затвердженого 28 грудня 2011 року та введеного в дію з 01.01.2012 р.
2. Увести в дію з 01.01.2014 р. штатний розпис ТОВ «Весна», затверджений 26 грудня 2013 року.

Директор	*Черевко* (підпис)	А. М. Черевко

З наказом ознайомлені:

Начальник відділу кадрів	*Степаненко* (підпис)	В. В. Степаненко
Головний бухгалтер	*Зацепіна* (підпис)	А. А. Зацепіна

26.12.2013 р.

Додаток 3
Приклад наказу про внесення змін до штатного розпису (джерело: [26])

Товариство з обмеженою відповідальністю «Весна»

Наказ № 123-ок

м. Харків 02 вересня 2014 р.

Про внесення змін до штатного розпису

У зв'язку з виробничою необхідністю
НАКАЗУЮ:

1. Увести до відділу бухгалтерії посаду бухгалтера-ревізора в кількості однієї одиниці з місячним окладом 2950 грн.
2. Начальнику відділу кадрів Міщенко Т. П. забезпечити внесення змін до штатного розпису на 2014 рік.

Директор	*Черевко* (підпис)	А. М. Черевко

З наказом ознайомлені:

Начальник відділу кадрів	*Міщенко* (підпис)	Т. П. Міщенко
Головний бухгалтер	*Зацепіна* (підпис)	А. А. Зацепіна

02.09.2014 р.

Додаток 4
Приклад наказу про прийняття на роботу (джерело: [26])

ТОВ «Фея»
(найменування підприємства (установи, організації))

Типова форма № П-1
ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Держкомстату України
від 5 грудня 2008 р. № 489

НАКАЗ (РОЗПОРЯДЖЕННЯ) № *27-к* від «*11*» *вересня* 20*14* р.
про прийняття на роботу

Яковенко Ольга Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Прийняти на роботу з «*11*» *вересня* 20*14* р.
до «____» _____ 20____ р.
(заповнюється у разі строкового трудового договору (контракту))

Табельний номер
63

бухгалтерія
(назва структурного підрозділу)

головний бухгалтер
(назва професії (посади), кваліфікація)

умови прийняття на роботу
(необхідне відмітити позначкою «х»):

- ☐ на конкурсній основі
- ☐ за умовами контракту до _____ у разі необхідності вказати дату (дд.мм.рррр.)
- ☒ зі строком випробування *3* місяців
- ☐ на час виконання певної роботи
- ☐ на період відсутності основного працівника
- ☐ із кадрового резерву
- ☐ за результатами успішного стажування
- ☐ переведення
- ☐ _____

умови роботи:
(необхідне відмітити позначкою «х»):

робота: ☒ основна ☐ за сумісництвом

умови праці (згідно атестації робочого місця):

_____

_____

☒ тривалість робочого дня (тижня) *40* год. *00* хв.

☐ тривалість робочого дня (тижня) при роботі з неповним робочим часом _____ год.

☐ _____

☐ _____

оклад (тарифна ставка) | | | *5* | *0* | *0* | *0* | грн. | *0* | *0* | коп.

надбавка _____ за | | | | %, надбавка за _____ | | | | %

надбавка _____ за | | | | %, надбавка за _____ | | | | %

доплата | | | | | | грн. | | | коп.

Керівник підприємства (установи, організації) _____ *(підпис)* *І. І. Іванов* *(прізвище, ім'я, по батькові)*

З наказом (розпорядженням) ознайомлений _____ *(підпис працівника)* «*11*» *вересня* 20*14* року

Список літератури

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18. – № 19–20. № 21–22. – с.144.
2. Державний класифікатор управлінської документації (ДК 010-98). Затверджено наказом Держстандарту України від 31 грудня 1998 р. N 1024.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1 «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності». Наказ Міністерства праці та соціальної політики України 29.12.2004р. № 336[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN11827?an=4371
4. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015р. № 889-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 4. – ст.43 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv
5. Закон України «Про відпустки»від 15.11.1996 № 504/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80
6. Закон України «Про колективні договори і угоди» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12
7. Закон України «Про нотаріат» від 02.09.1993 № 3425-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – N 39. – с.383
8. Закон України «Про оплату праці»від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80
9. Закон України «Про охорону праці»14 жовтня 1992 року № 2694-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12
10. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»від 03.03.1998 № 137/98-ВР[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80
11. Закон України «Про прокуратуру» від 14.10.2014р. № 1697-VII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, N 53, ст.793.
12. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 № 1045-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1045-14
13. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників, затверджена наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.93 р. № 58.
14. Класифікатор професій (ДК 003: 2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16 серпня 2012 року № 923.

15. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08

16. Кодекс законів про працю України [Текст] : із змінами та доп. станом на 15 серпня 2008 р.: науково-практ. коментар / І. В. Арістова [та ін.] ; ред. О.О. Погрібний [та ін.]. – К.: Правова єдність, всеукраїнська асоціація видавців, 2008. – 455 с.

17. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X // Відомості Верховної Ради Української РСР (ВВР) 1984. – додаток до № 51. – ст.1122.

18. Конвенція Міжнародної організації праці «Про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів» від 01.07.1949р. № 98. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_004

19. Про затвердження типових форм первинного обліку особового складу. НаказДержавного комітету статистики України від 27.10.95р. № 277. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/rada/show/v0277202-95.

20. Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці. Наказ Державного комітету статистики України від 5 грудня 2008 р. №489 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=251

21. Про затвердження типової форми первинного обліку № П-2 «Особова картка працівника». Наказ Державного комітету статистики України від 25 грудня 2009р. № 495/656. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=316

22. Про порядок повідомної реєстрації галузевих (міжгалузевих) і територіальних угод, колективних договорів. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2013 р. № 115 // Офіційний вісник України від 07.03.2013 – 2013. – № 16. – стор. 11, стаття 554, код акта 65998/2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/115-2013-%D0%BF/conv/print1510068052868588

23. Рекомендація Міжнародної організації праці щодо колективних договорів № 91 від 29.06.1951р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/993_231

24. Стосовно роз’яснення норм діючого законодавства. Лист Мінпраці та соцполітики № 165/06/186-08 від 17.06.2008[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukraine.uapravo.net/data2008/base05/ukr05592.htm

25. Щодо обов’язковості укладення колективного договору на підприємстві та відповідальності за його відсутність. Лист Мінпраці від 07.04.2006 р. № 2411/0/14-06/18. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://law.dt-kt.com/lyst-ministerstva-pratsi-ta-sotsialno-44.

26. Щодо обов'язковості укладення колективних договорів та відповідальності за їх відсутність. Лист Мінпраці № 7825/0/14-05/015-15 від

03.10.2005р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukraine.uapravo.net/data/base16/ukr16653.htm.

27. Щодо укладання колективних договорів. Лист Мінпраці від 28.09.2005р. № 09-444. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://consultant.parus.ua/?doc=02X4K43328

28. Щодо штатного розпису. Лист Мінпраці від 27.06.2007 р. №162/06/187-07. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.documenty.in.ua/lyst-minpratsi-vid-27-06-2007-r-162-06-187-07.

29.Коляда Т. А. Правове регулювання захисту персональних даних працівника. Молодий вчений. 2020. № 6(2). С. 249-252.

30.Кравченко І. М. Проблеми правового регулювання контролю роботодавцями найманих працівників із застосуванням технічних засобів з огляду на захист їхніх персональних даних. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка. 2021. Вип. 1. С. 233-248.

31.Гакова М. В. Рівні управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(1). С. 172-178.

32.Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Забезпечення справедливої винагороди персоналу на рівні інституційного регулювання та hr-менеджменту. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 4. С. 123-128.

33.Ланченко Є. О. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: стан і напрями удосконалення. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 3. С. 148-160.

34.Ілларіонова С. І. Колективно-договірне регулювання трудових відносин та їх шляхи вирішення. *Соціальне право.* 2018. № 1. С. 78-85.

35.Васильців Т. Г., Мульска О. П., Магас Н. В. Інструменти колективно-договірного підходу до управління розвитком професійно-технічної освіти регіону. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Т. 6, № 2. С. 147-155.

36.Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство,* (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

37.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

38.Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

39.Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

Тема 10. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ

10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці та його законодавче регулювання.

10.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Режим праці й відпочинку.

10.3. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

10.4. Фактор часу в управлінні підприємством.

Ключові слова: *робочий час, трудовий розпорядок, управління, персонал, праця.*

10.1. Робочий час, як універсальна міра кількості праціта його законодавче регулювання

У світі існує багато цінностей, але час дорожчий за майно, гроші, бо їх можна придбати, заробити, а упущений час – ніколи.

Робочий час – це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов'язків.

Кількісне порівняння різних видів праці може бути здійснене тільки за допомогою робочого часу. Отже, робочий час є універсальною мірою кількості праці. Кількість праці, уречевленої в її продуктах, визначається *екстенсивною* (тривалість робочого часу) та *інтенсивною* (ступінь інтенсивності праці) величинами. Тому поняття «робочий час» і «час праці» неоднакові. Робочий час як економічна категорія, відображає складний суперечливий зв'язок тривалості праці та її інтенсивності. Будь-які витрати робочого часу мають бути економічно обґрунтовані.

Робочий час кожного працівника є частиною усього сукупного фонду робочого часу суспільства, тому робочий час є водночас загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого – фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Загальна тривалість робочого часу не повинна бути меншою за ту, яку дозволяє досягнутий рівень продуктивності праці, у протилежному разі можуть істотно уповільнитись темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Небажаним є й збільшення тривалості робочого часу понад встановлений рівень, оскільки це призводить до перевтоми працюючих, скорочує їх вільний час, негативно впливає напродуктивність праці та якість продукції, загрожує зростанням травматизму. Отже, це невигідно державі в цілому, підприємству і працівникові. Тому суспільство зацікавлене у суворому додержанні встановленої міри робочого часу.

Норма тривалості робочого часу – законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Допускається законодавче і договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Розрізняють такі поняття як «менша тривалість робочого часу» і «скорочена тривалість робочого часу».

Скорочений робочий час – скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня. *Неповний робочий час* – скорочена тривалість робочого дня або тижня, яка встановлюється за погодженням сторін трудового договору з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Робочий час регламентується і державою, і роботодавцем. Згідно з Кодексом законів про працю України [1] (ст. 50), встановлюється верхня межа тривалості робочого часу: 40 годин на тиждень для нормальних умов праці; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, – не більше 36 годин на тиждень (ст. 51).

Ця норма має бути реалізована у відповідному режимі робочого часу. На безперервно діючих підприємствах, а також на деяких видах робіт, де за умовами виробництва не може бути додержана встановлена щоденна або щотижнева тривалість робочого часу, допускається за погодженням з профспілковим комітетом запровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормативної кількості робочих годин (ст. 61).

Для працівників здебільшого установлюється п’ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями: тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або уповноважений ним орган за погодженням з профспілковим комітетом (далі – профком) організації з додержанням установленої законодавством тривалості робочого тижня.

На тих підприємствах і в організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п’ятиденного робочого тижня є недоцільним, установлюється шестиденний робочий тиждень із одним вихідним днем: тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин за тижневої норми 40 годин, 6 годин за тижневої норми 36 годин і 4 години – за тижневої норми 24 години. П’ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з профкомом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою Радою народних депутатів (ст. 52).

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, а для осіб віком від 15–16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) – 24 години на тиждень. Якщо учні працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, тривалість їхнього робочого часу не може перевищувати 12 годин на тиждень. 36-годинний робочий тиждень встановлено також для учителів, лікарів, викладачів вищої школи та деяких інших категорій працівників.

Роботи понад встановлену тривалість робочого дня вважаються надурочними.

Надурочні роботи законом допускаються лише у виняткових випадках, але вони не повинні перевищувати для кожного працівника 4-х годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік (ст.62;65). До надурочних робіт забороняється залучати (ст. 63):

- вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років;
- осіб, молодших вісімнадцяти років;
- працівників, які навчаються в загальноосвітніх школах і професійно-технічних училищах без відриву від виробництва, в днізанять.

Надурочні роботи можуть проводитись лише з дозволу профкому: письмове звернення власника з проханням надати згоду на проведення надурочних робіт. У зверненні зазначаються фактичні обставини, що являються підставою для проведення надурочних робіт, види робіт, які передбачається виконувати у надурочний час, категорія та кількість працівників, яких передбачається залучити до надурочних робіт, тривалість цих робіт. Залучення працівників до надурочних робіт оформляється наказом, який необхідний для належного врегулювання обов'язку працівників виконувати надурочну роботу і обов'язку власника щодо оплати праці у підвищеному розмірі.

Не допускається робота у вихідні і святкові дні, однак, якщо це обумовлене характером виробництва, аварійними ситуаціями, стихійним лихом, то робота у вихідні та святкові дні компенсується наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі (ст. 72).

Напередодні святкових, неробочих і вихідних днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину як за п'ятиденного, так і за шестиденного робочого тижня. Це не стосується працівників, для яких встановлена скорочена тривалість робочого часу. Напередодні вихідних днів тривалість роботи за шестиденного робочого тижня не може перевищувати 5 годин (ст.53).

При роботі в нічний час (з 22 до 06 години) встановлена тривалість зміни скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу. Робота у нічнийчас оплачується у підвищеному розмірі, встановленому тарифноюугодою та колективним договором, але не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічнийчас (ст.108). Забороняється залучення до роботи в нічний час вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років (ст.176). Робота інвалідів у нічний час допускається лише за їхньою згодою і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям. Залучення жінок до робіт у нічний час не допускається за винятком тих видів економічної діяльності, де це викликається особливою необхідністю і дозволяється як тимчасовий захід (ст.175). Забороняється залучати працівників молодших вісімнадцяти років до нічних робіт і робіт у вихідні дні.

Закон також регулює тривалість щорічних і додаткових відпусток. Право на відпустку мають усі працівники, що виконують роботу на підставі трудового договору на підприємствах незалежно від форм власності, а також працюють за

трудовим договором у громадян, що займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи.

Час відпустки зараховується працівникові до стажу роботи, що дає право на трудову пенсію; до загального стажу, що впливає у відповідних випадках на розмір допомоги з державного соціального страхування; до спеціального стажу, що обчислюється відповідно до спеціального законодавства; до стажу роботи, що дає право на щорічні відпустки.

Відпустка надається із збереженням на її період місця роботи, заробітної плати. Тривалість відпусток розраховується в календарних днях. Ст. 4 Закону «Про відпустки» [2]*встановлює такі види відпусток:*

– щорічні відпустки: основна і додаткова (за роботу в шкідливих і важких умовах праці, за особливий характер праці, інші додаткові);

– додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;

– творчі відпустки;

– соціальні відпустки (у зв'язку з вагітністю і пологами; для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; додаткова відпустка працівникам, що мають дітей);

– відпустки без збереження заробітної плати;

– інші види відпусток, встановлені законодавством, угодами, колективним і трудовим договором.

Основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарні дні, а для осіб молодше 18 років – 31 календарний день (ст. 75). Для окремих категорій працівників встановлюється інша тривалість відпусток. Робітникам вугільної, металургійної, електроенергетичної промисловості та деяким іншим щорічна основна відпустка надається тривалістю 24 календарні дні, і за кожні два відпрацьовані роки вона збільшується на два дні. Працівники, зайняті на підземних гірничих роботах завглибшки 15 метрів і нижче, мають право на щорічну основну відпустку тривалістю 28 календарних днів, керівні, педагогічні і науково-педагогічні працівники освіти та наукові працівники – до 56 календарних днів. Інваліди I і II групи мають право на щорічну відпустку тривалістю 30 календарних днів, а інваліди III групи – 26 календарних днів.

Щорічна відпустка на вимогу працівника повинна бути перенесенанаінший період у разі:

1) порушення власником терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки;

2) несвоєчасної виплати власником або уповноваженим ним органом заробітної плати працівнику за час щорічної відпустки;

3) тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку;

4) виконання працівником державних або громадських обов'язків, якщо згідно з законодавством він підлягає звільненню на цей час від основної роботи із збереженням заробітної плати;

5) настання строку відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;

6) збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв’язку з навчанням.

Щорічні додаткові відпустки надаються:

- працівникам на роботах з шкідливими умовами праці;
- працівникам окремих видів економічної діяльності і з тривалим стажем роботи на одному підприємстві;
- працівникам з ненормованим робочим днем тощо.

Відпустка за перший рік роботи надається працівникам після закінчення шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві. За другий і наступні роки роботи відпустка може бути надана у будь-який час відповідного робочого року. Відпустки надаються протягом усього року. Черговість надання відпусток встановлюється власником або уповноваженим ним органом за погодженням з профкомом підприємства. Поділ відпуски на частини допускається на прохання працівника за умови, щоб основна безперервна її частина становитиме не менше 14 календарних днів.

Невикористана частина щорічної відпустки має бути надана працівнику, як правило, до кінця робочого року, але не пізніше 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка.

Забороняється ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх протягом робочого року особам віком до вісімнадцяти років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами чи з особливим характером праці.

10.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку, як засіб регулювання робочого часу.Режим праці й відпочинку

Одним з основних напрямів регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві є підвищення ефективності використання робочого часу шляхом таких регуляторів як взаємні обов’язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Вони об’єднуються у Правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і профкому на основі типових правил.

Типові правила є нормативним актом. Під час розробки місцевих правил можуть бути включені положення, які доповнюють і конкретизують Типові правила. Правила внутрішнього трудового розпорядку визначають порядок прийняття і звільнення працівників, основні обов’язки працівників і роботодавців, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни, час початку і закінчення щоденної роботи (зміни). Графіки змінності доводяться до відома працівників не пізніше ніж за 1 місяць до введення їх в дію. В інших випадках, коли робота не проводиться змінами, передбачено затвердження графіків роботи. Вони складаються на певний робочий період, у рамках якого має бути додержана встановлена тривалість робочого тижня.

Власник організації має право вимагати від працівника протягом робочого часу виконання трудових обов'язків і додержання правил внутрішнього трудового розпорядку. Порушення працівником цих правил, у тому числі і щодо тривалості робочого часу, тягне дисциплінарну відповідальність працівника, а також інші заходи впливу, передбачені законодавством про працю, колективним договором та іншими нормативними актами (зокрема, позбавлення премії у разі застосування системи оплати праці, що включає преміювання). Порушення режиму робочого часу також не може бути компенсовано будь-якими досягненнями у праці і може тягти застосування заходів дисциплінарної відповідальності.

Продуктивність, стан здоров'я людини значною мірою залежать від режиму праці й відпочинку. Режим праці й відпочинку – це регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року. Розрізняють змінний, добовий, тижневий і річний режими праці й відпочинку. Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок та особисті потреби. Добовий режим праці й відпочинку включає кількість змін роботи за добу, час відновлення працездатності між змінами.Тижневий режим праці й відпочинку передбачає різні графіки змінності, кількість і порядок надання вихідних днів, порядок переходу працівників з однієї зміни на іншу. Річний режим праці й відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у даному періоді, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток, графік відпусток.

Режими праці формуються з урахуванням працездатності людини. *Працездатність* – це фізіологічний показник, який відображає взаємозв'язок людини з умовами виробничого середовища і характером трудової діяльності. Рівень працездатності людини, тобто її здатність виконувати визначений обсяг роботи певної якості за певний час, змінюється у різні періоди робочого часу під впливом різних чинників. Головною причиною мінливості рівня працездатності протягом робочого дня, доби, тижня, року є зміни у характері протікання фізіологічних і психічних функцій в організмі людини.

Критерієм оцінки працездатності може бути її динаміка, яка характеризує співвідношення часу сталої працездатності до її зниження за періодами.

Якщо розглядати динаміку працездатності протягом тижня, то виявляється така сама закономірність, що і протягом робочої зміни. У перші два дні відбувається поступове входження в роботу, працездатність підвищується. У середині тижня вона досягає максимального рівня, а потім починає знижуватись. Аналогічні зміни працездатність має протягом місяця і року. У всіх випадках вона припадає на кінець робочого періоду, що є наслідком накопиченої втоми організму працівника.

Внутрішньозмінні режими праці й відпочинку включають перерву на обід і короткочасні перерви на відпочинок. Обідня перерва необхідна не тільки для прийняття їжі, але і для зняття втоми, накопиченої протягом першої половини

робочого дня. Короткочасні перерви призначені для зменшення втоми протягом зміни і для особистих потреб.

Перерви на відпочинок мають бути регламентовані, а їх дотримання – обов'язковим. Наукові дослідження показують, що на різних роботах відмічаються схожі зміни у динаміці працездатності людини протягом робочого дня. Це дозволило розробити типові умови праці залежно від їх впливу на працездатність, і на цій основі – типові режими праці й відпочинку, які можна використовувати для багатьох видів робіт, не пов'язаних із екстремальними умовами.

Порядок використання робочого часу (режим змінності, початок і кінець зміни, тривалість обідньої перерви, режим праці й відпочинку) встановлюється кожною організацією самостійно і відображається у колективному договорі [3].

Важливим засобом регламентування режимів праці й відпочинку як у безперервному, так і в звичайному виробництві з багатозмінною працею є *графіки змінності*, які визначають кількість і порядок чергування змін, їхню тривалість, час відпочинку між змінами. На підприємствах використовуються різні графіки змінності: одно-, дво-, три- і чотиризмінні: для однієї, двох, трьох, чотирьох і п'яти бригад; для звичайного і безперервного робочого тижня, з постійними і змінними вихідними днями.

Перехід із однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень у години, визначені графіками змінності. Тривалість перерви в роботі між змінами має бути не меншою подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні (включаючи і тривалість перерви на обід).

У регулюванні робочого часу варто враховувати інтереси як організації в цілому, так і працівників. Якщо інтереси цих двох сторін не збігаються, тоді варто шукати компромісні варіанти розв'язання питань шляхом запровадження:

– змінного робочого тижня;

– гнучкого графіку роботи (гнучкий робочий день, режим «змінного обсягу робочого часу», режим «ступінчастого графіка», режим «стислого робочого тижня»);

– неповного робочого дня;

– неповного або подовженого робочого дня;

– розірваного робочого дня;

– тимчасової роботи;

– сезонної роботи; сумісництва;

– надомної праці тощо.

Як свідчить зарубіжний досвід, іноді ефективно застосовувати на підприємствах, крім чинного жорсткого графіка роботи, гнучкі режими праці (гнучкий робочий день). Сутність гнучкого графіка робочого часу полягає в тому, що робочий день розподіляється на дві частини: фіксований робочий час у середині дня – час обов'язкової присутності усіх працівників на своїх робочих місцях і змінний (гнучкий) робочий час – на початку і наприкінці робочого дня, коли працівник самостійно регулює час початку і завершення роботи. Змінний (гнучкий) час має бути відпрацьований таким чином, аби в цілому була

додержана тривалість роботи, встановлена правилами внутрішнього трудового розпорядку в розрахунку на тиждень або на місяць. Фіксований робочий час за своєю тривалістю має складати більшу частину робочого часу, що обумовлено необхідністю здійснення відповідних виробничих контактів і контролю за працівниками, що працюють за таким графіком.

Гнучкі режими праці можуть вводитися на певний період або без обмеження термінів. Можливість переходу до режиму гнучкого робочого часу лімітується такими умовами, як необхідність чіткого забезпечення обсягу робіт; надійне обслуговування робочих місць, високий рівень внутрішньовиробничого кооперування; наявність відповідної кількості працівників на підприємстві, спроможних виконувати одну й ту саму роботу, їхня тісна взаємодія у бригаді або цеху, можливість нерегулярного використання робочого часу протягом певного календарного періоду та ін.

Гнучкий графік роботи є узагальненою назвою багатьох нестандартних режимів робочого часу. Розглянемо поширені його різновиди [4;5]:

1) режим «змінного обсягу робочого часу» – це система періодичного, у міру виробничої необхідності, залучення працівників до праці;

2) режим «ступінчастого графіка» дає можливість починати і закінчувати роботу у будь-який час за однієї умови: відпрацювання установленої змінної норми робочого часу. Це дозволяє кожному працівникові вибрати для себе найбільш зручний розпорядок роботи;

3) система «поділу робочих місць» припускає використання на одному робочому місці почергово двох працівників, зайнятих неповний робочий день;

4) режим «стислого робочого тижня» встановлюється у межах двотижневого періоду. Він є подовженням робочого дня з одночасним збільшенням кількості вихідних. Існує декілька різновидів цієї форми організації робочого часу:

– щотижневий цикл: чотири дні роботи по десять годин і три дні відпочинку;

– щотижневий цикл: три дні роботи по тринадцять годин двадцять хвилин і чотири дні відпочинку;

– перший тиждень: чотири дні роботи по дев’ять годин і три дні відпочинку; другий тиждень: п’ять днів роботи по дев’ять годин і два дні відпочинку;

– перший тиждень: три дні роботи по дванадцять годин і чотири дні відпочинку; другий тиждень: чотири дні роботи по дванадцять годин і три дні відпочинку.

Останні два варіанти мають відповідно 5 і 8 годин понад норму часу, які оплачуються у підвищеному розмірі.

Перевага «стислого робочого тижня»:

– скорочення кількості цілодобових невиходів на роботу;

– зменшення витрат підготовчо-завершального часу;

– краще використання основних фондів;

– створення умов для проведення ремонтних робіт, пов’язаних із зупинкою устаткування та ін.

Розробка нестандартних режимів робочого часу є дуже відповідальним завданням. Але за допомогою їхнього грамотного впровадження можна досягти значного поліпшення використання робочого часу, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності виробництва в цілому.

10.3. Методи аналізу ефективності використання робочого часу

Вивчення використання робочого часу на підприємствах і в організаціях дозволяє виявити втрати часу та їхні причини й домогтись більш раціонального використання праці персоналу. Ефективність витрат робочого часу можна визначити на основі порівняння фактичних витрат робочого часу з обґрунтованою мірою праці.

Виявлення резервів і використання робочого часу, ефективність усіх стадій виробництва залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи на кожному підприємстві повинен бути організований табельний облік використання робочого часу (типова форма №П-12 «Табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати за ____ рік», затверджена наказом Мінстату України від 09.10.95р №253). У табель включають усіх постійних і тимчасових працівників, які перебувають у списочному складі підприємства.

Записи у табелі обліку використання робочого часу про причини відсутності на роботі, роботи понад норми та інші відхилення від нормальних умов праці повинні бути зроблені лише на підставі документів, оформлених відповідним чином (листи непрацездатності, листи простоїв, довідки про виконання громадських обов’язків та ін.).

Облік використання робочого часу може здійснюватися або методом безперервної реєстрації або за відхиленнями, тобто, тільки відміткою неявки, запізнень, прогулів. У цьому випадку наприкінці місяця рахують загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат. Із загального календарного фонду відраховують усі втрати і отримують фактично відпрацьований час.

Фонд робочого часу поділяється на цілоденний і внутрішньозмінний.

Внутрішньозмінний фонд – це кількість годин і хвилин роботи за зміну.

Цілоденний фонд робочого часу включає кількість робочих днів, необхідних відпрацюванню одним чи усіма працівниками протягом місяця, кварталу, року.

Ефективність використання цілоденного робочого часу аналізують на основі табельного обліку. Використання внутрішньозмінного робочого часу визначають шляхом проведення періодичних і одночасних обстежень (фотографій і самофотографій робочого дня, моментних спостережень) [4].

Фотографія проводиться з метою одержання даних для виявлення втрат робочого часу з різних причин та розробки організаційно-технічних заходів ізвдосконалення використання робочого часу. Її виконують за існуючої

організації праці з усіма недоліками. Фотографія здійснюється спостерігачем або самим працівником (самофотографія) методом безпосередніх вимірів під час виконання виробничого завдання на робочому місці. На основі матеріалів фотографії складається фактичний баланс робочого часу у хвилинах і процентах, який порівнюється з нормативним. Для аналізу використання робочого часу розраховують три відносні показники: коефіцієнт ефективного використання змінного робочого часу; коефіцієнт неприхованих (явних) втрат робочого часу; коефіцієнт прихованих втрат робочого часу.

Таким чином, фотографія робочого часу дозволяє виявляти як наявні, так і невидимі, приховані втрати робочого часу з метою більш продуктивного його використання.

Метод моментних спостережень полягає в тому, що спостерігач через нерівні проміжки часу (моменти) фіксує те, що відбувається на робочих місцях в обраній зоні спостереження. За цього методу значно зростає кількість спостережуваних об'єктів (працівників, верстатів, машин), поліпшується оперативність одержання потрібної інформації, забезпечується достатня точність результатів спостереження. Недоліками даного методу є неможливість точного визначення тривалості тих чи інших видів втрат робочого часу протягом зміни загалом та в розрахунку на кожного конкретного працівника через те, що облік моменто-спостережень ведеться разом на всю сукупність спостережуваних об'єктів. Однак, цей метод також дозволяє обчислювати показники використання робочого часу, визначати його втрати, виявляти конкретні причини втрат, робити пропозиції щодо поліпшення використання робочого часу.

Ефективність використання робочого часу протягом місяця, кварталу, року аналізують за формою статистичної звітності (форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»).

10.4. Фактор часу в управлінні підприємством

Світові кризові явища набирають свої обороти в Україні, тому потрібно розглядати перспективи інноваційного розвитку підприємств і шукати альтернативні шляхи та сучасні моделі управління підприємством. Дані моделі мають базуватися на інноваційній основі зростання обсягів виробництва, більш ефективному використанні інтелектуальних ресурсів, своєчасному освоєнні результатів наукових досліджень із метою використання прогресивної техніки і технологій. Системне покращення організації підприємства, а саме використання методів тайм-менеджменту, дозволяє скоротити непродуктивні витрати праці і підвищити продуктивність праці.

Класиками теорії тайм-менеджменту вважаються Ф. Тейлор, К. Макхэм, М.Мескон. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн і вже запропоновано чимало методів управління часу. Серед сучасних авторів пострадянського простору О. Горбачов, Є. Мерзлякова, В. Растимешин, Г.Архангельский, О. Гастев К. та інші. Найбільш широкого поширення отримали

роботи, дослідження та підходи зарубіжних фахівців – Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К.Бішофа, П. Дойля, Ст. Кові, Б. Трейсі, Б. Санто, Дж. Коулі та інших.

«Тайм-менеджмент» – категорія дещо абстрактна. Управління часом не існує в природі. Людина може керувати лише тим, на що може спрямувати свій вплив, наприклад, на розподіл власних коштів, на людей тощо. Усвідомлення природи часу та побудови життя необхідне з урахуванням двох основних характеристик часу – обмеженості та плинності. «Час – це гроші» – не зовсім точне твердження. Час має ширше застосування ніж гроші. Час – це все, що дано нам у цьому житті. Час і життя майже синоніми. Час – можна інвестувати. Все інше можна інвестувати лише з урахуванням часу. Людина потребувала і потребує універсальної валюти для оцінки шляху, який вона вибирає щомиті. Історично склалося, що це – гроші. Але час – мірило більш природне та універсальне. Тому бізнес природніше будувати на часових ресурсах, а не на грошових [6]. Тому постає необхідність широкого застосування системи управління часом.

На введення терміна «тайм-менеджмент» претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець К. Меллер, в 70-ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера [7].

За С. Прентісом, тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [8, с .145].

Тайм-менеджмент, як вважає Б. Трейсі, – це мистецтво управління не тільки своїм часом, а й життям у цілому. Він порівнює його з сонцем, а всі складові життя людини – сім'я, стосунки з іншими людьми, доходи, заробіток, здоров'я, саморозвиток – це планети, які рухаються навколо нього [9, с. 79].

На думку В. Усова, тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів у заданому часі та просторі [10, с. 59].

Отже, на нашу думку, тайм-менеджмент – сукупність методів оптимальної організації стратегічного управління, планування, виконання проектів, поточних завдань та календарних подій.

Завдяки своїм властивостям час характеризує не тільки кількісні, але й якісні зміни в стані різних видів матерії. Саме час дає можливість виміряти будь-які форми руху і різнорідні процеси, з'ясувати внутрішні зміни у стані досліджуваних об'єктів, проникнути в сутність економічних явищ й процесів, зрозуміти закономірності їх розвитку [11, с. 26].

Час для підприємств є таким же важливим ресурсом як і гроші. Час – один із трьох параметрів, поряд із собівартістю і якістю, які визначають положення підприємства на ринку. Однак нерідко трапляються ситуації, коли на термінові і важливі завдання як підприємства в цілому, так і рядових співробітників не залишається часу, що породжує значний попит на використання тайм-менеджменту.

Слід зазначити, що інноваційний процес є наслідком добре організованого стратегічного планування й орієнтованого на ринок управління, в основі яких повинні бути результати довгострокового й середньострокового прогнозування

науково-технологічного та інноваційного розвитку [12, с. 8]. У діяльності сучасних фірм акцент зміщується з довгострокового і середньострокового планування, що у 50-ті роки XX століття вважалося головною умовою успіху, на швидкість реакції на виклики ринку. Так, фахівці вважають, наприклад, що зміни відбуваються настільки швидко, що прогнозування майбутнього стає неможливим. Тому замість планування фірма має розвивати здатність швидко адаптуватись до мінливих умов своєї діяльності [13, с. 35].

Не потребує доказів той факт, що кожна організація являє собою досить складну в технічному та економічному плані структуру. І від вибору стратегії її роботи, від конкретного способу взаємодії та сполучення ланок її складових, від управління робочим часом залежить якщо не успіх підприємства цілком, то дуже значна його частина [14; 15].

На основі реалізації стратегії формуються бізнес-цінності, зовнішня культура, імідж підприємства. Це є підґрунтям для запровадження системи управління часом та можливістю створення внутрішньої культури. Система управління часом знаходиться між двома культурами – зовнішньою і внутрішньою. Жорстка конкуренція не тільки породила зростаючу хвилю нововведень, значно збільшилось число і розмаїття високотехнологічних товарів і послуг, але й істотно скоротила тривалість життєвого циклу товарів. Стратегія прискореної заміни товарів і послуг стає типовою для багатьох виробництв [8, с. 36]. Фактор часу поряд із ціною і якістю продукції визначає успіх функціонування підприємства на сучасному ринку (табл. 10.1), тому головною метою є ефективне використання часу.

Савчук В. [16, с. 124] стверджує, що в умовах кризи вирішальним фактором збереження результативності компанії є швидкість і підтверджує це можливістю використання теорії відносності та формули визначення енергії фізичного об'єкта:

$$E = m \times c^2 \qquad (10.1)$$

де E – це результативність організації;

m – ресурс. маса або обсяг використаного ресурсу;

c – швидкість, із якою даний ресурс використовується.

Виражена в квадраті швидкість вказує на більш значну впливовість на результат у порівнянні з обсягом використаного ресурсу.

Систему тайм-менеджменту потрібно впроваджувати з позиції комплексного взаємозв'язку між внутрішніми факторами функціонування підприємства такими як: цілі, задачі, структура, технології, люди.

Важливим кроком під час створення ефективної системи управління часом є визначення мети діяльності як на короткий, так і на довготерміновий період. Управління на основі сформованої мети не пов'язане з додатковими зусиллями, оскільки базується на процесі планування з визначенням граничних термінів виконання намічених дій або заходів. Мета не тільки визначає ті дії, які варто здійснити, але і стимулює їх виконання. Необхідно перетворити мету в план

дій, серед яких визначити найбільш пріоритетні напрями. Успішне ранжування завдань за важливістю має значний вплив на зростання ефективності.

Таблиця 10.1. Вплив фактора часу на конкурентоспроможність підприємства

Фактор часу	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Мінімізація витрат	Мінімізація витрат складування та зберігання за рахунок скоординованої, ефективної діяльності підприємства
Зменшення кінцевої ціни виробу	Аналіз основних і допоміжних видів діяльності допомагає встановити, в якому відбувається найбільше зростання вартості, та де є потенційні можливості її зниження за рахунок зміни розміщення видів діяльності
Швидка адаптація до змін на ринку	Впровадження системи швидкого реагування, яка дозволяє зменшити час виконання операцій та періоду доставки
Елімінація часу операцій	Скорочення виробничого циклу за рахунок зменшення часу надходження матеріального потоку на всіх ланках логістичного ланцюга

Для оцінки інноваційного типу виробництва часто використовуються часові критерії, які наведені в таблиці 10.2 [14, с.300].

Таблиця 10.2. Порівняльна характеристика традиційного та інноваційного типів виробництва

Показники (характеристика)	Тип виробництва	
	Традиційний (екстенсивний)	Інноваційний (інтенсивний)
Тривалість виробничого циклу	Місяці(з тенденцією до збільшення)	Дні (з тенденцією до зменшення)
Час переналадки виробництва	Дні	Хвилини
Строки виконання замовлень	З точністю до тижня	З точністю до 1-го дня (1-ї години)
Поставки матеріалів і напівфабрикатів	Обсяг місячної потреби	Обсяг потреби на годину
Реакція виробничих систем на зміну попиту на ринку	Повільна	Швидка

За інноваційного типу виробництва усі процеси виконуються швидко, оперативно, точно, а тривалість виробничого циклу триває дні з тенденцією до зменшення. Якщо говорити про традиційний тип виробництва, то тут спостерігається більша тривалість усіх процесів на підприємстві. Тому інноваційний тип виробництва використовувати ефективніше ніж традиційний.

Зазвичай управління часом є необхідним у розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час закінчення проекту і його масштаб. Потрібно зауважити, що для інноваційного розвитку важливу роль відіграє термін окупності інноваційних проектів, адже він характеризує ризик і ліквідність проекту, оскільки показує, як довго інвестиційний капітал буде «в стані ризику». Таким чином, за інших рівних умов, чим коротший термін окупності, тим більш ліквідний проект. Тривалий термін окупності означає, що інвестовані кошти

будуть зв’язаними протягом багатьох років і тому проект є відносно неліквідним [14, с. 405]. Сьогодні можна говорити про те, що час є одним із ключових рушійних факторів впливу на інноваційні підприємства, оскільки інноваційна діяльність завжди пов’язана з ризиком.

В основі інноваційного шляху розвитку лежить цілеспрямований процес пошуку, підготовки і реалізації інновацій, які дозволяють підвищити ефективність виробництва. Важливу роль у цьому процесі відіграє інноваційна інфраструктура. Вона забезпечує як рух потоків інформації, знань, технологій, ринкових потоків, так і взаємодію між різними інституціональними структурами.

На значення інноваційної інфраструктури вказують дослідження американського вченого Ф. Лінна, який встановив, що середній період освоєння інновацій складав: з 1885 по 1919 рік – 37 років, з 1920 – 1944 роки – 24 роки, з 1945 – 1964 роки – 14 років; квантова фізика, атомна енергетика, електроніка – 3–5 років, мобільний телефон – 1 рік. Інноваційна інфраструктура почала формуватися з початку 50-х років XX століття, мала розвиток у середині 90-х років XX століття, що також підтверджує значну роль інноваційної інфраструктури в супроводі всіх етапів інноваційного процесу для збереження його безперервності і зменшення термінів освоєння інновацій.

У процесі управління інноваційною діяльністю тайм-менеджмент є невід'ємною частиною діяльності будь-якої успішної компанії. Він відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, адже чим швидше та оперативніше вийде компанія на ринок та опанує його, тим більший прибуток вона отримає. Фактор часу прямо впливає на економічні показники реалізованого нововведення (рис. 10.2).

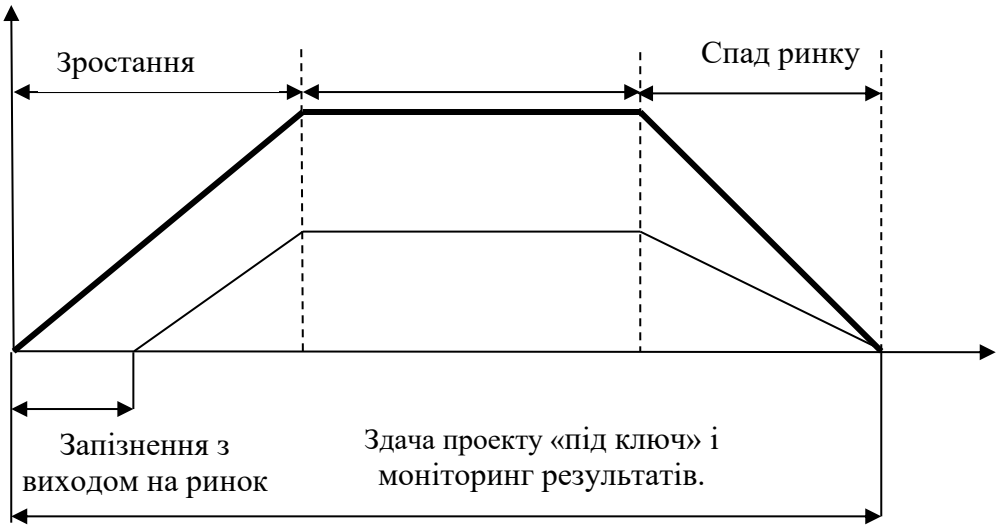


Рис. 10.2. Зростання прибутку за рахунок випередження виходу інновації на ринок

Тому одним із критеріїв ефективності інноваційної технології повинна служити тривалість стадії підготовки інновації до виходу на ринок нового продукту або послуги. Однією із тенденцій є скорочення тривалості розробки нових товарів та їх життєвого циклу за зростання загальних витрат, пов’язаних

із створенням нового товару через їх складність. Необхідно звернути увагу на негативний вплив затягування тривалості розробки, скорочення терміну життєвого циклу продукції [17, с. 37].

Якщо підприємство в XXI столітті не займається управлінням часу, це означає, що інші конкуренти виграють конкурентну боротьбу при тому ж рівні цін і якості, але займаючись управлінням часом. Не можна упускати жодної можливості стати в чомусь ефективніше і краще за інших. Щоб встигати і вчасно досягається результату, бути попереду конкурентів, необхідно вміти контролювати час. У таблиці 10.3 наведено характеристику впливу фактора часу на діяльність підприємства.

Таблиця 10.3. Приклади впливу фактора часу на діяльність підприємств

Об'єкти	Характеристика впливу
Японська модель – четверте покоління інноваційного процесу за Рой Росвеллом	Модель передового досвіду, основана на паралельній діяльності, спрямованій на одночасну роботу над проектом декількох груп фахівців
Використання норм часу	- підвищення продуктивності праці та її матеріальне стимулювання; - основа планування на всіх рівнях організації виробництва і праці; - зменшення простоїв у виробництві
Організація виробничого процесу	Використовування послідовно-паралельного та паралельного видів руху предметів праці, що позволяє здійснювати технологічний процес швидше
Керівництво організацією	– планування робочого часу; – використання органайзерів; – делегування повноважень; – вміння розставляти пріоритети
Сіткове планування та управління	Паралельне виконання робіт, що суттєво скорочує термін виходу продукції.
Віртуальні підприємства	– Швидке реагування на ринкові вимоги; – швидкість виконання замовлень

На інноваційних підприємствах Китаю ділять весь інноваційний процес на багато маленьких етапів. Над кожним етапом може працювати декілька десятків співробітників у командах. За необхідністю люди можуть мігрувати з команди до команди. Часто робота над етапами може йти паралельно або включати в себе представників різних відділів. Працівники допомагають один одному, вважаючи, що головне – це вчасно виконаний проект. Вони використовують неформальні відносини, які допомагають скоріше вирішити проблему [17].

В Японії існує методика «кайдзен», в яку закладено принцип «однієї хвилини». Принцип цієї методики полягає в тому, що людина займається певною справою рівно одну хвилину, але день у день і в один і той же час. Одна хвилина часу – це зовсім мало, а значить легко здійснимо для будь-якої людини. Лінь не встане на вашому шляху. Ті ж самі дії, які ви не хотіли

виконувати протягом півгодини, придумуючи відмовки або виправдання, ви з легкістю виконайте за хвилину [18, с. 216].

Автором даної концепції менеджменту є Масаакі Імаі. Він вважає, що кайдзен – це справжня філософія, яка може бути однаково успішно застосована і в бізнесі, і в особистому житті. У японській мові слово «кайдзен» означає «безперервне вдосконалення». Виходячи з цієї стратегії, в процес вдосконалення залучаються всі –від менеджерів до робітників, причому її реалізація потребує відносно невеликих матеріальних витрат. Філософія кайдзен припускає, що підприємство повинно бути орієнтоване на постійне поліпшення. Тому застосування вказаної стратегії є досить доцільним на інноваційних підприємствах.

На заході практикують гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам так організувати своє життя, щоб вони могли присвятити себе фірмі. Гнучкий графік роботи, відзначають фахівці, – це взаємовигідна практика як для працівників, так і для роботодавців. Важливо відзначити, що ефективність роботи, як правило, не знижується, а зростає. Недаремно половина фірм у Європі працюють за таким графіком. У разі скорочення часу роботи працівника, формується соціально-психологічний клімат, що дозволяє більш сконцентруватися на виконанні своїх обов'язків і не відволікатись на інші справи.

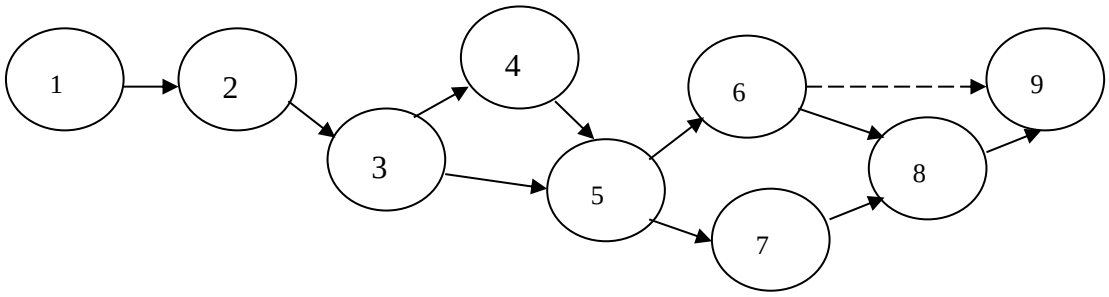


Рис. 10.3. Сітковий графік розвитку ринку новацій

Використання сіткового планування розвитку ринку новацій (рис. 10.3) дозволяє розраховувати його основні параметри на основі методу графічної побудови й оцінки результатів розвитку проекту в часі (GERT).

Особливістю даного графіка є обмежені можливості замовника (фізичної особи або підприємства) з керування послідовністю фаз розвитку ринку, однак це не перешкоджає здійсненню моніторингу ринкових процесів, виявленню й використанню наявних потенційних можливостей поліпшення результатів господарської діяльності замовника.

На рис. 10.3 чітко прослідковується паралельне виконання робіт, що суттєво скорочує термін виходу продукції, що підтверджує значущість ресурсу часу та його ефективного використання.

Управління часом – це дія чи процес тренування свідомого контролю за кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, у якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом може допомогти поряд із навичками, інструментами і методами, що

використовуються під час реалізації конкретних цілей, проектів та завдань. Цей набір включає у собі широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз тимчасових витрат, моніторинг, організацію, складання списків і розстановку пріоритетів. Система керування часом – це поєднання процесів, інструментів, технік і методів.

Прикладом ефективного використання часу є віртуальні підприємства. Вони є повністю орієнтованими на замовника, оскільки його основні характеристики – швидкість виконання замовлення і повнота задоволення потреб клієнта. Так як клієнти та виконавці об'єднані у відкриту мережу, то межі між взаємодіючими підприємствами стають нечіткими і прозорими. Така структура створюється шляхом інформаційної інтеграції ресурсів партнерів. При цьому відбувається інтеграція культур, традицій, ресурсів, досвіду, знань підприємств-партнерів. Виникає штучне співтовариство, сформоване електронним шляхом, що дуже часто продовжує життєвий цикл окремого підприємства.

Метою віртуального підприємства є швидке реагування на ринкові вимоги й максимізація ступеня використання ресурсів підприємств, а не отримання прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів у товарах (послугах) як у традиційного підприємства. Віртуальне підприємство збільшує швидкість і якість виконання замовлення шляхом об'єднання ресурсів різних партнерів у єдину систему. Якщо традиційному підприємству для розробки і виведення нового товару на ринок потрібне залучення значних ресурсів, то віртуальне підприємство завдяки інформаційно-комунікаційній ідеології може набагато швидше знайти нових партнерів, які володіють відповідними ринковим потребам ресурсами, знаннями та здібностями.

Можна виділити основні кроки тайм-менеджменту на підприємстві [19, с. 13]:

1) чітке формулювання цілей;
2) складання плану їх досягнення;
3) визначення виконавців;
4) встановлення пріоритетів завдань;
5) концентрація зусиль на виконання найважливіших завдань;
6) наполеглива робота над виконанням поставлених завдань;
7) моніторинг досягнення поставлених цілей.

Оскільки головним фактором на підприємстві є людський капітал, тому впровадження системи управління часом необхідне з урахуванням особистого тайм-менеджменту:

– планування часу має бути регулярним, системним і послідовним;
– використання методів гнучкого планування без використання жорстких параметрів часу, орієнтація та реагування на зміну ситуацій;
– необмеження в жорстких рамках плану;
– фіксація результатів у письмовій формі;
– делегування повноважень;
– виконання тільки дійсно важливих справ (Принцип Паретто);
– обмеження зовнішніх відволікань.

Дослідивши тайм-менеджмент в умовах сьогодення, можна зробити висновок, що управління часом зазнало значних змін форм та ознак. Тайм-менеджмент набув статусу частини результативного управління підприємства у цілому та особистості зокрема [20, с. 267].

Тайм-менеджмент дає змогу: швидко досягати своїх цілей; встигати робити всі важливі справи; мінімізувати «аврали» на роботі; уникнути «провалів» у проектах, завданнях тощо; працювати лише 40 год. на тиждень; приділяти більше уваги своїй родині; стати високоорганізованою і пунктуальною людиною.

Важливо відзначити, що поряд із іншими управлінськими інструментами, тайм-менеджмент дозволяє працювати в складних умовах обмеженості часу без втрати якості ухвалених рішень, дозволяє підвищити продуктивність праці та зменшити витрати часу. Тому на інноваційних підприємствах це є ключовим елементом успіху. Тайм менеджмент – одна з найбільш вигідних інвестицій.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці? Чим визначається загальна норма робочого часу?
2. Для яких категорій працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу?
3. Яка тривалість щоденної роботи за п’ятиденного і шестиденного робочого тижня?
4. Які обмеження роботи має працівник у нічній час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
5. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
6. Як встановлюються раціональні режими праці й відпочинку?
7. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.
8. Як аналізується ефективність використання робочого часу в залежності від режимів праці?

Питання на самостійне опрацювання

1. Норма часу та норма виробітку.
2. Зарубіжний освід управління робочим часом працівників.
3. Факторний економічний аналіз використання робочого часу на підприємстві.

Тестові завдання

1. Робочий час визначається:

1) загальною мірою людського потенціалу;
2) мірою розподілу заробітної плати на погодинну та відряднуформи;
3) загальною мірою витрат праці незалежно від сфери діяльностілюдини;
4) мірою визначення ініціативності персоналу організації.

2. Чи можуть підприємства і організації під час укладенняколективного договору встановлювати тривалість робочого часуменшу, ніж передбачену «Кодексом Законів України про працю»?

1) під час укладення колективного договору сторони можутьвстановлювати тривалість робочого часу тільки більшу, ніжпередбачено законом;

2) під час укладення колективного договору сторони повинні дотримуватися тільки законодавчо встановленої норми тривалостіробочого часу;

3) У «Кодексі Законів України про працю» така норма тривалості робочого часу є орієнтовною, тому підприємства і організації під часукладенняколективного договору можуть встановлювати величину, яка відповідає закону або більшу чи меншу в межах 2-х годин;

4) під час укладення колективного договору підприємства і організації можуть встановлювати тривалість робочого часу меншу, ніж передбачено законом.

3. Якщо з ініціативи адміністрації працівникові встановлюєтьсярежим неповного робочого часу, він попереджується про це:

1) не менше ніж за два місяця;

2) не менше ніж за тиждень;

3) не більше ніж за місяць;

4) не менше ніж за два тижні до переходу на такий режим.

4. Добові режими праці та відпочинку визначаються взаємодією:

1) річного режиму праці та відпочинку;

2) внутрізмінного режиму праці та відпочинку;

3) тижневого режиму праці та відпочинку;

4) змінних графіків праці та відпочинку протягом доби.

5. Сутність методу моментних спостережень полягає у:

1) вибіркових замірах тривалості виконання окремих елементів роботи або операції незалежно від їх послідовності у часі;

2) неперервній реєстрації всіх елементів роботи з фіксацієюпотокового часу закінчення кожного елементу;

3) вивченні елементів операції малої тривалості шляхом циклових замірів елементів, які об’єднуються в групи і фіксується тривалістькожної групи;

4) реєстрації і обліку кількості однойменних витрат робочого часу увибіркові моменти.

6. Під час використання гнучких графіків робочого часу для окремих працівників або колективів робочий день розподіляється на такі частки:

1) оплачувану;

2) оплачувану за зниженим тарифом;

3) гнучку;

4) пряму;

7. Під час аналізу ефективності використання робочого часузастосовують такі основні методи вивчення витрат робочого часу:

1) метод експертних оцінок;
2) метод безпосередніх замірів;
3) нормативний метод замірів;
4) екстраполяція;

8. Розрізняють такі способи проведення спостережень за витратами робочого часу:

1) візуальний;
2) спостереження за допомогою приладів (напівавтоматичних);
3) математичне моделювання;
4) автоматизований;

9. До недоліків методу безпосередніх спостережень відносяться:

1) час спостереження обмежений, спостереження переривати неможна;
2) підсумком спостережень є середні дані;
3) структура витрат робочого часу може бути розкрита не повністю;
4) спостереження тривалі та трудомісткі, обробка даних досить складна;

10. Перевагами методу моментних спостережень є:

1) можливість безпосереднього виявлення раціональних прийомів іметодів праці, причин втрат і нераціональних витрат робочого часу;
2) один дослідник може спостерігати майже необмежену кількістьоб'єктів;
3) вірогідність спостереження не постраждає, якщо воно буде перервано, а потім продовжено;
4) трудомісткість спостереження і обробка даних у декілька разів менша, ніж за інших методаів.

Практичні завдання

Задача 1. Визначити норму часу, якщо чисельність робітників – 3 людей, норма виробітку за годину 120 одиниць, тривалість робочої зміни 8 годин.

Задача 2. Після впровадження заходу норма виробітку збільшилась на 18%, норма часу до впровадження заходу складала 5,0 люд. год. Знайдіть норму часу після впровадження заходу.

Задача 3.Як зміниться одинична відрядна розцінка, якщо норма виробітку зменшилась на 15%, а тарифна ставка збільшилась на 2%.

Задача 4.Визначити відсотоквиконання норми виробітку, якщо: фактичний обсяг продукції – 3000 одиниць, норма часу на одиницю продукції – 0,15 люд. год. Фактичні затрати часу – 420 люд. год.

Задача5.Визначити норму часу і норми виробітку на операцію, якщо відомо, що оперативний час на одиницю продукції складає 3 хв, а на обслуговування робочого місця протягом 8-годинного дня потрібно 25 хв. Регламентовані перерви складають 45 хв.

Список літератури

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322–VIII (редакція станом на 20.01.2018р.).
2. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 №505/96–ВР.

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 №3357–XII (зі змінами і доповненнями).

4. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: нач. посібник / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398с.

5. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275с.

6. Управління часом. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_часом

7. Кривов'язюк І.В. Феномен часу в розвитку економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №8(158). С. 24–28.

8. Орлюк О. П., Бутнік-Сіверський О. Б., Мироненко Н. М. та ін. Економіко-правові, теоретичні та практичні аспекти переходу економіки України на інноваційну модель розвитку: монографія. Київ: ТОВ «Лазуріт-Поліграф», 2010. 416с.

9. Федулова Л.І. Економіка знань: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. 600с.

10. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2007. 476с.

11. Молчанов С. URL: http://www.management.com.ua/tend/tend681.html

12. Бєлоусова О.С. Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Вісник ВІЕМ*. 2015. №11.С. 12–20.

13. Савчук В. П. Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей. Київ: Companion Group, 2009. 352 с.

14. Петрушенко М. М., Бондар Т. В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка».* 2009. №1. С.10–18.

15. Крукевич Н. М. Сучасний стан та проблеми тайм-менеджменту на підприємствах в Україні в умовах економічної кризи. / *Актуальні проблеми наукового й освітнього простору в умовах поглиблення Євроінтеграційних процесів.* Мукачево, 2015. Т2. С. 266–268.

16. Рудь Н.Т., Шубала І.В. Економіка праці: фактор часу та ефективність його використання. *Економічний форум.* 2023. №3. С. 29–39.

Тема 11. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ

11.1. Поняття, фактори і елементи умов праці та їх державне регулювання.

11.2. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві. Компенсація впливу на працівників несприятливих умов праці.

11.3. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.

11.4.Створення сприятливих умов праці на підприємстві.

Ключові слова: *умови праці, працівники, ефективність.*

11.1. Поняття, фактори і елементи умов праці та їх державне регулювання

Людина значну частину свого життя витрачає на працю і тому від умов праці, рівня її безпеки залежить працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, умови праці).

Актуальність питання поліпшення умов праці обумовлюється і тим, що рівень освіти працівників висуває на перше місце необхідність задоволення потреб у змістовній праці в небезпечних умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної і економічної політики, важливою складовою управління персоналом.

Поняття «умови праці» досліджувало багато науковців, а саме: Москальова В. М., Ізуїта П. О., Процевський О. І., Цепін О. І., Дмитренко Ю. П., Пилипенко П.Д.. Вагомий внесок у розв'язанні проблеми організації умов праці зробили Крушельницька Л.В., Александров Ю.І., Андросова Л., Амоша О. І., Щур-Труханович Л.В. та інші.

Поняття «умови праці» охоплює усі аспекти умов трудової діяльності, усе те з чим працівник стикається у процесі праці. Працівник проводить на роботі значну частину свого життя, а тому має право працювати в умовах, які б давали змогу не тільки плідно працювати, але і зберігати власне здоров'я.

Таблиця 11.1. Характеристика поняття «умови праці»

Автор	Характеристика поняття
1	2
Москальова В.М. [1]	Сукупність чинників виробничого середовища трудового процесу, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі предметної діяльності
Ізуїта П.О. [2, с. 71]	Уся сукупність факторів виробничого середовища і процесу виконання службових обов'язків на підприємстві, в установі, організації усіх форм власності та незалежно від роду діяльності, які впливають на здоров'я і працездатність людини під час її професійної діяльності

Продовження табл. 11.1

1	2
Процевський О.І.[3]	Сукупність соціальних і виробничих чинників, за наявності яких відбувається процес праці; розмір оплати праці, тривалість робочого часу, відпустки тощо, а до виробничих – технічні, санітарні, гігієнічні, виробничо-побутові й інші умови; правові форми організації праці, права та обов'язки працівника та роботодавця, режими праці та відпочинку, форми нормування, оплату праці та преміювання, форми заохочення та заходи стягнення, зміну трудової функції та звільнення і т.д.
Цепін О.І. [4]	Все, що впливає на робочу силу, на стан працездатності людини безпосередньо на робочих місцях у конкретних трудових організаціях і трудових колективах

Напрями впливу умов праці на працівника:

1) на здоров'я та працездатність людини;

2) на ставлення до праці та задоволеність працею;

3) на ефективність праці та інші економічні показники;

4) на рівень життя і розвиток людини.

Умови праці поділяються на *соціально-економічні*, які розглядаються у широкому контексті і характеризують відношення до них суспільства, та *виробничі*, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

ДСТУ 2293 2014 «Охорона праці. Терміни та визначення» трактує умови праці як «сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці».

Гігієнічна класифікація праці визначає умови праці як сукупність факторів трудового і виробничого середовища, у якому здійснюється діяльність людини.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи [5;6] (рис.11.1):

Перша група – *соціально-економічні фактори*, дія яких обумовлює характер умов праці. Серед них виділяються підгрупи:

1) нормативно-правові (закони, норми, стандарти, а також форми адміністративного та громадського контролю за їх виконанням);

2) економічні (матеріальне та економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці);

3) соціально-психологічні (ставлення працівників до праці, психологічний клімат);

4) суспільно-політичні (форми руху працівників за створення сприятливих умов, винахідництво і раціоналізація).

Друга група – *техніко-організаційні фактори,* які впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах. Серед них виділяються такі підгрупи:

– предмети праці та їх продукти (сировина, матеріали, готові вироби);

– технологічні процеси;

– засоби праці;

– інформація;
– організаційні форми виробництва, праці та управління.

Рис. 11.1. Класифікація факторів формування умов праці

Третя група – *природні фактори,* дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й висуває додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці. Серед них виділяються такі підгрупи:

– географічні (кліматичні зони);

– біологічні (особливості рослинного та тваринного світу у сільському господарстві);

– геологічні (характер добування корисних копалин).

Усі ці фактори впливають на формування умов праці одночасно і у нерозривній єдності, обумовлюючи поряд із іншими параметрами виробниче середовище.

Свій вплив на людину система факторів спричиняє опосередковано через сукупність *системи елементів*, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях.Виділяються такі *елементи умов праці*.

Санітарно-гігієнічні, що характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил,

температура повітря та інші). Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установлення стандартів, санітарних норм і вимог.

Психофізіологічні елементи обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, інформаційне навантаження, нервово-психологічна напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів.

Естетичні елементи сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивне рішення робочого місця, освітлення, функціональна музика тощо). Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання.

Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини у трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працюючих (соціальний клімат). Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об'єктивному оцінюванню.

Технічні елементи визначаються рівнем механізації та автоматизації праці.

Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямами [2]:

– формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;

– поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів чи зростаючими потребами суспільства, а за неможливості поліпшення умов праці, підтримання їх на досягнутому рівні;

– захист працівників від наявних та можливих небезпек та виробничих шкідливостей, тобто охорона праці.

Дія небезпечних чинників виробництва не виникає спонтанно, адже технікою користуються люди. Тому вона локалізується або посилюється залежно від рівня організації виробництва, організованості та дисципліни працівників, їхньої кваліфікації, санітарно-технічного та лікувально-профілактичного забезпечення, а також рівня профілактичної роботи з охорони праці. Тому державне регулювання умов праці є одним із найважливіших соціальних завдань суспільства.

Основним законом, що гарантує права громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України. Реалізація цих прав здійснюється через виконання вимог, викладених у законодавчих актах.

Так, правове регулювання умов і охорони праці в *Кодексі законів про працю України* [7] не обмежується тільки главою «Охорона праці». Норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях інших глав КЗпП України таких, як «Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Праця жінок», «Праця молоді», «Професійні спілки», «Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю».

Закон України *«Про підприємства в Україні»* [8] визначає, що підприємство зобов'язано забезпечити всім працівникам безпечні та нешкідливі

умови праці і несе у встановленому законодавством порядку відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров'ю та працездатності.

Законом України *«Про колективні договори і угоди»* [9] передбачено, що у колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи та норми соціально-економічної політики, зокрема щодо умов та охорони праці.

Прийнятий 14 жовтня 1992 р. Закон України *«Про охорону праці»*[10] визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

Дія Закону поширюється на всі підприємства, установи та організації незалежно від форм власності та видів їх діяльності.

Закон передбачає чітку систему державного управління охороною праці і регулювання умов праці.

Державна політика у сфері охорони праці базується на таких *принципах:*

– пріоритету життя і здоров'я працівників у відношенні до результатів діяльності підприємств;

– повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

– комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі національних програм із цих питань та з урахуванням напрямків економічної та соціальної політики, досягнень у галузі науки і техніки;

– соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;

– використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці;

– участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці тощо.

Державне управління охороною праці і державне регулювання умов праці в Україні здійснюють Кабінет Міністрів України, Державний департамент з нагляду за охороною праці, Міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади, місцева державна адміністрація, місцеві Ради народних депутатів.Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють профспілки та трудові колективи через уповноважених.

Уповноважені трудових колективів із питань охорони праці відповідно до законодавства про охорону праці здійснюють контроль:

1) умов праці на робочих місцях, безпеки технологічних процесів, машин, механізмів, стану засобів колективного та індивідуального захисту;

2) режиму праці та відпочинку;

3) використання праці жінок, неповнолітніх та інвалідів;

4) забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;

5) пільг і компенсацій, що надаються працівникам за роботу з важкими та шкідливими умовами праці;

6) відшкодування власником шкоди працівникам у разі погіршення їхнього здоров'я або заподіяної моральної шкоди.

Закон України «Про охорону праці» [10] визначає соціально-економічні, організаційно-технічні, санаторно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи з охорони праці.

Соціально-економічними заходами щодо охорони праці передбачаються: обов'язкове соціальне страхування працівників власником підприємства від нещасних випадків та професійних захворювань; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням та інші пільги і компенсації працівникам, що зайняті на роботах із важкими та шкідливими умовами; безплатна видача працівникам спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту на роботах із шкідливими і небезпечними умовами; відшкодування власником шкоди у зв'язку з каліцтвом та іншим ушкодженням здоров'я (або його сім'ї у разі смерті потерпілого), пов'язаним із виконанням трудових обов'язків, а також моральної шкоди.

Організаційно-технічні заходи і засоби покликані забезпечити такий рівень організації праці та технічних рішень із охорони праці, які виключали б вплив на працівників небезпечних виробничих факторів.

Організаційні заходи передбачають чітке та своєчасне проведення інструктажів та контролю знань із охорони праці, зручне планування робочих місць, хороший стан засобів колективного та індивідуального захисту.

До *технічних* засобів і заходів належать: застосування технічно досконалого обладнання, інструментів і пристроїв, транспортних засобів та засобів колективного захисту (огороджень, запобіжних пристроїв, блокування, сигналізації, системи дистанційного управління).

Санітарно-гігієнічні заходи спрямовані на зменшення негативного впливу на працівників елементів санітарно-гігієнічних умов праці, приведення їх до нормативних рівнів.

Лікувально-профілактичні заходи передбачають попередній та періодичний медичні огляди працівників, безплатне забезпечення лікувально-профілактичного харчування працівників на роботах з тяжкими і шкідливими умовами праці, особливі вимоги з охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів.

11.2. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві. Компенсація впливу на працівників несприятливих умов праці

Умови праці на виробництві диференціюються залежно від фактично визначених рівнів факторів виробничого середовища в порівнянні з санітарними нормами, правилами, гігієнічними нормативними, а також із урахуванням можливого шкідливого впливу їх на стан здоров'я людей [5;6].

Згідно з *гігієнічною класифікацією праці* умови праці поділяються на *4 класи* [2]:

І клас – *оптимальні умови*, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності;

ІІ клас – *допустимі умови* – характеризуються такими рівнями факторів виробничого і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їх потомство в найближчому і віддаленому періодах;

ІІІ клас – *шкідливі умови* – характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи і здатні чинити несприятливий вплив на організм працюючого та/або його потомство.

Шкідливі умови за ступенем перевищення гігієнічних нормативів та вираженості можливих змін в організмі працюючих поділяються на *4 ступені*:

1 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які, як правило, викликають функціональні зміни, що виходять за межі фізіологічних коливань (останні відновлюються при тривалішій, ніж початок наступної зміни, перерві контакту з шкідливими факторами) та збільшують ризик погіршення здоров'я;

2 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, призводять у більшості випадків до зростання виробничо обумовленої захворюваності, появі окремих ознак або легких форм патології (як правило, без втрати професійної працездатності);

3 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які призводять до розвитку професійних захворювань, як правило, легкого та середнього ступенів важкості (з втратою працездатності в період трудової діяльності);

4 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні призводити до значного зростання хронічної патології та рівнів захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також до розвитку важких форм професійних захворювань із втратою загальної працездатності.

IVклас – *небезпечні (екстремальні) умови* характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень.

Важливе значення має оцінювання умов праці й визначення ступеня шкідливості та небезпечності умов праці.

Оцінювання умов та характеру праці на робочих місцях здійснюється на основі гігієнічної класифікації праці з метою:

– контролю умов праці на відповідність санітарним правилам і нормам;

– атестації робочих місць за умовами праці;

– санітарно-гігієнічної паспортизації стану виробничих підприємств;

– складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці;

– розслідування випадків професійних захворювань;

– розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо.

Санітарні норми широко застосовуються під час аналізу та оцінювання стану умов праці і запровадження заходів щодо їх поліпшення.

Комплексне оцінювання всіх факторів виробничого середовища, які впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі трудової діяльності здійснюється за допомогою *атестації робочих місць [11]*.

Атестація проводиться в усіх організаціях незалежно від форм власності, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я персоналу.

За результатами атестації складаються переліки:

1) робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких підтверджено право на пільги та компенсації, передбачені законодавством;

2) робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких пропонується встановити пільги та компенсації, за рахунок підприємства;

3) робочих місць із несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їх поліпшення.

Згідно з *типовою методикою оцінювання умов праці* фактичний їх стан визначається на робочих місцях, де виконуються роботи, передбачені галузевим переліком робіт із важкими та шкідливими умовами, особливо важкими й особливо шкідливими умовами на основі гігієнічної класифікації праці.

Оцінювання проводиться за даними атестації робочих місць і спеціальних інструментальних вимірювань, які відображаються *у карті умов праці* на робочих місцях.

Ступінь шкідливості факторів виробничого середовища і важкості праці визначається в балах (від 1 до 3 балів) за гігієнічною класифікацією праці.

Кількість балів за кожним фактором проставляється в карті умов праці. Для оцінювання впливу даного фактора на умови праці враховується час його дії протягом зміни:

$$X_{фак} = X_{ст} * T \qquad (11.1)$$

де $X_{ст}$– ступінь шкідливості фактора або важкості праці;

T – відношення часу дії даного фактору до тривалості зміни.

Залежно від загальної оцінки усіх факторів визначається розмір доплати до тарифної ставки (табл. 11.2).

Крім типової методики оцінювання умов праці застосовується *методика інтегрального бального оцінювання важкості праці* в конкретних умовах виробництва.

Таблиця 11.2. Диференціація розміру доплат до тарифної ставки

Умови праці	$X_{фак.}$, бал.	Розміри доплат до тарифної ставки, %
Шкідливі і важкі	До 2-х 2.1–4.0 4.1–6.0	4 8 12
Особливо шкідливі та особливо важкі	6.1–8.0 8.1–10.0 Більше 10	16 20 24

Фактичні показники рівня елементів виробничого середовища встановлюються шляхом вимірювань за допомогою відповідної апаратури і оцінюються від 1 до 6 балів залежно від кількісного значення.

Інтегральний показник важкості праці визначається за формулою:

$$I_в = \frac{X_{опр} + \sum X_i \cdot (6 - X_{опр})}{(n-1) \cdot 6} \cdot 10, \qquad (11.2)$$

де $X_{опт}$ – величина рівня елемента, який отримав найвищу оцінку (балів);
$\sum X_i$ – арифметична сума величин рівнів усіх елементів за винятком $X_{опт}$;
n – загальна кількість елементів умов праці.

Залежно від рівня інтегральної оцінки умов праці виділяють шість категорій важкості праці (табл. 11.3).

Таблиця 11.3. Категорії важкості праці

Категорії важкості праці	I	II	III	IV	V	VI
Інтегральна бальна оцінка	до 18	від 19 до 33	від 34 до 45	від 46 до 53	від 54 до 58	від 59 до 69
Доплати за умови праці	-	-	4–8%	12–16%	20%	24%

До *першої категорії* належать роботи, які виконуються в комфортних умовах виробничого середовища, за оптимальних величин фізичного, розумового і нервово-емоційного навантаження.

До *другої категорії* належать роботи, що виконуються в умовах, які не перевищують гранично допустимих значень виробничих факторів і не призводять до відхилень у стані здоров'я працівників.

До *третьої категорії* належать роботи з підвищеними м'язовими або нервово-емоційними навантаженнями, а також не зовсім сприятливими виробничими умовами (формувальники в ливарних цехах).

До *четвертої категорії* належать роботи, під час виконання яких вплив небезпечних і шкідливих виробничих факторів призводить до виробничо обумовлених і професійних захворювань (сталевари).

До *п'ятої категорії* належать роботи, які виконуються в несприятливих (екстремальних) умовах. Для працівників, зайнятих виконанням робіт п'ятої категорії важкості, характерний високий рівень виробничо обумовлених і

професійних захворювань, виробничого травматизму (шахтарі на підземних роботах).

До *шостої категорії* належать роботи, які виконуються в особливо несприятливих умовах, а ознаки патологічного стану організму виявляються уже в першій половині зміни або в перші дні тижня. Виконання цих робіт пов'язане з реальною небезпекою виникнення професійних захворювань і виробничих травм (водолази, які працюють на великих глибинах).

Оцінювання умов праці шляхом визначення її важкості є найбільш науково обґрунтованим. Воно дозволяє точно визначити рівень компенсацій за несприятливі умови.

Рівень розвитку техніки поки ще не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, що виключали б вплив шкідливих умов праці на людський організм. Тому для таких працівників законодавством передбачені різні засоби та компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці: використання спеціального одягу, взуття, засобів індивідуального захисту працівників; скорочення робочого часу; збільшення тривалості відпустки; встановлення доплат до тарифних ставок; пільгове пенсійне забезпечення, пільгове санаторно-курортне забезпечення; профілактичні медичні огляди, лікувально-профілактичне харчування.

Щорічно по Україні витрати на засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов становлять понад 700 млн грн. Серед цих засобів компенсації – лікувальне профілактичне харчування для працівників, які зайняті на роботах із особливо шкідливими умовами праці, з метою зміцнення їхнього здоров'я і попередження професійних захворювань.

Працівникам, зайнятим на певних роботах із шкідливими умовами, передбачено видачу *молока.*

Працівникам, які зайняті на роботах із шкідливими умовами праці, надається *додаткова відпустка і встановлюється скорочений робочийдень* згідно зі Списком виробництв, цехів, професій і посад з шкідливими умовами праці, робота в (на) яких дає право на додаткову відпустку і скорочений робочий день.

Доплати за несприятливі умови праці можуть здійснюватись шляхом підвищення тарифних ставок та посадових окладів, надбавок до ставок і окладів з врахуванням дійсного стану умов праці під час їх встановлення.

Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, включають доплати:

1) за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;

2) за інтенсивність праці;

3) за роботу у нічний час;

4) за перевезення небезпечних вантажів.

На підприємствах установлюються розміри доплат: від 4% до 24% тарифної ставки (посадового окладу).

Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, але не нижче тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час.

Власник за свої кошти (з прибутку) може додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) додаткові пільги та компенсації, які не передбачені чинним законодавством (відпустки більшої тривалості, надбавки за особливі умови праці, додаткові перерви, безплатні обіди).

11.3. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві

За останні роки на підприємствах України умови праці значно погіршилися. У сфері матеріального виробництва кожен третій, а на окремих підприємствах кожен другий працівник працює в несприятливих умовах, що призводить до негативних наслідків.За результатами соціологічного моніторингу, який проводився Інститутом соціології НАН України, найбільша кількість працюючих, які оцінюють умови як небезпечні – це працівники промисловості (34%), за статистичною звітністю цей показник коливається у межах від 30% (працюють в несприятливих умовах) до 47% (мають пільги та компенсації за небезпечні та шкідливі умови).

Серед працівників сільського господарства в небезпечних умовах працюють 20%, у сфері послуг – 14%, у бюджетній сфері – 10%.

Управління умовами праці – це безперервний процес здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

*Завданнями управління умовами праці*є: забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на безпечні й здорові умови праці, підвищення ефективності виробництва на основі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й виробничого середовища. Важливою функцією управління є: планування заходів із поліпшення умов праці.Планування роботи з поліпшення умов праці в рамках підприємства (організації) здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів.

Під час складання планів підприємств з поліпшення умов праці (рис. 11.2) передбачається аналіз стану умов праці та його соціальне і економічне оцінювання, визначення ефективності застосовуваних заходів із поліпшення умов праці, а також прогнозування змін стану умов праці з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу.

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці на виробництві:

1) удосконалення технологічних процесів, їх механізація та автоматизація;

2) запровадження дистанційного управління виробничими процесами з метою виведення людини із зони несприятливих умов праці;

3) удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;

4) раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;

5) влаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;

6) виготовлення та установка ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огороджень, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв);

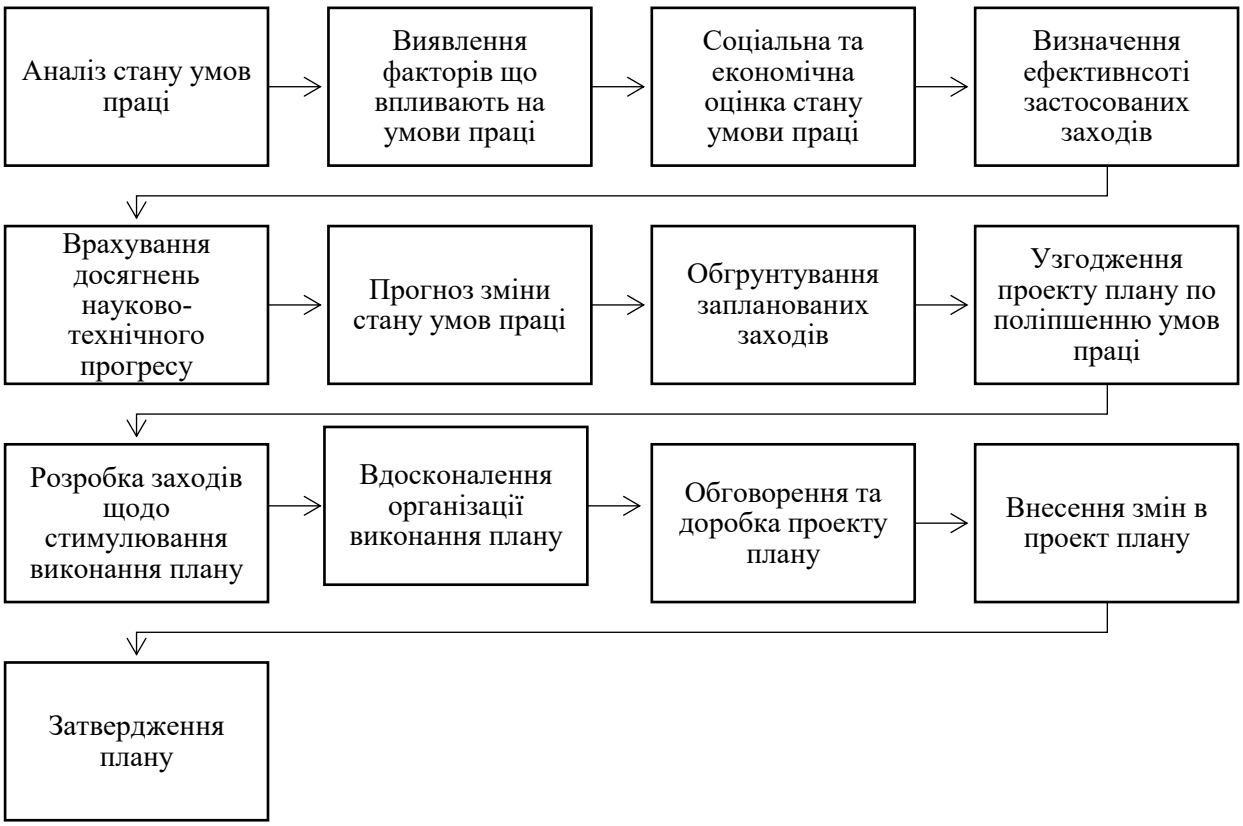


Рис. 11.2. Структура розробки плану підприємства з поліпшення умов праці

7) реалізація конструктивних рішень з метою доведення до норми рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо;

8) раціоналізація режимів праці та відпочинку;

9) використання індивідуальних засобів захисту тощо.

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва. Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції. За даними досліджень, комплекс заходів із поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15–20%.

Поліпшення умов і впровадження заходів із забезпечення безпеки праці сприяють скороченню плинності кадрів. За мотивами «небезпечні і шкідливі

умови» звільняється в промисловості до 20% усіх вивільнених, а в будівництві – понад 25%.

Для оцінювання результатів заходів із поліпшення умов та охорони праці згідно з «*Методикою визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умові і охорони праці» [12],* запропоновані чотири групи показників:

– зміна стану умов і охорони праці;

– соціальні;

– соціально-економічні;

– економічні.

Зміна стану умові охорони праці характеризуються підвищенням рівня безпеки праці, поліпшенням санітарно-гігієнічних, естетичних, психофізіологічних показників.

Соціальні результати заходів із поліпшення умов і охорони праці визначаються за такими показниками:

– збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам та скорочення кількості працюючих у незадовільних умовах;

– зниження рівня виробничого травматизму;

– зменшення кількості випадків професійної захворюваності, пов’язаної з незадовільними умовами праці;

– зменшення кількості випадків інвалідності внаслідок травматизму чи професійної захворюваності;

– зменшення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

Економічні результати заходів щодо поліпшення умов і охорони праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення збитків унаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань.

Досвід розвинених країн у галузі охорони праці свідчить, що *поліпшенню умов праці* сприяють такі заходи:

1) податкові пільги на засоби, які застосовуються для оздоровлення умов праці;

2) диференціація страхових внесків залежно від частоти і тяжкості травматизму і професійних захворювань;

3) застосування санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов праці.

Використання зарубіжного досвіду в галузі охорони праці буде сприяти поліпшенню умов праці на підприємствах України.

11.4. Створення сприятливих умов праці на підприємстві

Сьогодні головними завданнями на ринку праці повинні бути підвищення якості життя працівників та їх сімей та забезпечення права людини на гідну працю, тобто надати людям вільний доступ до можливостей достатньо заробляти та отримувати дохід. Особлива увага приділяється рівню напруженості, психологічному клімату в колективі, взаємовідносинаміз колективом та керівництвом.

Завданням кожного керівника підприємства є створення сприятливих умов праці для своїх робітників, адже це сприяє ефективній трудовій діяльності найманих працівників. Несприятливі умови праці є одним із чинників, який негативно впливає на ринок праці. Зниження умов праці на підприємстві може призвести до захворювань та погіршення здоров'я працівників, зниження інтенсифікації виробництва, та продуктивності праці. За сучасного розвитку технологій потрібно створювати умови праці з новими підходами, враховуючи збільшення механізованої праці, та зменшення ручної, вплив випромінювання від техніки на людину, психологічну та фізичну виснаженість.

Людина проводить на роботі значну частину свого життя, тому для її нормальної життєдіяльності необхідно створити сприятливі умови праці, які сприяють продуктивності праці без шкоди здоров'ю та негативних наслідків. Від безпечних умов праці залежить здоров'я працівника, його заробітна плата, ефективність виконаної роботи, добробут, самореалізація, просування по службі, підвищення мотивації, зміцнення трудової дисципліни.

Кожен працівник використовує свій творчий потенціал, але саме від умов праці залежить наскільки максимально він використовується. Сприятливі умови праці стимулюють зростанню творчого розвитку працівників, збільшенню нових ідей, що сприяє розвитку підприємства чи організації.

Щокін Г.В визначає творчість як діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних і духовних цінностей. Передбачає наявність у особистості здібностей, мотивів знань та умінь, завдяки яким створюється продукт, що вирізняється новизною, оригінальністю та унікальністю [13, с. 396].

Творчість є здатністю індивіда створювати ідеї, по-новому і оригінально ухвалити рішення; процес розвитку та створення ідей, який варто заохочувати і який закінчується створенням чогось нового.

Відповідно можемо стверджувати що умови праці виступають факторам розвитку творчості, який веде до генерації ідеї та розробки інновації.

Потрібно створювати умови праці для ефективної творчості працівників за трьома напрямками умов праці:

1) забезпечення реалізації здібності до творчості;

2) забезпечення належного виконання трудової функції;

3) забезпечення порядку створення, використання та розпоряджання творчим інтелектуальним трудовим досягненням працівників.

Умови праці тісно пов'язані з її організацією. Удосконалення організації праці засновано на використанні в роботі законів фізіології, економічних законів, психології, юридичних законів, соціології. Економічне завдання організації трудової діяльності «відповідає» за доцільність використання конкретної техніки, сировини та матеріалів у виробничому процесі. Психофізіологія допомагає створити такі умови праці, які були б безпечні для здоров'я співробітника і забезпечували б їм високий рівень працездатності. Соціальна складова організації трудової діяльності дозволяє підвищити задоволеність людей від трудового процесу разом із підвищенням їхнього професійного рівня.

Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню стабільності персоналу, а й ще створює умови формування та розвитку трудового потенціалу безпосередньо на виробництві, що є важливим фактором задоволеності потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні.

У статті 6 Закону України «Про охорону праці» чітко прописано, що умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства [14, с. 15], а отже, на всіх підприємствах, установах та організаціях, незалежно від їх форм власності, а також окремими наймачами робочої сили, мають бути створені безпечні та нешкідливі умови праці для працівників та максимально виключені шкідливі і небезпечні виробничі фактори, які можуть у процесі трудової діяльності створювати безпосередню загрозу для життя та здоров'я осіб, які в силу об'єктивних обставин змушені продавати свою робочу силу.

Безпечні умови праці – це комплекс умов праці, якості обладнання, його використання, стан робочого приміщення. До цього переліку варто віднести: справний стан машин, механізмів, верстатів, пристроїв, устаткування та інших засобів виробництва; безпечні матеріали та інструменти, необхідні для виконання роботи; справна система постачання виробництва електроенергією, газом та іншими джерелами енергоживлення; своєчасне забезпечення технічною документацією; опалення, вентиляція, система усунення шкідливих наслідків шуму, випромінювань, вібрації та інших факторів, які негативно впливають на здоров'я робітників; стан засобів колективного та індивідуального захисту, санітарно-побутові умови тощо.

Якщо говорити більш детальніше, безпечними та здоровими умовами праці називаються такі умови на підприємстві, в установі та організації, за яких вплив на працівника небезпечних і шкідливих чинників не перевищує гранично допустимих значень.

Безпечні та здорові умови праці створюються шляхом забезпечення працівника [4]:

– зручним робочим місцем;

– чистим повітрям, необхідним для нормальної життєдіяльності;

– захистом від дії шкідливих речовин та випромінювань, що можуть потрапити в робочу зону;

– нормованою освітленістю;

– захистом від шуму та вібрацій;

– засобами безпеки під час роботи з травмонебезпечним обладнанням;

– робочим одягом і засобами індивідуального захисту;

– побутовими приміщеннями та спеціальними службами, що призначені створювати безпечні та нормальні санітарні умови праці;

– медичним обслуговуванням і санітарно профілактичними заходами, що призначені для збереження здоров’я.

За сучасних умов господарювання нормальними умовами трудової діяльності працівника, які повинен створити роботодавець, варто вважати:

1) справний стан машин, верстатів і пристроїв;

2) своєчасне забезпечення технічною документацією;

3) належну якість необхідних для виконання роботи матеріалів та інструментів і їх вчасне надання;

4) забезпечення виробництва електричної, газової та іншої енергії;

5) безпечні й здорові умови праці;

6) створення необхідних умов для підвищення професійної кваліфікації та удосконалення навичок працівників;

7) інші умови, необхідні для виконання конкретних робіт.

Тобто, безпечні й здорові умови праці є частиною нормальних умов трудової діяльності та співвідносяться з останніми як частина та ціле. Таким чином, безпечні й здорові умови праці є необхідною складовою нормальних умов трудової діяльності працівника.

Оцінка умов праці на виробництві здійснюється шляхом прямих вимірювань параметрів виробничого середовища і зіставлення їх з нормативами, а також шляхом контролю за функціональним станом, працездатністю і здоров’ям працівників.

Процес праці потребує охорони. Важлива роль у цьому процесі належить державі. Саме вона на конституційному рівні закріплює право найманих працівників на охорону праці та розкриває його зміст у законах та підзаконних актах. Охорона праці – як галузь людської діяльності являє собою систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров’я та працездатності людини у процесі її трудової діяльності. Основною метою охорони праці є створення безпечних умов трудової діяльності людини, забезпечення її високої та ефективної працездатності [15, с. 5].

Інститут охорони праці будучи невід’ємною складовою галузі трудового права України та посідаючи одне з центральних місць у його системі, представлений сукупністю правових норм. Ці норми регулюють відносини, що виникають у процесі забезпечення безпечних та здорових умов праці.

Дотримання норм охорони праці позитивно впливає не тільки на збереження життя і здоров'я працівників, а й на фінансово-економічний стан підприємства загалом. Здійснення заходів із покращення умов праці, зменшення виробничого травматизму і професійних захворювань, окрім

великого соціального ефекту, впливає і на економічний результат підприємства, виявом якого є:

– збільшення періоду професійної активності працівників;

– зменшення матеріальних витрат підприємства на оплату відшкодувань працівникам у разі нещасного випадку на виробництві;

– підвищення продуктивності праці;

– зменшення плинності кадрів.

Відзначимо, що внаслідок розвитку науково-технічного прогресу відбувається постійне удосконалення техніки і технології виробництва, відбувається механізація виробничих процесів та заміна ручної праці людини – машинами, зокрема на роботах зі шкідливими, небезпечними та важкими умовами праці. Але, якби нам того не хотілося, цілковито ізолювати людину від дії несприятливих факторів виробничого середовища, просто неможливо. Важливо розуміти, що не може існувати абсолютної безпеки, тому кожний працівник, в тій чи іншій мірі постійно перебуває під впливом небезпечних ризиків. Працівник і роботодавець ці ризики можть зменшити до реального мінімуму, за рахунок створення належних умов праці, зменшивши кількість небезпечних та шкідливих факторів, що негативно впливають на життя й здоров'я людей.

Важливу роль також займає організація робочих місць. При цьому, під робочим місцем розуміється первинна ланка виробництва, зона трудової діяльності робітника або групи робітників, оснащена необхідними засобами для виконання виробничого завдання. Загальною вимогою раціональної організації робочих місць є створення працівникам максимальної зручності для здійснення їх діяльності, вивільнення від нераціональних переміщень та рухів, зниження на цій основі витрат праці на виконувану роботу. Економія часу і сил працівника – головні критерії раціональності організації робочих місць.

Обладнання робочих місць та умови праці на них повинні відповідати вимогам таких нормативних документів:

– розміри й обладнання виробничих приміщень – СН 245–71 (Санітарним нормам проектування промислових підприємств) і ОНТП–24–86 (Загальнодержавним нормам технологічного проектування), а допоміжних – СНиП 2.09.04-82 (Будівельним нормам і правилам);

– показники мікроклімату (температура, відносна вологість повітря, швидкість руху повітря, теплове випромінювання) в робочій зоні – Державним санітарним нормам ДСН 3.3.6 042–99;

– рівні вібрації не повинні перевищувати допустимих значень Державних санітарних норм ДСН 3.3.6 039–99;

– концентрація шкідливих речовин у повітрі робочої зони (газо-, паро- або пилоподібних) не повинна перевищувати гранично допустимих концентрацій (ГДК) шкідливих речовин у повітрі робочої зони, що містяться у переліку «Гранично допустимі концентрації шкідливих речовин у повітрі робочої зони» №4617–88, доповненнях №1–7 до нього, а також ГДК,

затверджених Головним державним санітарним лікарем України після 01 січня 1997 р.;

– контроль і оцінка параметрів радіаційного фактора здійснюються відповідно до НРБУ–97 та Основних санітарних правил забезпечення радіаційної безпеки України, затверджених наказом Міністерства охорони здоров'я України від 02 лютого 2005 року №54, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 20 травня 2005 року за №552/10832;

– рівні виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку не повинні перевищувати допустимих значень Державних санітарних норм ДСН 3.3.6 037–99;

– параметри виробничого освітлення (коефіцієнт природної освітленості, освітленість робочої поверхні, показники осліпленості) повинні відповідати вимогам СНіП–4–79).

Для нормального самопочуття людини важливе певне співвідношення температури, відносної вологості і швидкості руху повітря. На сьогодні основним нормативним документом, що визначає параметри мікроклімату виробничих приміщень є санітарні норми ДСН 3.3.6.042–99 [20]. у таблиці 2 наведені оптимальні та допустимі параметри мікроклімату у робочій зоні виробничих приміщень для різних категорій важкості робіт у теплий та холодний періоди року.

Таблиця 11.3. Оптимальні та допустимі норми мікроклімату у робочій зоні виробничих приміщень

Період року	Характер робіт	Категорія робіт	Енерговитрати, Вт	Температура, °С					Вологість, %		Швидкість руху повітря, м/с	
				Оптимальна	допустима				Оптимальна	Допустима на постійних і непостійних робочих місцях, не більше ніж	Оптимальна, не більше ніж	Допустима на постійних і непостійних робочих місцях
					верхня межа		нижня межа					
					на робочих місцях							
					постійні	непостійні	постійні	непостійні				
Холодний	Легка	Іа	90-120	22-24	25	26	21	18	40-60	75	0,1	≤ 0,1
		Іб	121-150	21-23	24	25	20	17	40-60	75	0,1	≤ 0,2
	Середня	IIа	151-200	18-20	23	24	17	15	40-60	75	0,2	≤ 0,3
		IIб	201-250	17-19	21	23	15	13	40-60	75	0,2	≤ 0,5
	Важка	III	251-300	16-18	19	20	13	12	40-60	75	0,3	≤ 0,5
Теплий	Легка	Іа	90-120	23-25	28	30	22	20	40-60	55 (при 28°С)	0,1	0,1-0,2
		Іб	121-150	22-24	28	30	21	19	40-60	55 (при 28°С)	0,2	0,1-0,3
	Середня	IIа	151-200	21-23	27	29	18	17	40-60	55 (при 28°С)	0,3	0,2-0,4
		IIб	201-250	20-22	27	29	16	15	40-60	55 (при 28°С)	0,3	0,2-0,5
	Важка	III	251-300	18-20	26	28	15	13	40-60	55 (при 28°С)	0,4	0,2-0,6

При аналізі умов праці фактичне значення температури і вологості повітря, шуму і вібрації та інших елементів зіставляється з нормативами, тобто існуючими санітарними нормами. Таке зіставлення дозволяє виявити робочі місця на ділянці з несприятливими умовами, диференціювати умови і характер праці за ступенем шкідливості і небезпечності на оптимальні, допустимі, шкідливі і небезпечні, визначити індекс відповідності фактичних умов нормативним.

Охорона здоров'я працівників, забезпечення сприятливих умов праці, ліквідація професійних захворювань та виробничого травматизму є однією з основних завдань керівників підприємства. Це виявляється в комплексі економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу, автоматизацію, механізацію та комп'ютеризацію виробничих процесів, заміну ручної праці машинами та подальше поліпшення умов праці.

Робота є важливим фактором впливу на психічне здоров’я працівників, адже сучасні умови праці стають все жорсткішими. Медичні звіти затверджують, що кількість психологічних захворювань за останні двадцять років зросла. Це пов’язано з поганими умовами праці, психологічною напруженістю, малою кількістю відпочинку. Потрібно приділяти увагу психологічному стану працівників, адже від цього залежить якість їхньої роботи, уважність, натхнення до роботи, мотивація, творчий розвиток.

Комфортні умови праці та приємна атмосфера в офісі сприяють покращенню самопочуття працівників. Результати численних досліджень з ергономіки довели, що, відповідно, збільшується продуктивність та мотивація співробітників. На початку 20 століття значно ускладнилися технічні процеси виробництва, тоді й зародилася ергономіка, наука, що вивчає виробничу діяльність людини. Залишилося єдине запитання: як поєднати технічні процеси з психологічними і фізіологічними можливостями людини?

В даний час збільшується кількість хвороб опорно-рухового апарату людини. Це пояснюється не важкою фізичною працею, а сидячою офісною роботою. Місце зайнятості людини все частіше переноситься з фабричних цехів за робочі письмові столи. За останні роки кількість офісних трудяг зросла у п'ять разів. За даними BAuA, половина з них (49%) скаржиться на біль у спині. Часто причина у неправильно обладнаному робочому місці.

Як виглядає правильно обладнане робоче місце? На кожного співробітника в офісі виділяється не менше 8 метрів квадратних. У великих приміщеннях рекомендується виділяти не менше 12–15 метрів квадратних на людину. Мінімальний рівень освітлення в бюро – 300 люкс, навіть краще, якщо це буде 500". Правильна організація робочого місця передбачає детальне вивчення цифр.

Висота робочого столу повинна регулюватися у межах від 68 до 118 сантиметрів або хоча б від 68 до 76. Рекомендована мінімальна довжина верхньої частини столу 1 метр 60 сантиметрів. На робочому стільці правильної висоти можна згинати ноги у колінах і руки в ліктях під прямим кутом, при

тому ступні у цьому процесі повинні стояти на підлозі. Тобто форма стільця не повинна сковувати рухи. Достатня вологість повітря у приміщенні – 40–70%.

Висота комп'ютера також має стандарти. Все розташовано за правилами, якщо верхній рядок тексту на моніторі знаходиться на рівні очей. Мінімальна рекомендована відстань від екрану до обличчя – 40 сантиметрів. Ідеальний варіант – півметра. Спеціалісти радять використовувати безпровідну комп'ютерну мишку, пристосовану до форми долоні. До речі, якщо ви користуєтесь ноутбуком, професіонали радять підключити до нього окрему клавіатуру, аби уникнути зайвого напруження у руках. Нахил клавіатури відносно столу – 15 градусів.

В кожному офісі у співробітника має бути можливість прогулятися. Немає нічого гіршого, аніж перебувати в одній і ті й ж позі увесь день. Тому в найкращому випадку у працівника є два робочих місця – сидяче і стояче. Корисно, якщо час від часу виникає необхідність встати прогулятися: наприклад, до полиці з документами або по справах до колег у сусідній кабінет. Тобто не все в офісі мусить бути «під рукою».

Рекомендується використовувати денне освітлення в офісі, але щоб сонячні промені не засліплювали очі при роботі за комп'ютером. Кольорову гаму в приміщенні можна обирати за вподобаннями. Але краще уникати контрастів, наприклад, поєднання чорного і білого.

Що більше людей в одній кімнаті, то вищий рівень невдоволення умовами праці, підрахували науковці з Вищої школи Люцерна в Швейцарії, опитавши близько 1200 офісних працівників. 40 % респондентів, котрі працюють у спільних офісах, дуже незадоволені умовами праці. При цьому 80% гордих власників окремих кабінетів претензій не мають.

В таких офісах простіше налагодити хороші стосунки з колегами, інформація швидко передається між учасниками, проте є і багато мінусів, а саме напружена атмосфера, недостатність освітлювання та свіжого повітря, застуди швидко передаються між працівниками.

Рівень шуму в багатолюдному офісі не порівняти з гуркотом на сусідньому будмайданчику. Але чужі розмови по телефону та спілкування колег – справжня перешкода для людини, котра не бере в цьому участі.

Розмови колег постійно відволікають 60 % тих, хто працюють у великих приміщеннях. Для порівняння: в офісах для двох-трьох людей на це скаржаться тільки 30 % співробітників.

Для сучасних підприємств важливим є впровадження наукової організації праці для забезпечення ефективної діяльності – раціональної організації робочих процесів, адекватного розподілу робочих завдань між співробітниками, підвищення якості продукції та послуг у поєднанні із всебічним захистом працівника від шкідливих чинників виробництва [17].

Соціальні завдання організації праці: створення усіх умов праці, які б забезпечували високий рівень працездатності та створювали сприятливий для роботи клімат у колективі [18].

Удосконалення організації праці засновано на використанні в роботі законів фізіології, економічних законів, психології, юридичних законів, соціології. Економічна задача організації трудової діяльності «відповідає» за доцільність використання конкретної техніки. Сировини та матеріалів у виробничому процесі. Психофізіологія допомагає створити такі умови праці, які були б безпечні для здоров'я співробітника і забезпечували б їм високий рівень працездатності. Соціальна складова організації трудової діяльності дозволяє підвищити задоволеність людей від трудового процесу разом з підвищенням їхнього професійного рівня.

Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню стабільності персоналу, а й ще створює умови формування та розвитку трудового потенціалу безпосередньо на виробництві, що є важливим фактором задоволеності потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні.

Втрати на виробництві в значній мірі обумовлюються недоліками в поділі і кооперації праці, в організації робочих місць і в системі їх обслуговування. Тому при аналізі необхідно вишукувати можливості вдосконалення існуючих форм розподілу і кооперації праці, дослідити доцільність перерозподілу функцій між працівниками, з'ясовувати можливість механізації трудомістких і фізично важких робіт, доцільність централізації допоміжних робіт. Необхідно проаналізувати шляхи поліпшення прийомів і методів праці, виявити передовий досвід у цій галузі. Вивчаються дані про поширення багатоверстатного і багатоагрегатного обслуговування, про використання суміщення професій і посад, про ступінь розвитку бригадного праці та наявності бригад нового типу. Особлива увага повинна бути приділена перевірці існуючих умов праці, санітарно-гігієнічних параметрів виробничого середовища [19].

Коефіцієнт умов праці ($К_{уп}$) характеризує відповідність фактичних умов праці нормативним і визначається за даними замірів і нормативних матеріалів за формулою:

$$К_{уп} = \sqrt[n]{I_1 \cdot I_2 \cdot \ldots \cdot I_n}, \quad (11.1)$$

де $I_1 \cdot I_2 \cdot \ldots \cdot I_n$ – індекси відповідності фактичних умов праці нормативним за чинниками (освітленість, температура повітряного середовища, запиленість, шум, загазованість тощо);

n – кількість чинників, що характеризують умови праці, з яких здійснювалися заміри.

Індекс відповідності фактичних умов праці нормативним визначається за формулою:

$$I = \frac{N_ф}{N_н}, \qquad (11.2)$$

де $N_ф, N_н$– фактичне й нормативне значення показників умов праці у відповідних одиницях виміру.

У тих випадках, коли фактичні показники (шум, вібрація, вміст пилу та інших шкідливих речовин у повітряному середовищі) перевищують нормативи, погіршуючи при цьому умови праці, індекс відповідності фактичних умов праці нормативним визначається зворотним відношенням за формулою:

$$I = \frac{N_н}{N_ф} \qquad (11.3)$$

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці на виробництві:

– вдосконалення технологічних процесів ;

– механізація та автоматизація виробничих процесів;

– впровадження дистанційного управління виробничими процесами з метою виведення людини із зони несприятливих умов праці;

– удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;

– раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;

– влаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;

– виготовлення та установка ефективних інженерно – технічних засобів охорони праці (огороджень, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв тощо);

– реалізація конструктивних рішень з метою доведення до норми рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо;

– раціоналізація режимів праці та відпочинку;

– використання індивідуальних засобів захисту тощо.

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва.

Сприятливі умови сприяють підвищенню продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних втрат через тимчасову непрацездатність та виробничий травматизм.

Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції.

Несприятливі умови праці приводять до зворотних результатів: різних форм та ступенів втомленості працівників, функціонального напруження організму.

До негативних економічних результатів належать недоодержання додаткового продукту, непродуктивне споживання робочої сили, зниження продуктивності праці.

Економічні результати заходів щодо поліпшення умов і охорони праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення збитків унаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань.

Ефективність використання робочої сили залежить від умов їхньої праці. Якщо люди будуть працювати у комфортних умовах, це сприятиме збільшенню продуктивності праці, використання їх творчого потенціалу, розробці нових ідей, технологій та ефективності діяльності фірми.

Для поліпшення умов праці потрібно удосконалити систему заходів щодо охорони праці, проводити тренінги для працівників з питань охорони праці, перевірка знань з питань охорони праці, проводити системне оцінювання робочих місць працівників, проводити систему заходів щодо запобігання виробничого травматизму, своєчасно проводити інструктажі та підвищення кваліфікації працівників, упроваджувати новітні засоби індивідуального і колективного захисту працівників, забезпечити працівників та робочі місця необхідними приладами для забезпечення сприятливих умов праці.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення умов праці. Які чинники впливають на формування умов праці?
2. Назвіть елементи умов праці. Як здійснюється оцінювання умов праці?
3. З якою метою здійснюється атестація робочих місць за умовами праці?
4. Назвіть засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці. Назвіть законодавчі акти, що регулюють умови і охорону праці.
5. Які вимоги щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені Законом України «Про охорону праці»?
6. Назвіть та охарактеризуйте заходи щодо поліпшення умов праці.
7. За якими показниками здійснюється оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов праці?

Питання на самостійне опрацювання

1. Нормативно-правова база регулювання умов праці.
2. Прядок проведення атестації робочих місць за умовами праці.
3. Проблеми забезпечення належних умов праці на вітчизняних підприємстах.

Тестові завдання

1. Основними директивними документами, що регламентують умови праці, є:

1) санітарні норми проектування підприємств;
2) будівельні норми і правила (Бніп);
3) держстандарти і вимоги техніки безпеки й охорони праці;
4) усі перераховані вище документи.

2. До яких з нижченаведених факторів відноситься естетичність середовища, приємність форм, наявність квітів і звуків на робочому місці, оформлення зон відпочинку, які заспокоюють?

1) інженерно-психологічні фактори;

2) санітарно-гігієнічні фактори;

3) естетичні фактори;

4) усі перераховані вище фактори.

3. На фізичні зусилля і нервову напругу, робочий стан працівника, темп і монотоність роботи впливають:

1) виробничі фактори;

2) естетичні фактори;

3) фактори безпеки;

4) інженерно-психологічні фактори.

4. Така група факторів виробничого середовища, як «робоче положення» характеризується такими моментами:

1) складністю розрахунків, високою відповідальністю, інтелектуальною напругою;

2) положенням тіла людини стосовно засобів виробництва;

3) багаторазовістю повторення однотипних короткочасних операцій, дій, циклів;

4) усіма перерахованими вище моментами.

5. При формуванні трудових ресурсів підприємств вплив технологічних факторів на склад і чисельність працюючих повинен сприяти:

1) створенню максимальної економії витрат праці на виробництво продукції;

2) комфортності на робочих місцях;

3) формуванню морально-психологічного клімату в колективі;

4) працездатності людини.

6. Зменшення тимчасової непрацездатності працівників, скорочення плинності кадрів, зниження витрат на пільги і компенсації працюючим у шкідливих умовах є наслідком умілої політики керівництва підприємства в області:

1) поліпшення технологічних умов праці;

2) поліпшення організаційних умов праці;

3) поліпшення соціальних факторів;

4) поліпшення факторів безпеки.

7. Несприятливі умови праці поділяються за:

1) ступенем непередбачуваності;

2) ступенем складності;

3) ступенем важкості та шкідливості;

4) ступенем небезпеки.

8. Припустимих умов праці стосуються такі твердження:

1) можливі зміни функціонального положення організму відновляються за годину регламентованого відпочинку чи до початку наступної зміни;

2) створення умов для підтримки високого рівня працездатності;

3) умови праці, за якими несприятливі фактори виробничого середовища не перевищують рівня, прийнятого за безпечний для населення;

4) можливі зміни функціонального положення організму не впливають негативно на стан здоров'я організму працюючих.

9. Психологія праці займається:

1) лікуванням психічних розладів у працівників;

2) вивченням різноманіття прояву психіки у трудовій діяльності;

3) розробкою заходів щодо попередження психологічних зривів у співробітників підприємства;

4) визначенням дієздатності особистості до роботи.

10. Безкоштовне забезпечення працівників і службовців на роботах з важкими і шкідливими умовами праці заздалегідь визначеними законодавством лікувально-профілактичними продуктами здійснюється за рахунок:

1) власника;

2) фонду соціального захисту населення;

3) родичів цих робітників та службовців;

4) уповноваженого власником органа.

Практичні завдання

Задача 1. Визначити інтегральну бальну оцінку, категорію важкості праці та доплату за умови праці. На робочому місці на працівника впливають 5 біологічно значимих елементів умов праці, які одержали за даними замірів оцінки 2, 3, 3, 4, 5 балів. Усі вони діють протягом робочої зміни (480 хв.).

Завдання 2. Проаналізувати (аналітичний звіт) за літературними джерелами стан втрат від травматизму та професійних захворювань в Україні

Завдання 3. Розробити напрямки поліпшення умов праці на підприємствах України з обгрунтуванням власних пропозицій.

Список літератури

1. Москальова В.М. Охорона праці: [Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення]. Рівне: НУВГП, 2009. 399 с.

2. Ізуїта П.О. Поняття належних та безпечних умов праці. *Форум права*. 2007. №2. С. 70–74.

3. Процевський О. І. Новий зміст права на працю – основа формування трудового законодавства України. Право України. 1999. №6. С. 101–105.

4. Рудь Н.Т., Шубала І.В. Економіка праці: фактор часу та ефективність його використання. Економічний форум. 2023. №3. С. 29–39.

5. Рудь Н.Т., Федорчук І. Ю. Інновації як один з чинників забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічні студії.* Випуск 1 (23) березень 2019 р. С.67–73.

6. ДСТУ 2293 2014 Охорона праці. Терміни та визначення. URL: http://web.kpi.kharkov.ua/safetyofliving/wp-content/uploads/sites/171/2017/10/dstu_2293_2014.pdf

7. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. Посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

8. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322–VIII (редакція станом на 20.01.2018р.)

9. Закон України «Про підприємства» від 27.03.1991 №887–XII (включений у Господарський кодекс).

10. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 №3357–XII (зі змінами і доповненнями).

11. Закон України «Про охрону праці» ід 14.10.1992 №2694– XII (чинний зі змінами)

12. Методичні рекомендації для проведення атестації робочих місць за умовами праці (постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 1992 р. №442).

13. Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. Київ: 1999.

14. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінологічний словник): навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, Антонюка О.В., Головатого М.Ф. та ін. Київ: МАУП, 2006. 496 с.

15. Науково-практичний коментар Закону України «Про охорону праці». Станом на 05.04.2015 р. / За ред. Артеменко О. В. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2015. 592 с.

16. Грибан В.Г., Негодченко О.В. Охорона праці: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: б/в, 2009. 280 с.

17. Про затвердження Гігієнічної класифікації праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу: наказ МОЗ від 08.04.2014 № 218.

18. Рудь Н.Т. Організація праці: значення в умовах інноваційної діяльності. Матеріали У Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *«Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (11 грудня 2020 р.).* Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2020. С. 266–268.

19. Wikipedia URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Організація_праці

20. Перерва П. Г., Погорєлов Н. І., Дюжев В. Г. Економіка і організація праці Харків: Фактор, 2007. 640 с.

21. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень: ДСН 3.3.6.042 – 99 [Чинний від 1999-12-01]. Київ: Мінрегіонбуд України, 1999.

РОЗДІЛ 12. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

12.1. Сутність та види систем оцінювання персоналу.
12.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства.
12.3. Основні етапи процесу оцінювання персоналу підприємства.

Ключові слова: *оцінка персоналу, методи оцінки, якості працівника, система оцінки персоналу, атестація персоналу, самооцінка.*

12.1. Сутність та види систем оцінювання персоналу

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій управління персоналом.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі суто індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінюванню. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить порівнювати «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають із його виробничих завдань [14, с. 294].

Кожен із вчених у процесі дослідження обґрунтував власне визначення поняття«оцінювання (оцінка) персоналу», найбільш поширені серед них наведені у таблиці 12.1.

Таблиця 12.1. Визначення поняття «оцінювання персоналу» різнх вітчизнянх вчених

Вчені	Зміст
1	2
Петюх В., Данюк В.	Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [7]
Крушельницька О.	Оцінювання персоналу – визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань [15]
Колот А.	Оцінка персоналу – це визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності їхньої трудової діяльності, а отже, у визначення цінності працівника для підприємства (організації) [14]

Продовження табл.12.1

1	2
Михайлова Л.	Оцінка персоналу – це процедура, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам [20]
Федулова Л.	Оцінка персоналу – цілеспрямований процес, встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [19]
Ситник Н.	Сутність будь-якої оцінки полягає у порівнянні наявного стану об'єкта з нормою чи бажаним станом. Оцінка персоналу пов'язана з ефективністю організації, особистісним і організаційним ровитком, винагородою та корпоративною культурою [27]
Ткаченко А.	Оцінка персоналу – порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами [30]
Балабанова Л.	Оцінювання персоналу – визначення відповідності працівника займаній посаді, робочому місцю [3]
Хміль Ф.	Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації [35]

Примітка. Побудовано автором на основі [7, 3,14,15,19,20,27,30,35].

Завіновська Г. вважає, що оцінку персоналу можна розглядати як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці [13, с. 222].

На думку Колота А. оцінка персоналу – надто складна управлінська проблема. Варто визнати, що в теоретичному й методичному планах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. Зазначимо, що і в зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності [14, с. 298].

Англійський економіст Паттен Томас Х. зазначає, що питання полягає не в тому, оцінювати персонал чи ні (адже така оцінка в той чи інший спосіб відбувається в реальному житті завжди), а в тому, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника

на основі аналізу рис його характеру не дає надійних висновків, які до того ж легко спростувати, посилаючись на їхній «суб'єктивізм». Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи [28, с. 78].

Отже, проаналізувавши та узагальнивши погляди різних вчених на поняття «оцінювання персоналу» можна зробити висновок, що оцінювання персоналу – це виражений в усній або письмовій формі процес визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності їхньої трудової діяльності, а отже, визначення цінності працівників для підприємства, організації.

За всієї різниці підходів до оцінки персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, їх об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте відсутність ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що краще користуватися не до кінця досконалими методиками оцінки, ніж узагалі жодними. Слід пам'ятати, що найгірший вид оцінки – це її відсутність [14, с. 299].

На думку Уткіна Є. та Кочеткова А.,ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації; звільнення працівників; підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр, створення резерву кадрів; визначення і диференціації винагород; підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглим; здійснення організаційних змін.

Оцінювання осіб, які надають трудові послуги організації, присутнє на всіх етапах їх трудової діяльності, тобто, в системі «вхід – діяльність – вихід». На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а на етапі виходу – ефективність праці [35, с. 284–285].

Макарова І. вважає, що висновки оцінювання й атестування персоналу впливають на ефективність системи управління організацією і перебіг виробничо-господарських та управлінських процесів у ній [17, с. 43].

Цілі, функції та принципи оцінки персоналу можна згрупувати у вигляді рисунку 12.1. Крушельницька О. вважає, що оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає втому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку [15, с. 224].

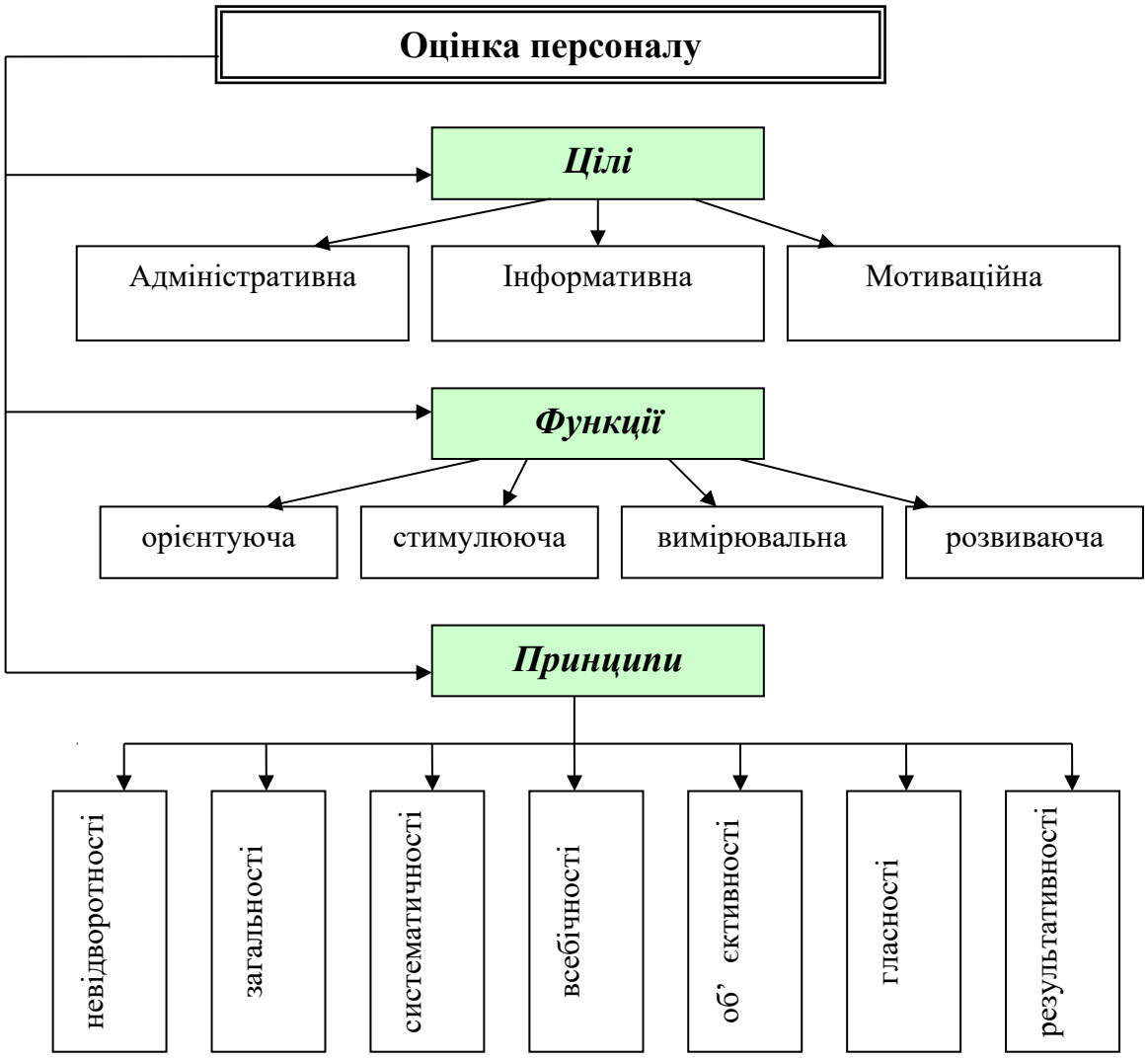


Рис. 12.1. Теоретичні засади оцінки персоналу (побудовано автором на основі [29])

Хміль Ф. виділяє дві основні функції оцінки персоналу – вимірювальну і розвиваючу. Вимірювальна функція полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним обов’язків, ступеня його відповідальності вимогам робочого місця. Розвиваюча функція реалізується під час аналізу можливостей працівника щодо розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, умінь, підвищення рівня кваліфікації. [33, с. 285].

На нашу думку оцінка персоналу виконує всі розглянуті функції, які виділяли у своїх дослідженнях Хміль Ф. та КрушельницькаО., тому їх доцільно об’єднати.

На думку Колота А. практика управління переконливо свідчить, що оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

– невідворотності (обов’язковості);

– загальності (оцінюють кожного);

– систематичності (оцінка здійснюється постійно);

– всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);

– об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду);

– гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);

– демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);

– результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки) [14, с. 296].

Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки [33, с. 285].

Основними цілями оцінки персоналу є:

– адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

– інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

– мотиваційна – орієнтація працівників на покрашення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [15, с. 222].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращення управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці [22, с. 135].

Проведення оцінки персоналу дозволяє:

– планувати кар'єру та просування працівників по службі;

– визначати рівень компетентності спеціалістів;

– здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;

– одержати психологічний портрет працівників організації;

– проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;

– вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;

– визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;

– знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;

– розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;

– раціоналізувати методи роботи з персоналом [5, с. 193].

Важливим завданням оцінки с забезпечення зворотного зв’язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи [9, с. 314].

Проведення оцінки персоналу дає інформацію про:

– ефективність роботи працівників;

– потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;

– причини неефективної роботи окремих спеціалістів;

– потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;

– бажання і надії працівників;

– шляхи удосконалення організації праці [34, с. 76].

На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень із проблем:

– підбору і розстановки кадрів, вияснення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;

– просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;

– покрашення структури, стилю, методів управління персоналом;

– зміцнення взаємозв’язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих [15, с. 224].

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну [36, с. 231].

Оцінка персоналу разом із атестацією формують на підприємстві систему оцінювання персоналу (рис.12.2).

Рис. 12.2. Елементи системи оцінки персоналу (побудовано наоснові [29])

Оцінка персоналу – це визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності їхньої трудової діяльності, а

отже, у визначення цінності працівника для підприємства (організації) [11, с. 157].

Атестація працівників – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (невідповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей [15, с. 201].

Система оцінювання персоналу – це цілеспрямовано підібрана і організована сукупність елементів і відношень між ними, спрямована на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації [8, с. 92].

Як свідчить практика провідних країн світу, найдоцільнішим є конструювання і застосування систем оцінювання персоналу, сформованих із урахуванням таких критеріїв:

– форми оцінювання (усне, письмове);

– характеру оцінювання (формалізоване; неформалізоване);

– діапазону оцінювання (часткове, комплексне);

– періоду оцінювання (перманентне, періодичне);

– мети оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче);

– суб'єкта оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, зовнішнє, індивідуальне, колективне оцінювання);

– предмета/критерії в оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки, ефективності, змішане оцінювання);

– способів отримання оцінок (абсолютні, відносні);

– груп оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери)[35, с. 285].

Побудова системи оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

1. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).

2. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.

3. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

4. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу [30, с. 272].

Графічно систему оцінки персоналу зобразимо на рисунку 12.3.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а її сенс був зрозумілим і мав мотиваційний характер, її потрібно провадити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці [14, с. 299].

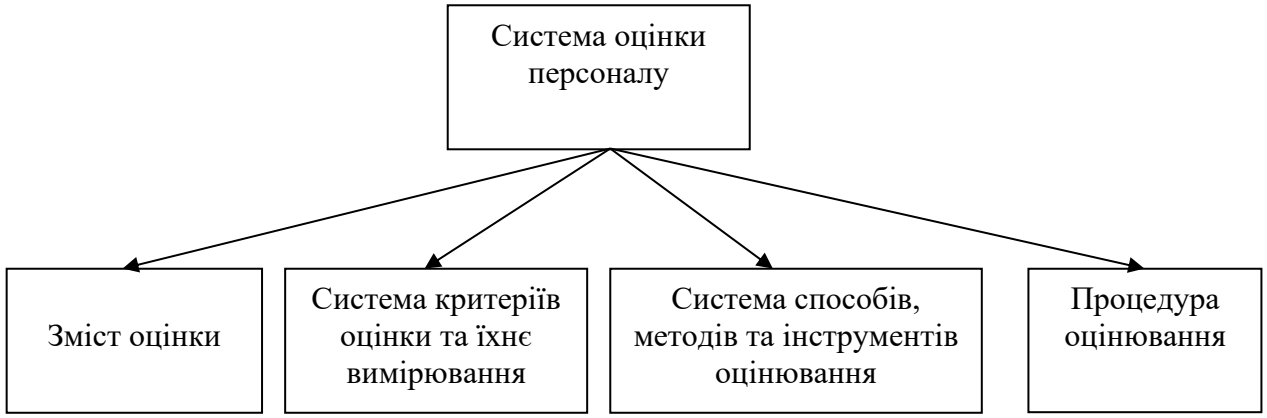


Рис. 12.3. Складові системи оцінки персоналу (побудовано на основі [31])

Побудова будь-якої системи оцінювання починається з визначення критеріїв оцінки. Добір критеріїв оцінювання значною мірою залежить від його цілей, з огляду на які можуть бути застосовані кваліфікаційні, поведінкові, особистісні критерії, а також критерії ефективності.

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину того чи іншого показника? Розв'язання цих проблем досягається використанням методів оцінки [33, с. 89].

Методи оцінки включають:

– методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;

– методи вимірювання величини того чи іншого показника.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає:

– програму збирання інформації;

– методи збирання інформації; методи її обробки та оформлення.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає, передусім, вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому. Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб [4, с. 138–139].

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов’язано з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Четвертою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання:

– де проводиться оцінка?

– хто проводить оцінку?

– який порядок і періодичність оцінки?

– як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують [14, с. 301]?

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками. Класифікація видів оцінки персоналу наведена в таблиці 12.2.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності [32, с. 281].

За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться постійно, періодичні, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; та епізодичні, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо) [30, с. 272].

Таблиця 12.2. Види оцінки персоналу за різними ознаками

Ознака	Вид оцінки персоналу
За змістом	- часткова
	- комплексна
За регулярністю проведення	- регулярна
	- епізодична
Залежно від періоду оцінювання	- поточна
	- підсумкова
	- перспективна
Залежно від критеріїв оцінювання	- кількісна та якісна оцінка
	- оцінка часових орієнтирів
	- аналітичне оцінювання
За системністю оцінювання	- системні оцінки
	- безсистемні оцінки
За суб’єктом оцінювання	- оцінка керівником
	- оцінка колегами
	- оцінка підлеглими
	- оцінка клієнтами
	- всебічна оцінка
	- самооцінка
За професійно-функціональною структурою оцінюваних	- робітників
	- службовців (фахівців)
	- керівників

Примітка. Побудовано автором на основі [20–26].

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову й перспективну. Поточна оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості [20, с.126].

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання [8, с. 83].

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 360^0 – оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, у військово-будівельній корпорації «Бектел» за 10-15 днів до співбесіди за підсумками оцінювання працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у яку мають внести пропозиції щодо піднесення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну та стимулюючу функції оцінки [30, с. 273].

За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види:

– оцінка робітників;

– оцінка службовців (фахівців);

– оцінка керівників.

Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання [32, с. 282].

Отже, система оцінювання персоналу – це цілеспрямовано підібрана і організована сукупність елементів і відношень між ними, спрямована на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації.

12.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об'єктивних методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу.

У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Методи оцінювання поділяють на об'єктивні (засновані на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання) та комплексні. Класифікація методів наведена в таблиці 12.3[33, с. 292].

Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення оцінювання працівників.

Таблиця 12.3. Класифікація методів оцінювання персоналу

Види методів оцінювання	Методи оцінюванн
Об'єктивні	- довільний опис
	- структурний опис
	- самооцінювання
	- метод оцінювання за цілями
	- метод критичних випадків
Суб'єктивні	- ранжування
	- метод попарного порівняння
	- метод теоретичного розподілу
Комбіновані	- метод "360"
	- персональне портфоліо
	-assessment centre.

Примітка. Побудовано автором на основі [20–26].

Методи оцінювання персоналу повинні:

– відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;

– бути простими і зрозумілими;

– передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);

– сполучати письмові та усні завдання.

Коротка характеристика найпоширеніших методів оцінювання персоналу наведена в додатках. Далі розглянемо деякі методи оцінювання персоналу більш детально.

У складі об'єктивних методів переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу. Найбільш поширеним є методи довільного опису, структуровані описи, методи самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків.

Метод довільного опису – найпростіший. До нього часто вдаються керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Такого типу оцінювання може мати поточний характер, проводитися у зручний час і в довільно обраній формі.

Перевагою методу довільного опису є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками. Особа, яка здійснює довільний оцінний опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями для його складання [35, с. 293].

Структуровані описи характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника).

Метод самооцінювання полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження (інколи з кількісними оцінками). Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки [19, с. 213].

Оцінювання за визначеними цілями сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником і наступного аналізу досягнутих результатів праці (ступеня реалізації цілей). Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана при цьому інформація є свідченням придатності працівника для виконання доведених завдань, а також його потенційних можливостей для інших робіт [33, с. 294].

Етапами оцінювання за визначеними цілями є:

– визначення цілей (встановлення стандартів виконання робіт);

– вимірювання й оцінювання досягнутих ефектів;

– інформування виконавців про досягнуту ефективність, аналіз можливостей її підвищення;

– підготовка інформації для прийняття кадрових рішень (набір, розвиток, винагородження працівників).

Оцінювання за визначеними цілями активізує участь працівників у процесі ухвалення рішень, відкриває їм можливості для самостійного вибору способів вирішення поставлених завдань, чим особливо дорожать висококваліфіковані й амбітні працівники. Однак, для використання цього методу потрібно багато часу, передусім, на початку, що зумовлено включенням працівника у процес розроблення цілей, а також можливими упередженнями як керівника, так і працівника.

Метод критичних випадків передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть бути свідченням як досягнень, так і прорахунків працівника. Послідовне виконання таких записів утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них.

Використання методу критичних випадків протидіє появі у керівників схильності до усередненого оцінювання підлеглих, дає змогу на підставі широкої інформації впливати на зміну їх поведінки [8, с. 116].

Ранжування полягає в упорядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. Ранжувальні листи складають на основі певних критеріїв, якими, наприклад, може бути продуктивність, якість праці або надійність працівника. У ранжуванні працівників певного структурного підрозділу іноді одночасно визначають найкращого і найслабкішого, потім тих, що йдуть за ними з обох боків, завершуючи цю роботу формуванням загального списку.

Цей метод не складний і може застосовуватися без спеціальної підготовки оцінюючих. Однак, він придатний для малих груп. Зі збільшенням кількості оцінюваних складання ранжувальних листів стає трудомісткішим [24, с. 153].

Метод попарного порівняння полягає у попарних порівняннях працівників (кожного з кожним) за певним критерієм. Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінний бал. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість позитивних виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист. Цей метод не складний і рекомендується для застосування у малих групах [33, с. 295].

Кількість порівнянь можна вирахувати за формулою:

$$K = \frac{1}{2} N(N-1); \tag{12.1}$$

де К – кількість попарних порівнянь;

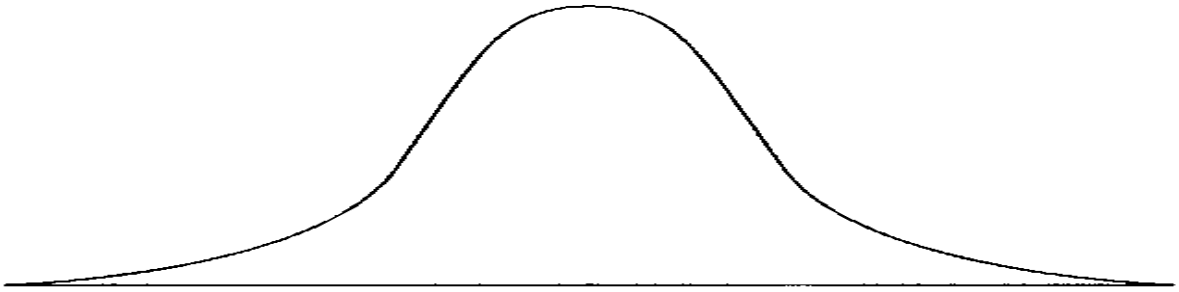
N – чисельність оцінюваних працівників.

Метод теоретичного розподілу полягає в розстановці оцінюваних працівників відповідно до певного, найчастіше – нормального, розподілу (рис. 12.4).

Для цього суб'єкт оцінювання відносить кожного з оцінюваних до певного інтервалу нормального розподілу. Наприклад, 10% всіх оцінюваних належать до осіб, оцінених найвище, 10% – найнижче. По 20% оцінюваних віднесено до інтервалів із вищою і нижчою за середню оцінками для даної групи, а 40% осіб отримали оцінку в інтервалі «середня». Криву нормального розподілу використовують як певний еталон, порівнюючи з яким фактичну фігуру розподілу, можна з'ясувати внутрішні умови, які визначили її форму.

Перевага методу теоретичного розподілу під час оцінювання працівників полягає в необхідності суб'єктів оцінювання диференціювати оцінки. Він дає змогу виявити крайні групи серед оцінюваних працівників, що полегшує ухвалення кадрових рішень. При цьому не всі групи працівників є репрезентативними частками цілого. Тому працівник, оцінений, наприклад, у

сильній групі як середній, може бути кращим за працівника слабшої групи, оціненого в ній найвище [33, с. 295].



Низькі (10%)	Нижчі за середні (20%)	Середні (40%)	Вищі за середні (20%)	Високі (10%)

Рис. 12.4. Крива теоретичного розподілу результатів оцінювання ефективності праці групи працівників (побудовано на основі [25])

«Модель 360». Останнім часом вона набуває усе більшої популярності. За цієї моделі працівник отримує інформацію щодо своєї праці від безпосереднього керівника, співробітників, клієнтів і підлеглих. Кількість суб'єктів оцінювання необмежена, що підвищує його об'єктивність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації. Однак «Модель 360°» потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання та його адміністрування. її застосування доцільне в організаціях із високою культурою, в яких оцінювання є джерелом отримання зворотної інформації, яка служить підвищенню індивідуальної, групової і колективної ефективності праці [25, с. 20].

Персональне портфоліо (лат. portus – гавань, пристань, infolio – в аркуш) – віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Воно пов'язане з об'єднанням оцінюваних працівників у характерні з точки зору стратегії організації групи на підставі досягнутих ними ефектів праці, а також потенційні можливості їх розвитку. Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку – майбутнього [35, с. 298].

Наслідком віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи повинна стати відповідна стратегія поведінки щодо них, яка може полягати у стимулюванні подальшого розвитку перспективних, стабілізації – ефективних, звільненні – непридатних.

Перевагою персонального портфоліо є концентрація у процесі оцінювання на двох основних критеріях, вибір яких має залежати від його цілей і можливостей врахування попередньої активності працівників і перспектив їхнього розвитку.

Асесмент-центр – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців [23, с. 19].

Ассессмент-центр розглядають із у якості оцінки компетенцій учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх. Зовні це дуже схоже на тренінг – учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета – не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони.

У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт. Він докладним чином фіксує поведінку свого підлеглого, що відноситься до спостережуваної компетенції.

Склад процедур ассессмент-центрів:

– інтерв'ю з експертом, під час якого йде збір даних про знання і досвід співробітника;

– психологічні, професійні та загальні тести;

– коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками;

– ділова гра – під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм;

– біографічне анкетування;

– опис професійних досягнень;

– індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів) – учаснику пропонується вибрати певну стратегію і тактику дій у запропонованій ситуації;

– експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Метод «Асесмент-центр» виник на Заході в роки Другої світової війни. У Великій Британії його використовували, щоб набрати молодших офіцерів, а в США – для підбору розвідників. Згодом він був узятий на озброєння бізнес-організаціями, і у даний час на Заході практично кожна велика компанія застосовує цей метод для оцінки персоналу [16, с. 218].

Наступним методом оцінки персоналу є метод шкалування. Метод шкалування може бути представлений у двох формах:

– метод градації;

– метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

Під час використання методу градації оцінювачу пропонується шкала із бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь виразності показника. Приклад використання методу градації проілюстрований на рисунку 12.5.

Цей метод, що нагадує собою систему шкільних оцінок, не пов'язаний з великими витратами на розробку і тому зручний і економічний. Але при цьому виникає певний ряд проблем. Числове значення виразності показника робить можливим широке поле інтерпретації у оцінювача (наприклад, у залежності від

рівня його власних претензій). Під час оцінювання це називають помилками поблажливості або строгості. До того ж, певні оцінювачі схильні давати судження або за екстремальними (1 або 5) значеннями, або за середніми значеннями шкали [3, с. 307–308].

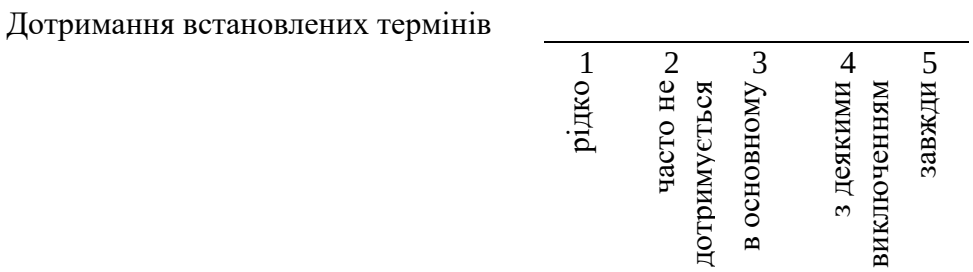


Рис. 12.5. Метод градації в оцінюванні персоналу [3]

Щоб знизити суб'єктивізм методу градації, використовують інший різновид шкалування – метод оцінних шкал із описом кількісної оцінки.

Під час використання методу оцінних шкал із описом кількісної оцінки числове значення шкали інтерпретується більш докладним описом образу дій, що відповідає даному числовому значенню. Метод оцінних шкал із описом кількісної оцінки зображенау таблиці 12.4.

Під час використання методу упорядкування рангів за кожним показником оцінки складається ранжований ряд, наприклад: показник «сумлінне виконання замовлень»: робітник 1 > робітник 2 > робітник 3.

Таблиця 12.4. Опис кількісних оцінок шкали

Показник оцінки: співробітництво				
5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
Яскраво виражена здатність до співробітництва; при цьому має власну думку і може позитивно впливати на інших, враховує думку навколишніх, конструктивно сприймає критику	Гарна здатність до співробітництв;має власну думку, що цінується іншими, враховує думку навколишніх, позитивно сприймає критику	Здатний до співробітництва, власну думку ставить на передній план, у цілому добре сприймається іншими, не завжди сприймає думку навколишніх і критику	Показує невеликусхильність до співробітництва, утримується від висловлення власної думки, залишається непомітним	Не показує схильності до співробітництва

Примітка. Побудовано на основі [3].

Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

Розглянутий метод має певні недоліки:

– ненормовані витрати часу під час оцінки значних груп працівників;

– відсутність можливості порівняння груп;

– не можна зробити достовірного висновку про якісну дистанцію між двома оцінюваними об'єктами (різниця між результатами роботи працівників груп 1 і 2 може бути великою, а між працівниками груп 2 і 3 – незначною).

Метод альтернативних характеристик відрізняється від попередніх тим, що він не використовує систематизовані способи виміру. Оцінювачу пропонується перелік висловлювань про образ працівника. Оцінювач відзначає відповідність і невідповідність конкретного висловлювання цьому образу. Приклад такого переліку наведено у таблиці 12.5 [3, с. 308].

Таблиця 12.5. Приклад використання методу альтернативних характеристик

Працівник:	
дотримує усі терміни під час виконання завдань	☐
має складності під час координації окремих задач	☐
чутливо реагує на картинку	☐
працює більше ніж потрібно	☐
нелегко знаходить контакт із зовнішнім середовищем	☐
в умовах дефіциту часу працює безпомилково	☐
складає чітко структуровані звіти	☐

Примітка. Побудовано на основі [9].

Сутність методу еталону полягає у порівнянні оцінюваних працівників із реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями. До позитивних рис даного методу належать: чіткість, відносна простота; до негативних – неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівників, можливість впливу суб'єктивних факторів під час вибору еталону. Надійність цього методу за оцінками складає 0,3 [9, с. 172].

Зміст методу заданої бальної оцінки полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, її простоту, але враховує тільки поточні результати. Надійність методу складає 0,7-0,9.

Матричний метод оцінки передбачає комбінацію деяких попередніх методів. Згідно з ним експерти оцінюють працівників у балах за трьома групами параметрів: виконанням функцій (посадових обов'язків), діловими і особистими якостям, що впливають на результативність роботи.

Для кожного з параметрів визначається «вага» відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Кожен бал помножується на відповідну «вагу», далі вони сумуються, у результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи даного працівника. Приклад матричного методу наведено в таблиці 12.6 [3, с. 310].

Таблиця 12.6. Таблиця оцінки якостей працівника, бали

Прізвище_____				Посада_____							
Функції				Ділові якості				Особисті якості			
А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
«Вага» кожної позиції (А-Г)											

Примітка. Побудовано на основі [3].

Оцінка за допомогою багатоквадратної матриці може бути представлена на прикладі визначення найбільш доцільних функцій працівника, виходячи з двох параметрів його характеру – швидкості реакції і наполегливості.

Кожна організація обирає найпридатніші для неї метод і техніку оцінювання на основі його цілей, наявних коштів, зважаючи на компетентність осіб, яким можна доручити цю важливу й складну роботу.

12.3. Основні етапи процесу оцінювання персоналу підприємства

Оцінювання працівників має на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, ефективність виконання обов’язків, не менш важливо, щоб цей процес був якомога об’єктивнішим, коректним, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом організації. Тому під час створення і функціонування раціональних систем оцінювання слід дотримуватися певних засад їхньої організації.Перш за все, потрібно визначати мету оцінювання, що полегшує добір його критеріїв і технік під час конструювання системи.

Необхідно, щоб оцінювання охоплювало всіх працівників. Формальне оцінювання тільки деяких груп працівників може спричинити певні спекуляції навколо використання його висновків. За такого підходу можливі звинувачення ініціаторів, що ухвалення кадрових рішень на підставі оцінювання окремих працівників позбавляє перспективи інших. Оцінювання всіх працівників полегшує отримання інформації про кадровий потенціал організації, ступінь реалізації цілей колективу.

Така інформація істотно підвищує ефективність управління людьми. Працівники, які знають, що їх будуть оцінювати за певний період, обізнані з критеріями оцінювання, більше дбають про свою працю, ніж ті, які про це не думають. Цей чинник важливо враховувати, оскільки іноді вважають, що стан справ в організації залежить від керівників і деяких груп працівників. Однак, це

не зовсім так. Відповідно до правила гармонії ефективність організації залежить від її найслабшої ланки – кількох працівників або навіть одного з них. Оцінювання всіх працівників є ефективним, якщо отримані висновки оперативно будуть використані для реалізації цілей організації [35, с. 286].

Важливим є залучення працівників до визначення критеріїв оцінювання. Добір без згоди, працівників критеріїв, аналізу змісту їхньої праці може спричинити необ'єктивні оцінки, призвести до різноманітних конфліктів. Часто працівники дещо інакше бачать зміст критеріїв оцінювання їхньої праці, ніж розробники оцінювальних анкет. Тому під час розробки критеріїв слід враховувати міркування працівників щодо специфіки їхньої праці, вимоги, завдання, що містяться у картах опису робочих місць, а також думки менеджерів, відповідальних за ефективне функціонування організації [8, с. 95].

Диференціація критеріїв повинна залежати від цілей оцінювання. Призначені для оцінювання працівників анкети повинні комплексно враховувати цілі оцінювання.

Добір методик оцінювання має проводитись відповідно до його цілей. Кожне оцінювання необхідно проводити з використанням відповідних методик. Наприклад, оцінювання з метою розвитку кадрового потенціалу здійснюють за відносно нескладними методиками, а перше оцінювання під час прийому на роботу вимагає застосування дещо складніших і дорожчих методик.

Потрібно проводити навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедурам. Для уникнення помилок під час оцінювання особи, які його здійснюють, повинні мати відповідну підготовку. Програма їх навчання має допомогти з’ясувати теоретичні і практичні аспекти, які стосуються оцінювання, інформування працівників про його завдання і зміст; опису робочих місць, завдань і обов'язків працівників; спостереження і фіксування поведінки працівників на робочих місцях; вимірювання виконуваних робіт, виявлення помилок в оцінюванні і їх виправлення; управління процесом оцінювання [35, с. 287].

Оцінювання на підприємстві має бути простим і зрозумілим. Висновки оцінювання тим цінніші, чим простіше й легше їх отримати.

Важливим є дотримання прав тих, кого оцінюють. Процес оцінювання завжди викликає негативні емоції, стресовий стан в осіб, які підлягають оцінці. Для зменшення негативного психологічного впливу оцінювання на працівників, слід дбати про коректність усіх процедур і не порушувати особистих прав працівників, яких стосується оцінювання. Об’єктивність оцінювання може бути забезпечена за дотримання таких умов: можливість оскарження оцінки; визначення оцінки залежно від значення інформації; переважання об’єктивної інформації; врахування стану афекту; особиста участь оцінюваного у процесі оцінювання; позитивно-негативна асиметрія; зважене усереднення даних [11, с. 158].

Після проведення оцінки всі працівники мають бути проінформовані про висновки оцінювання. Сформульовані на підставі оцінювання висновки необхідно повідомити оцінюваному працівнику під час підсумкової розмови, яку найчастіше проводить безпосередній керівник. У процесі цієї розмови

керівник інформує працівника про висновки оцінювання; дякує йому за добру працю, зосереджує увагу на питаннях, які потребують особливих старань; окреслює галузі, в яких працівник може досягти особливих успіхів; нерідко доводиться наголосити на необхідність суттєво поліпшити результати праці. При цьому бажано поінформувати про оцінку праці підрозділу, а також про те, якою є оцінка праці окремого працівника на фоні оцінок його колег [35, с. 288].

Висновки оцінювання мають бути конфіденційними. З висновками оцінювання працівник має бути ознайомлений у безпосередній розмові з керівником. Ознайомлення інших осіб із висновками оцінювання конкретного працівника може спровокувати конфлікти, погіршення відносин у колективі. Якщо оцінювання проводило кілька осіб, всі вони мають подбати про конфіденційність отриманих висновків.

Працівник має право і можливість оскарження висновків оцінювання. Працівники, які не погоджуються з отриманими оцінками, повинні мати змогу оскаржити їх у відповідному апеляційному органі, про створення і функціонування якого має подбати керівництво організації [39, с. 62].

Оцінювання працівників на підприємстві має бути систематичним. Регулярне оцінювання працівників (раз на півроку, на рік) забезпечує порівняння рівня виконання завдань, поведінки працівників упродовж тривалого періоду [8, с. 103].

Дотримання засад оцінювання персоналу є передумовою оптимальної кадрової політики організації, позитивно впливає на використання особистісного потенціалу кожного працівника й організації загалом, запобігає багатьом непорозумінням і конфліктам.

Оцінювання персоналу є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте, принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер.

Перший етап оцінювання персоналу полягає у визначенні об’єкта аналізу та оцінювання. Цей об’єкт має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників із урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний із яких може стати об’єктом оцінювання.

У першому аспекті трудова діяльність – це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. У цьому разі оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців.

У другому аспекті трудова діяльність є сукупністю дій під час виконання певних обов’язків. Об’єктом оцінювання є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства.

Третій аспект трудової діяльності – це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах. Об’єктом оцінювання в цьому разі є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. Залежно від завдань оцінювання його об’єктом можуть бути як окремі елементи об’єкта, так і одночасно всі три аспекти трудової діяльності

[29, с. 268-269]. Для того, щоб правильно оцінити елементи об’єкта аналізу, необхідно встановити критерії оцінювання, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов’язків. Це завдання вирішується на другому етапі процесу оцінювання.

Критерії оцінювання в організації мають установлюватись відповідно, по-перше, до стратегічних цілей розвитку, а по-друге, до вимог, визначених в аналізі робіт (їхньому описі та специфікації) на кожному робочому місці.

Установлення критеріїв проявляється в підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці. У виробничій практиці, наприклад, для оцінювання ділових якостей найчастіше використовуються критерії, зазначені в таблиці 12.7 [33, с. 211].

Таблиця 12.7. Критерії оцінки ділових якостей працівників

Критерії оцінки ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність у роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

Примітка. Побудовано на основі [32].

Під час визначення стандартів (критеріїв оцінювання) необхідно дотримуватись певних вимог. Вони повинні:

– відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника відповідно до організаційних та індивідуальних цілей;

– ухвалити достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об’єкта аналізу;

– мати кількісну визначеність, тобто декілька ступенів вираженості для оцінювання різних рівнів виконання;

– бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб’єктивних помилок;

– бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим, і щоб витрати на нього не перевищували користі від його результатів [32, с. 280].

На практиці найчастіше зустрічаються такі помилки у визначенні критеріїв оцінювання:

– забруднення: унесення до ключових індикаторів неважливих показників (скажімо, для оцінки водія – уміння користуватись комп'ютером);

– дефіцитність: нестача необхідних показників для оцінки (припустимо, для оцінки секретаря упущення зазначеного в попередньому пункті показника означатиме дефіцитність);

– перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників. За експертними висновками, максимальна кількість показників має не перевищувати 20-30. Інакше починається їхнє дублювання й втрачається сенс основних позицій оцінювання [30, с. 270].

Усім зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди будуть демонструвати різні типи поведінки й результати праці. Тому на цьому етапі критеріям надаються граничні значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. Прикладом можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах (табл. 12.8).

Зауважимо, що під час визначення кількісно вимірюваних цілей виконання бажано спілкуватися з підлеглими й домогтись їхнього розуміння та підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання ефективнішою.

Третій елемент процесу оцінювання персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь установленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів, які буде розглянуто далі.

Четвертий елемент процесу оцінювання – це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами. Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів.

Наступний – п'ятий елемент процесу, що розглядається, передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником.

Таблиця 12.8. Приклад значимості критеріїв оцінки персоналу

№	Типи вимог (критерії)	Значимість, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Ухвалення рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Разом	100	1000

Примітка. Побудовано на основі [27].

При цьому важливо дотримуватись, принаймні, декількох етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінювання, а саме:

– починати з констатації позитивних сторін;

– критикувати не особистість, а недоліки в роботі;

– не наполягати на помилках, а визначати спосіб їхнього виправлення та подальшого – покращання індивідуальних досягнень;

– зберігати доброзичливість протягом обговорення;

– дати можливість підлеглому висловити свою думку та пропозиції;

– виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Проведення співбесіди потребує особливої майстерності керівника. Досвід компанії «Дженерал електрик», яка застосовує оцінку персоналу з 1960 р., свідчить про те, що вміння, з яким проводиться обговорення результатів оцінювання з підлеглими, є ключовим фактором ефективності всієї програми оцінювання та стимулювання (за матеріалами соціологічного дослідження в компанії «Дженерал електрик», 2000 р.) [30, с. 271–272].

Шостий елемент – ухвалення рішення. Як уже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

Загалом, найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятись за всіма категоріями персоналу організації.

Питання для самоконтролю

1. Що зазвичай розуміють під оцінкою персоналу різні вчені?
2. Які цілі, функції та принципи оцінки персоналу?
3. Які переваги надає оцінка персоналу?
4. Що розуміють під системою оцінки персоналу?
5. Обґрунтуйте основні складові системи оцінки персоналу.
6. Виділіть найбільш розповсюджені методи оцінки персоналу.
7. Назвіть види оцінки персоналу за різними ознаками.
8. Дайте класифікацію методів оцінки персоналу за різними ознаками.
9. У чому полягає суть та переваги оцінки персоналу за методом 360?
10. Особливості застосування методу альтернативних характеристик в оцінці персоналу.
11. Назвіть основні етапи оцінки персоналу.
12. Які критерії оцінки ділових якостей працівників можна виділити?

Питання на самостійне опрацювання

1. Нормативно-правова база оцінки персоналу на підприємстві.
2. Сучасні методи оцінки персоналу на провідних світових корпораціях.
3. Види та особливості атестації персоналу на підприємстві.

Тестові завдання

1. Порівняння певних характеристик людини (ділових і особистих якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними вимогами передбачає:

1) оцінювання персоналу;
2) атестація кадрів;
3) моніторинг;
4) цикл управління персоналу;

5) еталон кадрів.

2. За Дугласом Макгрегором у класифікації цілей оцінки персоналу, якої цілі не існує:

1) мотиваційна ціль;
2) адміністративна ціль;
3) інформаційна ціль;
4) просвітницька ціль;
5) ресурсна ціль.

3. Зміст оцінки, система критеріїв та їх вимірювання, система способів, методів та інструментів оцінювання, процедура оцінювання – це блоки:

1) атестації персоналу;
2) мотивації персоналу;
3) оцінки персоналу;
4) системи оплати праці;
5) перепідготовки персоналу.

4. За регулярністю проведення оцінки персоналу поділяються на:

1) часткові і комплексні;
2) регулярні та епізодичні;
3) системні та безсистемні;
4) часткові і регулярні;
5) повна та неповна.

5. За змістом оцінки можуть бути:

1) часткові і регулярні;
2) часткові і комплексні;
3) регулярні і епізодичні;
4) поточні і перспективні;
5) первинні й вторинні.

6. За формою вираження кінцевого результату існують такі методи оцінки персоналу:

1) макроекономічні і мікроекономічні;
2) описові, кількісні і комбіновані;
3) натуральні і грошові;
4) тарифні і нормативні;
5) поточні і перспективні.

7. Метод оцінки персоналу підприємства, який досліджує фактори впливу на результати праці робітників називається:

1) ранжування;
2) алфавітно-числова шкала оцінок;
3) біхевіористична шкала оцінок;
4) графічна шкала оцінок;
5) трудова шкала.

8. Скільки етапів містить цикл управління за цілями?

1) 6;
2) 7;

3) 3;
4) 5;
5) 4.

9. Однією з форм оцінки персоналу є:

1) заробітна плата;
2) премія;
3) надбавки;
4) атестація;
5) подяка керівника.

10. Якого виду атестації не існує?

1) чергової;
2) для просування по службі;
3) щорічної;
4) у зв’язку із завершенням випробувального терміну;
5) перед звільненням.

Практичні завдання

Кейс «Делегування повноважень»

Пропонуємо вам розглянути приклад кейса, за допомогою якого ви оціните вміння керівника делегувати повноваження, навики організації роботи і здатність раціонально використовувати робочий час.

Фабула. Керівник конструкторського відділу пішла в декрет. На її місце призначили Вікторію Д. В її обов’язки, крім інших, входила перевірка звітів і розрахунків співробітників відділу. Крім цього, вона щомісяця повинна була подавати відомість на виплату премій. За характером Вікторія була дуже відповідальна і скрупульозна. Вона ретельно перевіряла всі звіти і розрахунки співробітників до точки. І навіть знаючи, що деякі з них не роблять помилок, все одно детально вивчала всі дані. Це забирало багато часу, вона не встигала виконувати інші обов'язки і часто залишалася допізна. Провідний спеціаліст запропонував їй віддати частину звітів на перевірку йому, а розрахунки і креслення головному інженеру. Але Вікторія не погодилася. У результаті кілька разів поспіль вона не склала відомість і співробітники не отримали премію, що погіршило атмосферу в колективі.

Завдання. Чи потрібні такі скрупульозні перевірки роботи співробітників? Як правильно організувати Вікторії роботу в відділі?

Варіанти відповідей	Інтерпретація
1	2
Вважає, що перевіряти роботу підпорядкованих треба ретельно і довіряти таке нікому не можна, так як начальник несе відповідальність за результати роботи відділу. І щоб Вікторія встигала все робити, співробітникам потрібно не допускати помилок і раніше здавати звіти і розрахунки	Така відповідь показує, що, з одного боку, людина правильно визначає необхідність перевіряти роботу підпорядкованих, а з іншого – не вміє довіряти колегам і делегувати повноваження, вважає, що тільки він може краще за всіх виконати завдання. Також він не бере до уваги те, що якщо скоротити час підготовки звітів, співробітники будуть поспішати і почнуть робити помилки, що лише збільшить час перевірки. Таким чином, людина орієнтована на процес, а не на результат

1	2
Пропонує зняти з посади Вікторію, якщо вона не справляється зі своїми обов'язками. Це нормально, адже вона підводить цілий колектив, через неї люди не отримують премії	Відповідь показує, що людина не аналізує ситуацію і відразу пропонує кардинальні заходи, хоча рішення вимагає логічних і послідовних дій. Та й в ситуації показано, що у Вікторії проблеми тільки в організації свого робочого часу, а це не підстава для звільнення
Вважає, що роботу підлеглих так чи інакше потрібно перевіряти, але не треба впадати в крайнощі. Пропонує Вікторії все-таки навчитися довіряти співробітникам і делегувати свої повноваження, тим більше що підлеглі їй готові допомогти	Така відповідь показує, що людина адекватно оцінює необхідність перевіряти роботу підпорядкованих. Схильна делегувати повноваження, щоб оптимізувати робочий процес і довіряти своїм підлеглим

Ділова гра 1

Опис проблеми

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх ставлення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою щорічне атестаційну співбесіду з керівником, спеціальні форми оцінки та плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінкою. Зібрати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить левову частку свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являється в своєму офісі. Всього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали, що:

- 65% співробітників не задоволені атестацією, як методом оцінки їх роботи;
- 50% співробітників вважають, що їх керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають у своєму розпорядженні необхідної для цього інформацією;
- 45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь ухваленого рішення;
- 12% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму;
- 68% співробітників не відчувають, що результати атестації використовуються для чого-небудь крім підвищення окладу;
- 75% керівників, які проводили атестацію, поскаржилися на брак часу для її підготовки та проведення;
- 25% керівників зізналися, що зазнають труднощів у випадках, коли необхідно критикувати тих хто атестуються, і регулярно завищують атестаційні оцінки.

Контрольні питання і завдання

1. Про що говорять результати опитування?
2. У чому причини ситуації, що склалася?

3. Які заходи щодо вдосконалення системи оцінки ви б запропонували відділу людських ресурсів штаб-квартири?

Ділова гра 2

«ВЕРШКИ» ДЛЯ ЗАКОРДОНУ АБО ЯК ЗУПИНИТИ ВИТІК КАДРІВ?

Опис проблеми

Підприємство займається створенням електронного обладнання на експорт. Залучати талановитих фахівців до компанії HR-у коштує величезних зусиль і винахідливості. Більш ніж скромні зарплати не стають аргументом на користь прийняття кар'єрної пропозиції. Молодих людей приваблює лише можливість стажування у зарубіжних партнерів, яку компанія пропонує як хороший бонус. Фахівці погоджуються, працюють, навчаються багато чому. Потім приїжджають партнери організації, дивляться, хто як себе покаже, і пропонують найкращим пройти стажування. Щоб бути «на рівні», підвищити кваліфікацію. Всі витрати такої поїздки (проживання, харчування, навіть стипендія на період навчання) партнери беруть на себе.

Ясна річ, що після стажування мало хто з фахівців повертається назад не тільки в цю організацію, але і в Україну взагалі. Чи варто говорити про те, що підприємство поступово стає кузнею кадрів для іноземних компаній. Повернути фахівців назад не вдається, платити зарплати на рівні західних компаній організація також не може. Але і відмовитися від стажувань не виходить – ця умова прописана в контракті з діловими партнерами.

Як компанії вийти з глухого кута?

Список літератури

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій/ Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30-36.
2. Бичкова А. В. Управління персоналом. – К.: Видавництво УАДУ, 2013. – 260 с.
3. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету . 2019. № 4. С. 125-130.
4. Бучинська Т. В.Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 1. С. 59-64.
5. Волошина Н. М. Альтернативний процес оцінки управлінського персоналу за категоріями. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_12
6. Гриб С. В., Шеруда В. Ю. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-1. С.110-113.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – 3-тєвид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2012. – 559 с.

8. Гусаріна Н. В. Оцінка використання виробничого персоналу на машинобудівних підприємствах за критерієм продуктивності праці. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_32

9. Данюк В. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2013. – 276 с.

10. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету . 2020. № 1(2). С. 31-37.

11. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88.

12. Єльникова Г. В., Горбенко Л. В. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу виробничого підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_15

13. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2019. Вип. 1. С. 116-125.

14. Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм–менеджменту. Економічний форум. 2020. № 3. С. 57-63.

15. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 2.

16. Іванова М. І., Яшкіна Н. В., Трифонова О. В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах/ Академічний огляд. 2021. № 2. С. 71-78.

17. Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 76-79.

18. Климчук А. О. Структурно-логічна модель механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 7. С. 25-35.

19. Коренюк П. І., Карімов Г. І. Особливості управління оцінкою персоналу науковомісткого підприємства в сучасних умовах. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 3-16.

20. Крикун О. О., Рибалка А. С. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 178-184.

21. Лєбєдєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75-81.

22. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(1). С. 510-513.

23. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 291-295.

24. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.

25. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Терефюк А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_43

26. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки/ Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 78-90.

27. Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 62-67.

28. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менетджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131.

29. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. Економічний вісник Донбасу. 2020. №1. С. 130-136.

30. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93-98.

31. Чавичалов І. І. Методичні підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 1. С. 117-122.

32. Чевганова В. Я., Міняйленко І. В., Олійник О. С. Особливості оцінки ефективності використання персоналу підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2019. Вип. 14. С. 259-267.

33. Череп О. Г., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Оцінка і резерви підвищення лояльності персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 316-322.

34. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 192-196.

35. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Агросвіт. 2020. № 13-14. С. 90-95.

36. Швець І., Коваленко Т. Комплексна оцінка якості управління персоналом. Україна: аспекти праці. 2014. № 1. С. 48.

37. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), 104–114.

38. CRM система для HR - Безкоштовний тест. URL: https://hurma.work

39. Donghun Yoon, 2021. How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?, SAGE Open, , vol. 11(1), pages 21582440209, January. DOI: 10.1177/2158244020986538

40. Fogoroş Teodora Elena & Maftei Mihaela & Biţan Gabriela Elena & Kurth Bastian L., 2020. "Study on methods for evaluating employees performance in the context of digitization," Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo, vol. 14(1), pages 878-892, July. DOI: 10.2478/picbe-2020-0084

41. hmed I., Sultana I., Paul S. K., Azeem A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(7), 718–734.

42. Kaur N., Sood S. K. (2017). A game theoretic approach for an IoT-based automated employee performance evaluation. IEEE System Journal, 11(3), 1385–1394.

43. Nobari S. M., Yousefi V., Mehrabanfar E., Jahanikia A. H., Khadivi A. M. (2019). Development of a complementary fuzzy decision support system for employees' performance evaluation. Economic Research/Ekonomska Istraživanja, 32(1), 492–509.

Тема 13. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

13.1. Теорії мотивацій та концептуальні підходи до їх використання у різних економічних системах.

13.2. Ринкові підходи стимулювання праці персоналу.

13.3. Зарубіжний досвід формування та використання сучасних теорій мотивації.

13.4. Оплата праці як форма матеріального стимулювання персоналу.

13.5. Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці.

13.6. Методи оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів.

Ключові слова: *мотивація, стимулювання, оплата праці, механізм мотивації, система мотивації, ефективність, результативність.*

13.1. Теорії мотивацій та концептуальні підходи до їх використання у різних економічних системах

Теорії мотивації та концептуальні підходи до їх використання в різних економічних системах є ключовими аспектами в управлінні людським капіталом.

«Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною. Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань» [1].

Потреби працівника реалізуються у діяльності за допомогою мотивів. Останні визначаються ступенем актуальності конкретної потреби працівника і можуть бути різними за змістом. Ці мотиви зумовлені як спрямованою, так і не спрямованою активністю людини [2]. Таким чином, стає зрозуміло, що чим сильнішим є прагнення окремого працівника в отриманні конкретного блага, і

чим загальнішою є його потреба в ньому, відповідно, тим активніше він починає діяти.

«Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію. Таке розуміння лежить в основі різних мотиваційних систем, що застосовуються в бізнесі і стимулюючих персонал до збільшення результативності праці і зниження витрат фірми. В даний час існує більше 300 теорій мотивації» [3].

Дослідженням різноманітних теорій мотивації персоналу організації зазначено беззаперечний факт: розвиток організації (підприємства) залежить від умов розвитку її персоналу. Останній має бути належними чином мотивованим до досягнення поставленої перед організацією (підприємством) мети, і його особисті потреби повинні задовольнятися шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. У даному контексті, слід відзначити, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм, а також методів мотивації і стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій. Зауважимо, що ці концепції найрішучіше проявили себе на межі XX-го та XXI-го століть, що, в свою чергу, обумовлено світовими процесами глобалізації, конкурентним середовищем, а також глибокою трансформацією наявного індустріального суспільства в інше – інформаційне (постіндустріальне). У цьому контексті визначну роль приділяють знанням, інноваціям та інтелекту.

Різні теоретичні підходи розглядають мотивацію як основний стимул для працівників та спрямовані на розуміння та покращення продуктивності праці в організаціях (табл. 13.1).

Мотиваційні теорії використовуються в різних економічних системах для створення ефективних стратегій управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності, а також досягненню цілей організацій.

Аналіз існуючих теорій вказує, що неможливо цілком однозначно визначити, які саме підходи до мотивації персоналу є «корисними» чи неактуальними. Оскільки керівникам, менеджерам, а також підприємцям слід використовувати системний підхід у керуванні бізнесом, вони повинні обирати практичні рекомендації в залежності від конкретної ситуації. Це може бути спрямовано на підвищення продуктивності праці чи ж створення необхідних умов для успішної реалізації творчого потенціалу підлеглих.

«Немає єдиного правила або способу мотивації персоналу, але існують принципи розробки власного ефективного методу:

1. Дієвою буде мотивація, що дозволяє службовцю відчути себе важливим і потрібним. Таке заохочення викликає повагу і добру заздрість серед колег. Однак у всьому слід знати міру, в іншому випадку втрата нагород призведе до моральної дискваліфікації працівника.

2. Непередбачені одноразові заохочення працюють успішніше системних (щомісячне нарахування премії за якісну роботу). До системних методів швидко звикають і вважають їх частиною норми.

3. Похвала діє краще покарання.

4. Реакція керівництва (позитивна чи негативна) повинна бути негайною. Таким чином, підлеглий відчуває себе значущим: начальнику небайдужі його досягнення або промахи.

5. Проміжний результат це теж результат! Стимулювання працівників за маленькі успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети» [4].

Таблиця 13.1. Зміст основних теорій мотивації персоналу

Теорія мотивації	Зміст теорії
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Концепція враховує п'ять основних рівнів потреб людини, включаючи фізіологічні, безпеки, соціальні, особисті та самореалізації. Використовується для створення програм мотивації, спрямованих на задоволення різних потреб працівників у відповідності з їхнім рівнем ієрархії
Теорія «X», «Y» Д. Мак-Грегора	Теорія «X» припускає, що працівники мають внутрішню антипатію до праці і відчувають обов'язок уникати її, тому потребують постійного контролю та мотивації. Теорія «Y», навпаки, вважає, що працівники можуть відчувати задоволення від роботи, а також самореалізації, тому їхню енергію можна використовувати для досягнення цілей організації
Теорія «Z» У. Оучі	Дана теорія є продовженням і модифікацією Теорії «X» та теорії «Y» М. Мак-Грегора. Ця концепція була спрямована на адаптацію японських управлінських практик для застосування на заході. Теорія «Z» спрямована на створення позитивної корпоративної культури, сприяючи ефективному взаємодії працівників та досягненню спільних цілей
Теорія двійкових факторів Ф. Герцберга (двохфакторна модель Ф. Герцберга)	Розділяє мотиваційні фактори (зв'язані з роботою) і фактори невдоволеності (зв'язані з невдоволеністю роботою). Для підвищення продуктивності слід забезпечити виконання мотиваційних факторів та знизити вплив факторів невдоволеності. «Всі фактори, що визначають ефективність працівника і мотивують його до праці, розділені на внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники визначають задоволеність працею: професійний успіх, перспективи зростання і розвитку, визнання професійних досягнень і зовнішні: умови і зміст праці, умови оплати праці, відносини в колективі з колегами і начальством»
Теорія ефективності В. Врума	Розглядає мотивацію як функцію віру у власні здібності та усвідомлення цінності зусиль. Заохочує використання завдань, які викликають виклик і надають можливості для самореалізації
Теорія очікувань В. Врума:	Засновується на трьох основних факторах: вочевидь, інструментальність та цінність. Акцентує увагу на тому, що працівники будуть мотивовані, якщо вони очікують, що їхні дії призведуть до досягнення бажаного результату
Теорія Ф. Тейлора	Основна ідея теорії полягала в тому, щоб здійснювати аналіз та оптимізацію виробничих процесів з метою підвищення продуктивності праці. Тейлор вважав, що вдосконалення організаційних процесів і стандартизація приведуть до підвищення ефективності виробництва і забезпечать загальний успіх підприємства

*Примітка. Побудовано автором на основі: [3; 6].

Організаційні методи мотивації спрямовані, головним чином, на систематизацію роботи установи. До них відносяться:

1. Організація нарад і планерок для всього колективу. Це включає своєчасне інформування підлеглих про завдання компанії, а також створення можливості для висловлення власних думок кожного працівника, що, в кінцевому результаті, сприяє залученню всього колективу організації до досягнення спільної мети.

2. Адміністрування. Цей аспект включає в себе:

- оформлення всього переліку функціональних обов'язків підлеглих;
- ретельне вивчення нормативної бази, пов'язаної із функціонуванням організації (установи, підприємства);
- створення спеціального кодексу етики працівника організації (підприємства);
- розвиток культури спілкування із клієнтами, а також колегами;
- формування ефективної системи заохочень і покарань, яка охоплює весь персонал організації (фірми).

Такі методики знаходять своє застосування в установах (організаціях), де деяких співробітників просто необхідно мотивувати й стимулювати до праці, і де керівництво використовує так званий підхід «батіг і пряник». З іншого боку, чітке усвідомлення своїх обов'язків і наслідків їх невиконання є важливим аспектом роботи будь-якого підприємства (організації) [5].

Велике різноманіття існуючих методів управління персоналом стає дієвим тільки в комплексному застосуванні, а не окремо. Таким чином, при постійному вдосконаленні менеджменту персоналу колектив отримує повне задоволення своїх потреб, а організація (підприємство) реалізує власні цілі, а також забезпечує собі прибуток.

«Дослідження вітчизняного підприємництва (організацій) підтверджують, що в системі мотивації персоналу в основному переважає матеріальна (грошова) мотивація працівників. Відповідно, рівень нематеріальної мотивації залишається дуже низьким» [7]. Цей аспект важливий при впровадженні змістовних, а також процесуальних мотиваційних теорій у практичну діяльність організації.

Вивчення проблем мотивації працівників та розробка інноваційних методів стимулювання і спонукання персоналу до більш ефективної трудової діяльності стає ключовою умовою успішного розвитку організації (підприємства, компанії) й, таким чином, збереження гідного рівня конкурентоспроможності на ринку.

13.2. Ринкові підходи стимулювання праці персоналу

У вітчизняній науковій літературі визначення понять «стимул», а також «стимулювання» не має єдиного чіткого визначення. Це пояснюється різноманітністю підходів до трактування цих термінів, які формуються відповідно до сфери застосування стимулів, інструментів стимулювання, зовнішніх факторів, об'єктів і суб'єктів стимулювання тощо.

У більш широкому розумінні поняття «стимул» багатьма науковцями розглядається саме як зовнішній вплив на певний об’єкт, що мотивує його до активізації, а також прискорення певних дій [8].

У більш вузькому розумінні визначення поняття «стимул» різняться. Деякі вчені [9; 10; 11] трактують стимули саме як засоби впливу на діяльність окремого індивіда, спрямовані, передусім, на задоволення його потреб.

У деяких наукових джерелах [12; 13; 14] стимули розглядають у контексті мотивації трудової діяльності людей, колективів підприємств тощо.

«Існують різні підходи до класифікації стимулів за певними ознаками, між якими існує зв’язок та простежується певна ієрархія – від вищого рівня до нижчого, від загальних ознак до більш конкретних тощо.

За функціональною спроможністю стимули поділяють на основні, допоміжні і управлінські.

Основні стимули, направлені на вирішення основних завдань, передбачають прямий влив на об’єкт стимулювання та виконують ключову роль у процесі стимулювання, а допоміжні стимули, як правило, мають опосередкований характер впливу на об’єкт стимулювання, не є вирішальними в процесі стимулювання, але здійснюють відчутний поштовх до діяльності.

Залежно від середовища впливу на об’єкт і суб’єкт стимулювання дані стимули можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішнього вона відносить фінансово-кредитне, нормативно-правове та організаційне стимулювання (розвиток інфраструктури), а до внутрішнього – впровадження інновацій, адаптацію організаційної структури та формування інтелектуального капіталу.

Зовнішній вплив стимулів характерний для всіх рівнів стимулювання та передбачає певну ієрархію стимулів: стимули нижчої підсистеми стимулювання (управління) відповідатимуть (підпорядковуватимуться, узгоджуватимуться) стимулам вищої підсистеми стимулювання. Для прикладу, регіональні програми стимулювання відповідають державним, державні міжнародним, програми розвитку підприємства чи галузі – державним, регіональним, міжнародним тощо.

Згідно з традиційною (загальною) теорією мотивації стимули можуть впливати на об’єкт стимулювання лише ззовні. Внутрішні фактори, лише мотивують до певної діяльності задля задоволення певних потреб.

Хоча аналіз діючих теорій і концепцій мотивації дозволяє стверджувати, що в даний час відсутнє чітке й об’єктивне розмежування сутності понять «мотив» і «стимул», все ж розуміємо, що це зовсім різні поняття.

Вважаємо, що стимулювання все ж можливе не тільки за умови впливу на певний об’єкт лише деяких зовнішніх, але й внутрішніх факторів – за умови, коли суб’єкт стимулювання одночасно виступає і об’єктом стимулювання. Наприклад, стимулювання розвитку підприємства за рахунок власних коштів (самофінансування), встановлення певних норм, правил регламентів на підприємствах, показників якості продукції тощо.

Стимули можна класифікувати за направленістю впливу на дію суб'єкта (стимули-гальма, стимули-побудники) та за результатом впливу на економічний розвиток (продуктивні, непродуктивні).

Стимули-гальма та стимули побудники є діаметрально протилежними за своєю суттю та є змішаною формою матеріальних та нематеріальних стимулів покарання та заохочення.

Продуктивні та негативні групи стимулів також діаметрально протилежні. При чому, продуктивні стимули автор розглядає як «позитивно спрямовані з високою соціальною віддачею, а непродуктивні – як такі, що перешкоджають соціально-економічному розвитку».

Залежно від етапу стимулювання стимули можна поділити на початкові, до яких можна віднести ті, які є найбільш ефективними на початку стимулювання якогось процесу, активізують його діяльність, сприяють швидкому та сталому розвитку, а на наступних етапах стимулювання їх застосування буде просто недоцільним і підтримуючі – ті, що не викликають сильного бажання активізувати діяльність і розвиток тієї чи іншої діяльності або процесу, але здатні чинити помітний вплив на бажання продовжувати певну діяльність або процес.

Використання стимулів в економіці обмежується часом (має часовий характер) – тобто, необхідність економічного стимулювання виникає тоді, коли виникає часткова або гостра необхідність вирішення якоїсь важливої господарської проблеми. Як тільки така проблема знаходиться на етапі логічного завершення, то й зменшується активність економічного стимулювання, а згодом можливе і повне його припинення. Також, певні економічні стимули протягом тривалого часу можуть поступово втрачати свою актуальність, а згодом і дієвість – вплив на об'єкт стимулювання. Отже, економічному стимулюванню притаманний також циклічний характер» [8].

Отже, стимул – це зовнішній чи внутрішній фактор, спрямований на конкретний об'єкт, що викликає у нього психологічну реакцію, спрямовану на заохочення, прискорення або активні дії стосовно поставлених перед ним цілей і завдань, які відповідають цілям суб'єктів, що проводять стимулювання. Відзначаємо, що термін «стимулювання» можна розглядати як механізм соціально-психологічного впливу на конкретний об'єкт [8].

За вищезазначеним підходом, стимулювання визначається як здатність суб'єкта господарювання одержувати бажану зворотну реакцію від об'єкта стимулювання на запропоновані йому матеріальні та нематеріальні вигоди, спрямовані на зміну соціально-економічного стану учасників стимулювання. При цьому можливі економічні інструменти виступають каталізатором, що прискорює об'єкт стимулювання до реалізації своїх усвідомлених потреб і підсвідомих мотивів.

Багато вчених надають визначення терміну «стимулювання» в контексті мотивації трудової діяльності. Так, в даному контексті його трактують як інструмент або процес впливу на працівника, як тип управління працівником чи трудовим колективом.

Стимулювання найбільш доцільно розглядати як процес впливу одного суб'єкта на іншого (наприклад, керівника організації на підлеглого працівника). Це керований процес, що має логічний початок, хід розвитку, а також логічне завершення для отримання бажаних результатів. З цієї точки зору, стимулювання складається з комплексу взаємопов'язаних механізмів, які можуть вплинути на об'єкт стимулювання, а також змінити його стан задля задоволення потреб того, хто здійснює стимулювання [15].

Стимулювання вважається «процесом, що передбачає використання таких засобів впливу на окремого працівника чи групу працівників, які здатні мотивувати його до реалізації власних (індивідуальних) потреб» [9; 16].

Вважаємо, що при такому підході «стимулювання буде більш ефективним, оскільки стимули матимуть не загальний, а особистісний характер. Існують різні підходи до класифікації стимулів за різними ознаками, і між ними існує певний зв'язок, а також простежується певна ієрархія – від вищого рівня до нижчого, від загальних ознак до більш конкретних тощо» [15].

Стимулювання праці, як спосіб управління персоналом, припускає використання усіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення загальних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії. Мотиви, які формуються у людини під впливом безлічі обставин, включаються під впливом стимулів. Існує матеріальне і нематеріальне стимулювання.

Нематеріальні стимули можуть виступати в різній формі, їх різноманітність обмежується тільки можливостями організації і потребами працівників. Якщо конкретні стимули відповідають потребам тієї або іншої категорії працівників, то вони володіють великою мотиваційною дією.

До нематеріальних форм мотивації належать:творче стимулювання; організаційне стимулювання; корпоративна культура; моральне стимулювання; стимулювання вільним часом; стимулювання навчанням.

Сучасним проблемам матеріального стимулювання праці приділяється достатньо уваги. Формування ринкових відносин і орієнтація на економічні методи управління припускає використання принципово нових підходів до оцінки матеріального стимулювання праці. На сьогодні не існує єдиної методики оцінки ефективності матеріального стимулювання праці працівників.

Як показують дослідження, в комплексі стимулів трудової діяльності найбільш поширеним і значущим виглядом є матеріальне стимулювання, яке регулює поведінку працівника на основі використання різних матеріальних грошових і не грошових видів заохочень і санкцій. Механізм його базується на створенні умов для реалізації прагнення працівника задовольняти свої потреби у грошах, як загальному еквіваленті – засобі обміну на найрізноманітніші матеріальні і духовні блага, що проводяться в суспільстві. Споживання цих благ спричиняє за собою розвиток суспільства, зростання його добробуту і якості життя у ньому.

Система матеріального стимулювання – це один із найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяють впливати на ефективність діяльності

працівників і усієї компанії в цілому. Налаштована відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів компанії, система матеріального стимулювання дозволить менеджерам цілеспрямовано управляти мотивацією співробітників та підвищити продуктивність і зацікавленість персоналу.

Ринкові підходи до стимулювання праці персоналу – це стратегії та методи, які враховують ринкову конкуренцію та динаміку на ринку праці для залучення, утримання та мотивації кваліфікованих працівників. Ці підходи орієнтовані на відповідь на поточні тенденції і вимоги ринкового середовища. Деякі з них включають:

1. Визначення зарплати на основі досягнень та результатів праці сприяє мотивації працівників до високих показників продуктивності.

2. Використання бонусів за досягнення певних цілей або за високий рівень продуктивності може стати ефективним стимулом для працівників.

3. Видання акцій чи опціонів на їх придбання дозволяє працівникам стати зацікавленими в фінансовому успіху компанії та сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів.

4. Пропонування привабливого пакету соціальних вигід, таких як медичне страхування, пенсійні плани та інші, може робити компанію більш привабливою для працівників порівняно з іншими роботодавцями.

5. Надання можливості праці з віддаленого доступу, гнучкого графіка роботи може бути стимулом для тих, хто цінує робочу гнучкість.

6. Пропонування можливостей для професійного зростання та розвитку може бути потужним стимулятором для працівників, особливо для тих, хто шукає кар’єрного росту.

Зазначені ринкові підходи дозволяють організаціям (компаніям, підприємствам) адаптуватися до змін на ринку праці та привертати та утримувати кваліфікованих працівників.

Стимулювання персоналу підприємства має широкий спектр дії і ряд інструментів заохочення, при цьому до кожного працівника необхідний особистий підхід, щоб чітко виявити його переваги і бажання. Завдання керівника полягає у визначенні саме ефективних методів стимулювання своїх працівників для досягнення поставленої мети підприємства.

Ефективність діяльності можна визначити на основі прямих та непрямих методів. До прямих належать: продуктивність праці, ефективність виробництва, рентабельність виробництва інші.

Непрямими вважаються: сприятливий клімат у колективі, соціальну адаптацію тощо. Такі методи не піддаються кількісній оцінці, це є якісні показники. Проте вони чинять вплив на конкретну людину, її зацікавленість роботою, формують її поведінку і впливають на результати праці.

13.3. Зарубіжний досвід формування та використання сучасних теорій мотивації

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає змоги визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Але дослідження поведінки

людини в процесі праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації персоналу на робочому місці. Наукові школи усі теорії мотивації поділяють на дві категорії: змістовні й процесуальні.

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації тих внутрішніх сподівань (що називаються потребами), які примушують людей діяти так, а не інакше. Сутність змістовних теорій мотивації описані в працях Абрахама Маслоу, Девіда Мак-Клелланда і Фредеріка Герцберга [17–19]. Більш сучасні процесуальні теорії мотивації базуються, в першу чергу, на тому, як поводять себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Принципи і змістовність процесуальних підходів до формування мотиваційної поведінки людини визначаються на основі теорії очікування, теорії справедливості і моделі мотивації Портера-Лоулера.

Теорії змістовної чи процесуальної мотивації вводять такі поняття як потреба і винагорода [17–19]. Потреба – фізіологічна чи психологічна нестача чогось.

Змістовні теорії мотивації класифікують загальнолюдські потреби за визначеними категоріями: первинні та вторинні. Первинні потреби за природою є фізіологічними і, як правило, вродженими. Прикладом може бути потреба у їжі, воді, потреба дихати, спати і сексуальні потреби. Вторинні потреби за природою психологічні.

Спонукання – це відчуття (потреба) нестачі будь-чого, що має відповідну спрямованість, що проявляється через поведінку і концентрації на досягненні мети, що можна відобразити схематично (рис.13.1.).

Рис. 13.1. Спрощена модель мотивації поведінки через потреби

Сучасні теорії мотивації у зарубіжних державах формувалися під впливом різноманітних передумов (умов), а також із використанням різних інструментів й механізмів.

Причинами (передумовами) формування сучасних теорій мотивації стали:

1. Індустріальна революція, що зумовила перехід від ручного виробництва до масової машинної виробничої системи. У свою чергу це спричинило появу фабричної системи, де виникала необхідність ефективного управління, а також мотивації робочої сили.

2. Науковий підхід до управління – втілення ідеї наукового управління працівниками. Даний підхід передбачав застосування принципів ефективності, а також оптимізації у виробничих процесах організації (підприємства).

3. Економічні та соціокультурні зрушення, зумовлені зростанням значення людського капіталу, зміни в структурі ринку праці, а також потребою у більш гнучких й інноваційних підходах до управління працівниками та їх мотивації.

Відповідно, до вище наведеного можна умовно виділити три етапи (періоди) формування сучасних теорій мотивації:

І. До індустріальний (період до середини XX століття). Характерною особливістю даного етапу є зорієнтованість на фізичний потенціал працівників. Основна увага тут приділялася забезпеченню ефективності виробничих процесів.

ІІ. Період впровадження наукових принципів та знань в процес управління персоналом організації (середина XX - початок XXI століття). Характерною особливістю на даному етапі є застосування наукових методів до оптимізації праці із метою підвищення продуктивності через наукове управління.

ІІІ. Етап «психосоціального» управління працівниками (початок XXI століття – до сьогодні). На даному етапі робиться акцент на психологічних, а також соціальних аспектах мотивації. Основною метою виступає задоволення потреб організації, а також максимальне задоволення працівників.

Таким чином, спираючись на досвід зарубіжних держав, основна мета сучасних теорій мотивацій полягає у максимізації продуктивності праці і, відповідно, забезпеченні ефективності, а також конкурентоспроможності організацій.

При цьому, належна увага спрямовується на задоволення працівників, насамперед: покращення робочого клімату, матеріального й морального стимулювання, соціальної захищеності тощо.

У зв’язку із цим, у зарубіжній практиці використовуються різноманітні інструменти й механізми, відповідно до напрямку стимулювання (мотивації) роботи працівників:

1) для формування ефективної системи винагород та визнання: бонуси, премії, доплати й підвищення статусу працівника за особливі досягнення, справедливі й прозорі системи оплати праці, а також визнання особистого внеску;

2) для розвитку працівника організації (підприємства), як особистості, а також його кар'єрне зростання: навчання, тренінги, можливості кар'єрного розвитку, системи mentoring, планування кар'єри тощо;

3) для забезпечення гнучких умов праці: віддалена робота, гнучкий графік роботи, сезонні угоди, політики work-life balance та ін..;

4) для ефективного управління комунікаціями, а також командною культурою: використання інновацій у механізмі зворотного зв'язку, різні командні заходи, спрямовані на розвиток командної культури, а також сприяння взаєморозумінню тощо.

Формування сучасних теорій мотивації в зарубіжних державах було пов'язано з еволюцією соціально-економічних, а також культурних умов. Перехід від фізичного управління до психосоціальних аспектів відзначався поступовим збагаченням інструментів, а також механізмів мотивації, зокрема, зростанням уваги до потреб й задоволення працівників. Мета залишалася фактично не змінною – досягнення максимальної продуктивності, а також задоволення робітників для досягнення успіху організацій.

Зауважимо, що система стимулювання праці виявляє гнучкість, враховуючи три основні фактори: професійно-кваліфікаційні якості (компетенції), вік, а також характер роботи. Розмір окладу для працівників різних рівнів та відділень визначається за тарифною сіткою. Ця сітка враховує вік, стаж роботи, кваліфікацію і майстерність, виражені категорією та розрядом.

Найбільш популярними системами мотивації праці в сучасному світі, на нашу думку, є Японська та Американська моделі.

Японська модель націлена, головним чином, на суттєве підвищення рівня продуктивності праці з одночасним підвищенням рівня життя населення. Існує думка, що таким чином держава уникне суттєвих заходів з нагляду за майновим розшаруванням суспільства, щоб максимально стимулювати підприємницьку діяльність. Ця модель можлива лише в умовах розвиненої національної самосвідомості, а також готовності населення до матеріальних жертв для досягнення стану загального добробуту.

Багато японських компаній (організацій) використовують так звані узагальнені системи, які поєднують у собі елементи традиційної трудової тарифікації працівників. При цьому, розмір заробітної плати працівників визначається за чотирма основними показниками: віком, стажем, професійним розрядом, а також продуктивністю праці, що, відповідно, виражаються в трудових тарифах.

Управління персоналом в США сприймає людину як робочу силу, а також певний інструмент досягнення основної мети діяльності організації (підприємства). Загалом, американські компанії акцентують свою увагу на індивідуалізмі, особистому прийнятті рішень, самовідповідальності, а також самоствердженні. Вони використовують капіталоцентризм, швидку оцінку й кар'єрне зростання працівників, спеціалізацію, а також формальні, кількісні методи оцінки персоналу.

Навпаки, в Японії управлінська практика орієнтована на людину, виражається в колективізмі, співпраці, колективному прийнятті рішень, а також довготерміновому наймі [20].

Розвиваючи систему управління в Україні, важливо розумно та корисно використовувати накопичений і вже досить значний досвід інших країн. Треба застосовувати різноманітні напрямки в менеджменті, враховуючи конкретні особливості підприємства та країни. При впровадженні нової моделі управління персоналом на вітчизняних підприємствах доцільно орієнтуватися, на нашу думку, на принципи японського управління персоналом.

13.4. Оплата праці як форма матеріального стимулювання персоналу

Оплата праці є однією з ключових форм матеріального стимулювання персоналу і визначається як грошова компенсація, яку працівники отримують за свою працю на підприємстві. Це важливий аспект у системі управління персоналом, оскільки він може впливати на мотивацію працівників, їхню продуктивність і задоволеність роботою.

Ефективна система оплати праці має враховувати конкретні особливості підприємства, його галузі та стратегії, а також стимулювати працівників до досягнення цілей компанії.

«Заробітна плата – це грошове (чи в іншій формі) вираження винагороди працівника, яка надається роботодавцем за виконану ним роботу у процесі виробництва чи управління» [21].

У часи воєнних дій, поняття заробітної плати набуває більш ширшого значення – це «винагорода, обчислена у грошовому та за необхідності частково не грошовому виразі (за умов економічної кризи, воєнних дій тощо), яку за трудовим договором роботодавець зобов’язаний виплачувати працівнику за виконану ним роботу чи надані послуги» [22].

Заробітна плата працівника незалежно від виду підприємства визначається його особистим трудовим вкладом, залежить від кінцевих результатів роботи підприємства, регулюється податками і максимальними розмірами не обмежується.

Як соціально-економічна категорія заробітна плата служить основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, ріст продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засобом перерозподілу кадрів по галузях народного господарства.

Основними видами заробітної плати є номінальна і реальна заробітна плата. Перша з них: означає суму грошей, яку отримують працівники за свою працю. Друга – засвідчує кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за зароблену суму грошей і знаходиться співвідношенні із номінальною.

Основними функціями заробітної плати є:

- відтворювальна (заробітна плата забезпечує нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації);

- стимулююча (оплата праці спонукає працівників до ефективних дій на робочих місцях).

Державна політика оплати праці реалізується через механізм її регулювання, а саме через встановлення мінімального рівня заробітної плати, рівня оподаткування доходів працівників, міжгалузевих: співвідношень в оплаті праці, умов і розмірів оплати праці в бюджетних організаціях та інше.

Основою організації заробітної плати на підприємствах є тарифна система, яка містить такі елементи:тарифну сітку;тарифні ставки;тарифно-кваліфікаційні довідники;схеми посадових окладів.

Тарифна сітка є сукупністю кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів. Розмір тарифної ставки першого розряду визначається на рівні встановленого державою мінімального розміру заробітної плати, нижче якого не може проводитись оплата за фактично виконану працівником норму праці.

Тарифно-кваліфікаційні довідники містять систему цензів, яким повинні відповідати робітники певної професії і кваліфікації.

Система посадових окладів передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на підставі відповідних характеристик.

Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а державні тарифні ставки можуть служити орієнтиром у процесі організації оплати праці. На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну.

Погодинна форма передбачає оплату праці в залежності від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи: пряма погодинна; погодинно-преміальна; система посадових окладів, яка є різновидом погодинно-преміальної системи. За цією системою оплачуються працівники, робота яких має стабільний характер.

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний проміжок часу. Вона має наступні системи: пряма відрядна; відрядно-преміальна; відрядно-прогресивна; непряма відрядна (використовується під час оплати праці допоміжних робітників і підсобників); колективна система оплати праці(бригадна); акордна система. Передбачає встановлення розцінки не за одиницю виконаної роботи, а відразу на весь обсяг робіт із встановленням строку його виконання.

Контрактна система оплати праці ґрунтується на заключенні договору між роботодавцем і виконавцем, у якому обумовлено режим та умови праці, права і обов’язки сторін, рівень оплати праці та інше. Договір може оплачувати час знаходження виконавця на підприємстві, фірмі (погодинна оплата праці) або конкретне виконане завдання (відрядна оплата).

Система участі у прибутках передбачає розподіл певної частини прибутку підприємства між його працівниками. Такий розподіл може проводитись у формі грошових виплат або розповсюдження акцій між працівниками підприємства.

Запровадження такої системи викликане тим, що існуючі системи оплати праці не викликають у працівників реальної зацікавленості у значних загальних результатах роботи підприємства. А справедливий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутку між власником підприємства, адміністрацією, спеціалістами і робітниками створює умови для хорошого психологічного клімату в колективі і процвітання підприємства.

Загальний фонд оплати праці підприємства складається із фондів тарифної заробітної плати погодинників і відрядників і цілого ряду доплат, тому планування фонду оплати праці починають із розрахунку саме фондів тарифної оплати праці.

Просумувавши фонди тарифної заробітної плати погодинників і відрядників і доплати по преміальних системах, одержують фонд основної заробітної плати.

Додавши до цього фонду інші види доплат, одержують годинний, денний, місячний і річний фонди оплати праці.

На сучасному етапі у розвинутих країнах і використовуються різноманітні системи оплати, які застосовують і на вітчизняних прогресивних підприємствах. Серед них виділяють наступні [23]:

1. Система контролю денного виробітку. У рамках цієї системи годинна тарифна ставка переглядається один раз на квартал або раз у півроку, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку.

2. Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації. Основу цієї системи складає кількість набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути до 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки.

3. Поширюється система заробітної плати за знання. Основний принцип полягає в тому, щоб винагороджувати за оволодіння додатковими знаннями та вміннями, а не за вклад у досягнення цілей організації.

З розширенням бізнесу, зростанням чисельності персоналу та відкриттям філій в інших регіонах, підприємства стають менш керованими. Щоб підтримувати конкурентоспроможність у таких умовах, необхідно продумати систему компенсацій, що мотивує робітників на досягнення найкращих результатів. Однією з таких систем є система грейдування – це одна з найсучасніших систем оплати праці. Вона якнайкраще структурує розміри винагород працівників, обґрунтовує справедливість виплат та дає можливість планувати кар'єрний ріст.

Грейдинг (система грейдів) – це система проведення оцінки та ранжування посад, в результаті чого посади розподіляють за групами або за грейдами, відповідно до їх цінності для підприємства з метою створення найефективнішої системи мотивації персоналу.

Для українських роботодавців грейдова система праці стає все важливішою в умовах зростаючої конкуренції, коли керівники підприємств все

більше розуміють важливість мотивації (матеріальної та нематеріальної) свого основного ресурсу - персоналу та приділяють цьому питанню більше уваги [23].

Для керівників і спеціалістів існує система оплати за компетенцію, яку можна згрупувати наступним чином [23]:

1. Система оплати праці з врахуванням заслуг розглядає не лише кількість та якість виконаної праці, але і професійні та особисті якості працівника.

2. У системі Хелсі заробіток складається із двох частин. Перша визначається фіксованою погодинною ставкою та фактично визначеним часом, а друга – відрядним підробітком чи премією за те, що фактичні затрати часу менше нормативних. Величина цієї премії визначається тарифною ставкою та економічним часом, що є коефіцієнтом від 0,3 до 0,7, зменшуючи витрати на робочу силу.

3. В системі Бедо кожна робоча хвилина називається «точкою», а винагорода розраховується як добуток 0,75 кількості точок, виконаних за годину, на 1/60 погодинної ставки.

4. Система Роурена передбачає встановлення норми часу для виконання роботи та гарантує погодинну ставку. Якщо працівник не виконує норму, винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці зекономленого часу.

5. Система Варта із вібруючим розподілом не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Розмір заробітної плати визначається множенням тарифної ставки на квадратний корінь від добутку нормативного та фактичного часу.

6. У системі Сканлона основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції. Якщо витрати на зарплату нижчі від нормативної, формується преміальний фонд.

7. Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою передбачає різні ставки залежно від виконання чи невиконання норми.

8. Система Мерика встановлює різні умови виплати в залежності від виконання завдань, і до 60% може загрожувати звільненням.

9. Система Ганта комбінує змінну та відрядну оплату залежно від досягнутого рівня продуктивності праці.

10. Емпіричні системи заробітної плати відрізняються коефіцієнтами корегування ставки під час підвищення рівня виконання норм.

11. Система Раккера передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці.

12. Система «Умпротейр» визначає виплату премій за зниження трудомісткості та може переглядати норми у разі перевищення базового рівня продуктивності праці.

«Для працівників, які змушені були залишити місце роботи, але перебувають на території України та можуть працювати віддалено або дистанційно можна передбачити:

- гнучкий режим робочого часу – це форма організації праці, за якою допускається встановлення іншого режиму роботи, ніж визначений правилами

внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи іншої, встановленої на певний обліковий період (тиждень, місяць, квартал, рік тощо), норми тривалості робочого часу;

- надомна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями роботодавця;

- дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [24].

Зважаючи на вище зазначене, укладаються трудові договори на надомну чи дистанційну роботу, при цьому, якщо такий договір не укладено і робота виконується віддалено, роботодавець повинен сформулювати наказ щодо виконання роботи таким способом (віддалено). Для встановлення гнучкого режиму робочого часу потрібно письмове погодження між працівником і роботодавцем. Роботодавець має обов'язок повідомити працівника про умови та специфіку гнучкого режиму робочого часу, а також забезпечити належний облік відпрацьованого часу та здійснювати ефективний контроль за найбільш повним і раціональним використанням робочого часу працівником. Заробітна плата нараховується відповідно до норм трудового законодавства на загальних підставах.

В складних умовах воєнного стану держава застосовує політику дерегуляції, а також лібералізації бізнесу для максимального стимулювання економіки. Роботодавці зобов’язані виплачувати заробітну плату відповідно до умов трудових договорів, а також чинного законодавства. Кожна виплата має супроводжуватися перерахуванням податків на доходи фізичних осіб, військового збору, а також єдиного соціального внеску.

У разі ситуації неможливості виплати заробітної плати через воєнні дії, така виплата може бути тимчасово призупинена до моменту повного відновлення можливості організації (підприємства) здійснювати свою основну діяльність. Проте, це не означає, що нарахування заробітної плати необхідно припиняти, якщо робота виконується.

Незважаючи на воєнний стан, роботодавець повинен вживати всіх можливих заходів для забезпечення реалізації прав працівників організації на своєчасне отримання заробітної плати і також дбати про їх безпеку. Працівники, з свого боку, повинні повністю розуміти й усвідомлювати важливість своєї присутності на робочому місці і допомагати, таким чином, відновлювати економіку.

Питання щодо розрахунків за виплатами заробітної плати в умовах війни стоїть особливо гостро, тому правильний облік відіграє важливу роль у

об’єктивному визначенні відпрацьованого робочого часу, виконаних робіт, простоїв, неявок працівників на роботу тощо.

13.5. Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці

Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці базуються на розумінні того, що мотивація працівників є складним і багатоплановим процесом. Ці механізми є результатом вивчення та реакції на потреби сучасного ринку праці та врахування особливостей молодого покоління співробітників. Вони спрямовані на задоволення різноманітних потреб та мотивів працівників, сприяючи підвищенню їх ефективності та відданості компанії. Обґрунтовані та збалансовані мотиваційні стратегії сприяють створенню продуктивного та задоволеного колективу, що в свою чергу позитивно впливає на успішність підприємства.

Зрозуміло, що під впливом сучасних теорій мотивації, в провідних фірмах склалася нова філософія управління персоналом. У цій філософії відображено як традиційні, так і, особливо, нетрадиційні підходи до впливу на поведінку людей та їх інтереси.

Основу управлінської революції, що відбулася на Заході в 70-80 рр. XX ст., становлять нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Завдяки змістовним і процесуальним теоріям мотивації, які доповнюють одна одну [17–19; 25–29], та на основі моніторингу динаміки потреб, інтересів та трудового потенціалу працівників, провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки.

Серед цих методів можна вказати: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

Деталі використання теорій мотивації на провідних фірмах розвинутих країн ретельно описані у літературі [23].

У сучасній практиці розвитку систем мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства призводить до підвищення продуктивності не менш, ніж технічне переозброєння. Є приклади, де ефективність діяльності підприємства досягалася не за рахунок передової техніки і технологій, а на основі дієвої мотиваційної системи персоналу підприємства.

Отже, більшість працедавців розуміє важливість та зростаючу значущість мотиваційної функції. Відсутність чи недосконалість цієї функції не дає можливість повністю реалізувати потенціал розвитку як в тактичному, так і стратегічному аспектах.

Досвід власної економіки однозначно свідчить про необхідність розробки мотиваційних механізмів, враховуючи особистісні характеристики людини. Це забезпечить ефективну діяльність організації, і мотиваційні механізми повинні бути спрямовані на узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників,

керівників та їх підлеглих. Також важливо враховувати групові інтереси різних виробничих підрозділів. Отже, формування дієвої системи мотивації вимагає особистісного підходу та врахування потреб кожної людини.

Модель механізму мотивації до праці – це теоретичний конструкт, який визначає ключові складові та зв'язки, що впливають на стимулювання працівників до досягнення високих результатів в роботі. Така модель враховує різноманітні фактори, які впливають на мотивацію працівників і визначає, як ці фактори взаємодіють між собою.

Різні моделі можуть використовувати різні підходи, такі як теорія очікувань, теорія ефективності, чи інші концепції, що враховують психологічні, соціальні та економічні аспекти мотивації. Кожна з них допомагає керівникам краще розуміти, як оптимізувати середовище праці для досягнення найкращих результатів від свого персоналу.

Методологічний підхід до побудови мотиваційних механізмів передбачає необхідність чіткого визначення мети, зіставлення витрат із результатами праці, і встановлення винагороди відповідно до затрачених зусиль.

У побудові сучасної та ефективної системи мотивацій виділяються три зацікавлені групи: держава, працедавець, та найманий працівник. Кожному із цих учасників належить своя роль у виробничому процесі, і кожний має свою мету, над досягненням якої він працює.

Необхідно розробляти мотиваційні механізми для працедавців, найманих працівників та конкретних груп працівників окремо, виходячи, знову таки, із особистісного підходу. Дана схема передбачає розгляд держави як інституціональної структури, що виступає суб’єктом зовнішнього середовища для підприємства і формує економічну політику країни, юридичну основу функціонування різних суб’єктів господарювання і суспільства в цілому.

До зовнішніх умов, що можуть сприяти розвитку підприємства, належать: адміністративно-юридична система, що регламентує її діяльність та забезпечує розвиток; ринки збуту; ринок ресурсів; конкурентне середовище; державна підтримка; соціально-етичні; екологічна ситуація.

Зовнішня ситуація повинна бути стабільною протягом тривалого часу або забезпечувати прогнозованість можливих змін зовнішнього середовища. Держава зацікавлена у розвитку економіки, збільшенні національного багатства і стимулює: успішні підприємства; роботодавців, які зацікавлені у отриманні максимального прибутку та збільшенні національного багатства; найманих працівників, які працюють із найповнішою віддачею, їх метою є отримання максимальної винагороди за затрачені зусилля та ефективну працю для задоволення власних потреб.

Працедавець, використовуючи державні важелі, додає свої інтереси і формує мотиваційні механізми, стимулюючи найманих працівників у досягненні кращих результатів. Задля цього йому необхідно розробити власну стратегію, яка буде користуватися максимальною підтримкою з боку держави. Державі потрібно:

- забезпечити дотримання підприємством вимог податкової політики;

- гарантувати, що обраний вид діяльності відповідає територіальному розміщенню та потребам;

- переконатися, що діяльність відповідає еколого-економічним вимогам;

- забезпечити прийнятний рівень конкурентного середовища.

Формування і розвиток ефективної мотиваційної системи в організації (на підприємстві) дозволить у значній мірі понизити наявний рівень конфліктності в колективі, гармонізувати відносини в системах «працівник – роботодавець» і «працівник – працівник», реально підвищити рівень самоорганізації і самоврядування, а отже, продуктивність і якість праці. Реалізувати вказані цілі можна шляхом формування і поступального вдосконалення системи мотивації діяльності персоналу підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості життя людей.

13.6. Методи оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів

Механізм мотивації – це певна комплексна система взаємодії, що охоплює різноманітні форми, методи, інструменти і, відповідно, схеми впливу на працівників організації. Він спрямований, основним чином, на те, щоб зацікавити працівника у підсумкових результатах діяльності організації (підприємства), а також впливати на його трудову продуктивність й активність.

Іншими словами, мотиваційний механізм – це комплексна система взаємопов’язаних форм і методів, включаючи інструменти та схеми впливу, які застосовуються для стимулювання та управління мотивацією працівників. Його завданням є забезпечення зацікавленості працівника в досягненні підсумкових результатів діяльності компанії шляхом впливу на його трудову діяльність.

Мета будь якого мотиваційного механізму полягає в формуванні або ж активізації стану особистості в організації, що визначає, наскільки ефективно і з якою активністю людина готова діяти в конкретній ситуації.

Загалом, мотиваційний механізм складається із двох основних елементів: механізму зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину (спонукання і примус) і механізму реалізації внутрішньої психологічної схильності до певної діяльності.

У мотиваційному механізмі задоволеність працею виконує роль регулятора, який може стабілізувати чи ініціювати зміни у структурі мотивації. Щодо трудового поведінки, вона може посилювати чи знижувати активність працівника. Важливим аспектом задоволеності працею є формування у працівників почуття вірності та відданості організації, включаючи позитивне сприйняття перебування в організації, намір працювати на її користь та утримувати своє членство в ній.

Узагальнено, конструкція механізму мотивації персоналу в організації полягає у визначенні основних форм і методів взаємодії між об'єктом мотивації (співробітником) та організацією.

Вирішення цілої низки непростих завдань стоїть перед мотиваційним механізмом на підприємстві (організації). Серед них виділимо наступні:

1) виявлення обставин, що обумовлюють структуру мотиваційного механізму: конкретизація їх сутності в умовах встановленого соціального середовища; оцінка впливу на мотивацію співробітників факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

2) виявлення можливості спонтанного або навмисного зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи;

3) вибір ефективних методів впливу на мотивацію: раціональне комплексне поєднання обраних методів;

4) вибір належного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу і вироблення важливих функцій такого комплексу;

5) виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні: організація праці; принципи громадського партнерства; можливості соціальної політики підприємства;

6) оцінка результативності мотиваційної політики господарюючого суб'єкта.

Проведені теоретичні та емпіричні дослідження стосовно мотиваційних механізмів, що застосовуються на сучасному етапі [30–32], дають можливість

зробити певні теоретичні узагальнення та сформувати наступні підходи до оцінки ефективності мотиваційних механізмів:

1. Мотиваційний механізм вважається ефективним під час досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема, досягнення ним максимального результату. Прибуток як результат діяльності не можливий без високої продуктивності праці, тобто, ефективного використання праці на всіх рівнях.

2. Ефективність необхідно визначати від реалізації кожного мотиваційного механізму, який розробляється для групи працівників, окремих особистостей, або підприємства як структурної одиниці. Механізм мотивації повинен бути спрямований на задоволення потреб підприємства і власних потреб працівника та їх спільного прояву. Для підприємства це є отримання очікуваних результатів праці та досягнення цілей організації. Для працівників прояв мотиваційних механізмів повинен реалізовуватися у формуванні системи справедливої винагороди за результати праці.

3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів може сформуватись на основі прояву різних факторів та їх сукупності.

4. Ефективність мотиваційних механізмів керівників підприємства виявляється в управлінні та координації роботи найманих працівників. Їх основна мета полягає в організації таких умов, за яких персонал працював би з найповнішою віддачею, досягав високої продуктивності праці та щоб їх підприємство працювало якомога ефективніше. Їх дії базуються на знаннях, навичках, вмінні, інтуїції та спрямуванні на досягнення максимального результату діяльності виробничого процесу. Таким чином, дія мотиваційних механізмів стосовно керівників повинна оцінюватися сукупністю показників, які характеризують підвищення кваліфікації та продуктивності праці, соціальну адаптацію в колективі, а також підвищення результатів господарювання. При оцінці ефективності мотиваційних механізмів стосовно керівників доцільно

виділяти показники, які характеризують індивідуальні результати праці (вміння організовувати роботу, сприятливий клімат у колективі тощо) і результати роботи підприємства в цілому.

Оцінка результативності впровадження мотиваційних механізмів включає в себе використання різноманітних методів, спрямованих на визначення ефективності та впливу мотиваційних заходів на діяльність персоналу (табл. 13.2).

Таблиця 13.2. Методи визначення ефективності та впливу мотиваційних заходів на діяльність персоналу

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Анкетування й опитування	Застосовується серед працівників для збору думок та вражень щодо ефективності мотиваційних заходів	Дозволяє отримати прямий зворотний зв'язок від працівників та оцінити їхню сприйнятливість до заходів мотивації	Може бути піддатливим впливу особистих уподобань та необ'єктивності відповідей
Аналіз ключових показників результативності (KPI)	Визначення ключових показників, які пов'язані з мотиваційними цілями, і подальший моніторинг їх досягнення	Надає конкретні кількісні результати та можливість порівняння з початковими показниками	Деякі аспекти мотивації можуть бути складними для вимірювання кількісно
«360⁰»	Оцінка результатів за допомогою зворотного зв'язку від різних сторін, таких як керівництво, колеги та підлеглі	Забезпечує об'єктивний погляд на роботу працівника та його взаємодію з оточуючим середовищем	Вимагає великого обсягу часу та ресурсів для здійснення, іноді може виникати опір співробітників
Спостереження	Систематичне спостереження за робочою діяльністю та отриманням результатів працівників	Дозволяє безпосередньо спостерігати за виконанням роботи та фіксувати конкретні результати	Може бути витратним за часом та не завжди дозволяє вимірювати внутрішню мотивацію
Аналіз «відтоку» та «залишку» персоналу	Вивчення частоти змін в штаті та причин відходу або залишку працівників	Висвітлює рівень задоволеності працівників та прив'язаність до компанії	Причини відходу можуть бути різноманітними та не завжди пов'язані з мотивацією

Примітка. Побудовано автором на основі: [33; 34]

Кожен з цих методів може бути використаний окремо або комбінований для забезпечення повноцінної оцінки ефективності мотиваційних механізмів в організації.

Оцінювати ефективність реалізації мотиваційних механізмів можна

наступними методами:

1) на базі методів зіставлення з відповідними показниками діяльності підприємства або окремого працівника до і після застосування нових мотиваційних механізмів;

2) порівняння діяльності конкретного підприємства з результатами аналогічних показників підприємств, де не використовуються мотиваційні механізми;

3) методів зіставлення із запланованими та науково обґрунтованими прогнозними показниками діяльності, які враховують вплив мотиваційних механізмів на підвищення ефективності виробництва і реального стану.

Методи розрахунку перелічених вище показників є відомі і досить широко висвітлені у спеціальній літературі, зокрема [30–32; 34]. Умови використання зазначених показників для оцінки дієвості реалізованих мотиваційних механізмів і визначення їх впливу на результати господарювання обґрунтовані у таблиці 13.3.

Таблиця 13.3 Розрахункові показники для оцінки ефективності від реалізації мотиваційних механізмів

Показники ефективності господарювання від використання мотиваційних механізмів	Розрахун-кові формули	Умовні позначення	Умови використання
1	2	3	4
Ефективність виробництва ($Е_в$)	$Е_в = Р/З$	Р – результат, З – затрати	Використовується як якісна категорія, яка пов'язана з інтенсивністю розвитку підприємства, його результативністю, інтенсивністю функціонування, ступенем досягнення цілей, рівнем організованості
Рентабельність виробництва ($Р_в$)	$Р_в = П/Qр$	П – прибуток, $Q_р$ – кількість використаних ресурсів	Кількісний показник, який відображає, скільки отримує підприємство прибутку з кожної гривні, затраченої на виробництво і реалізацію продукції, характеризує ефективність діяльності
Оцінка праці людини ($О_{пр}$)	$Опр=Р_і * Р_с$	$Р_і$ – результат індивідуальної праці людини; $Р_с$ – результат сукупної праці усіх працівників	Відображає поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на поведінку людини і діяльність підприємства. Показники визначаються на основі спостережень та базуються на корисності витрат робочого часу. Загальна оцінка праці збільшується за рахунок інтенсивності праці. Критерієм є прибуток, вироблений конкретною людиною або групою людей. Дає можливість встановлювати справедливу винагороду за працю
Індивідуальна праця людини ($Р_і$)	$Р_і = І_{кіл} * І_{як}$	$І_{кіл}$,$І_{як}$ – індекси відповідно до кількості і якості індивідуальної праці	Індекси визначаються через кваліметричні модулі корисності праці, які обґрунтовані в науковій літературі й апробовані на практиці. За відсутності втрат робочого часу індивідуальна праця людини буде

Продовження таблиці 13.3

1	2	3	4
			корисною та результативною для підприємства
Сукупна праця ($Р_с$)	$Рс=І_{ке}=П_{фа}/П_{пл}$	$І_{ке}$ – індекс корисного ефекту трудової діяльності; $П_{фак}$, $П_{пл}$ – прибуток відповідно фактичний і плановий	Визначають результат діяльності (замість прибутку можуть бути використані: економія матеріалів, зростання продуктивності праці, виражені в економії живої праці в колективі, на підприємстві тощо). З урахуванням $І_{ке}$ коригується розмір доплат, премій, який визначаєтья співвідношенням добутку преміального фонду і оцінки праці (Опр) та кількості оцінок праці персоналу в кожній групі працівників окремо (підприємцівласники, керівники, наймані працівники)
Ризикованість ($РЗ_п$)	$РЗп= К_в/К_п$	$К_в$ – кількість виготовленої продукції, $К_п$ – кількість потрібної продукції на ринку	Дозволяє уникнути банкрутства або зменшити його ймовірність, забезпечує стабільність виробництва. Якщо в результаті аналізу виявлено, що продукція втрачає свою цінність, то є можливість пошуку нових ідей, їх розробки, випробування, просування на споживчий ринок. Може характеризувати схильність до підприємництва
Конкурентоздатність ($КЗ_п$)	$КЗ_п=Х/В_п$	Х – характеристика продукції чи послуг, $В_п$ – вагомість на ринку	Показує ефективність ринкової стійкості підприємства. Піддається порівняльній оцінці. Чинить опосередкований вплив на ефективність
Продуктивність праці ($П_{р.пр.}$)	$П_{р.пр.=}О/N$	О – обсяг продукції; N – чисельність працюючих	Узагальнюючий показник ефективності використання персоналу. Характеризує співвідношення результатів та витрат праці
Плинність кадрів ($П_к$)	$П_к= Q_v/Q$	Q – -кількість вивільнених працівників; Q – загальна кількість працівників	Показник, який відображає задоволеність працівників роботою, умовами праці, винагородою, соціальними пільгами тощо. Чинить вплив на результати діяльності, тобто на ефективність
Загальні затрати (З)	$З=З_{обф}+З_{оф}+З_{тр.р}+З_м$	$З_{обф}$, $З_{оф}$, $З_{тр.р}$ – затрати на відтворення оборотних, основних фондів і трудових ресурсів; $З_м$ –затрати на маркетинг	Використовується для визначення результативної характеристики показника прибутку. Загальні затрати обумовлюють отримання прибутку і можуть бути використані для оцінки ефективності роботи підприємства. Включають у себе результати діяльності працівника

Примітка. Побудовано автором на основі: [30–32; 34].

Оцінка ефективності реалізації мотиваційних механізмів вимагає дотримання наступних положень [30]:

1. Використовуючи порівняльні методики, визначте базові позиції для оцінки.

2. Система оцінювальних показників повинна відповідати критеріям порівняння результатів оцінки.

3. Здійснюйте оцінку ефективності для кожного мотиваційного механізму, враховуючи його особливості та вплив на результати господарювання.

4. Визначайте витрати за кожним оцінюваним варіантом, пов’язані з розробкою та реалізацією мотиваційних механізмів, такі як витрати на підвищення винагороди, умови праці, соціальні послуги тощо.

5. Розраховуйте ефект від впровадження мотиваційних механізмів як суму приросту прибутку. Оцінюйте їх ефективність за конкретними показниками, враховуючи цілеспрямованість механізмів.

6. Оцінюйте доцільність розробки і впровадження мотиваційних механізмів, враховуючи співвідношення фактичних і очікуваних результатів господарювання та витрат виробництва до і після впровадження.

Таким чином, ефективність діяльності організації (підприємства) залежить від належного підбору роботи. а також системи управління виробничим процесом. Розробка, впровадження й оцінка результатів конкретних мотиваційних механізмів є важливим етапом у забезпеченні успішної діяльності, дозволяючи виявляти негативні моменти, а також своєчасно реагувати на них на кожному етапі.

Питання на самостійне опрацювання

1. Які теорії мотивації персоналу вам відомі? Розкрийте їхній зміст.
2. Дайте оцінку ролі мотивації персоналом у стратегічній політиці підприємства.
3. Проаналізуйте термінологічну проблему «мотивація персоналу», висвітліть різні підходи до неї.
4. В чому полягає різниця між «мотивацією та «стимулюванням»? Відповідь обґрунтуйте.
5. Що являє собою заробітна плата? Які функції вона виконує в організації? Назвіть її форми і різновиди.
6. Охарактеризуйте сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці.
7. Що являє собою механізм мотивації праці в організації і яка його основна мета?
8. Які методи визначення ефективності та впливу мотиваційних заходів на діяльність персоналу організації вам відомі? Охарактеризуйте їх.

Тестові завдання

1. Що таке мотивація?

1) внутрішня сила, яка підштовхує людину до досягнення своїх цілей;
2) зовнішній тиск, який змушує виконувати завдання навіть без бажання;
3) відчуття втоми та невпевненості у власних можливостях;
4) стан емоційного виснаження через перевантаження роботою;
5) відсутність інтересу до будь-якої діяльності.

2. Що таке стимулювання персоналу?

1) сукупність зовнішніх заходів і впливів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, а також мотивації працівників;
2) позбавлення працівників можливостей для особистого розвитку;

3) постійний контроль і строгість як ключові аспекти управління персоналом;

4) відмова від надання будь-яких корпоративних пільг, а також підтримки;

5) збільшення робочого навантаження без збільшення заробітної плати.

3. Продовженням і модифікацією теорії Д. Мак-Грегора є:

1) теорія В. Врума;

2) теорія У. Оучі;

3) Ф. Герцберга

4) теорія Ф. Тейлора;

5) правильна відповідь відсутня.

4. Яка із теорій мотивації розділяє мотиваційні фактори і фактори невдоволеності:

1) теорія двійкових факторів Ф. Герцберґа;

2) теорія У. Оучі;

3) теорія потреб А. Маслоу;

4) теорія мотивації Д. Мак-Грегора;

5) теорія Ф. Тейлора.

5. Ринкові підходи до стимулювання праці персоналу не включають:

1) визначення зарплати на основі досягнень та результатів праці сприяє мотивації працівників до високих показників продуктивності;

2) використання бонусів за досягнення певних цілей або за високий рівень продуктивності може стати ефективним стимулом для працівників;

3) видання акцій чи опціонів на їх придбання дозволяє працівникам стати зацікавленими в фінансовому успіху компанії та сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів;

4) надання можливості праці з віддаленого доступу, гнучкого графіка роботи може бути стимулом для тих, хто цінує робочу гнучкість;

5) правильна відповідь відсутня.

6. Заробітна плата – це…

1) вартість товарів та послуг, яку працівник отримує у вигляді винагороди від роботодавця;

2) сукупність бонусів та премій для підвищення мотивації працівників;

3) вартість здоров’я та безпеки на робочому місці;

4) сума грошей, яку працівник зобов’язаний сплачувати роботодавцю за зайняте робоче місце;

5) кількість робочих годин, витрачених працівником на виконання роботи.

7. Основна функція заробітної плати в організації:

1) стимулювання працівників до більш ефективної діяльності;

2) контроль над особистим життям працівників за допомогою фінансового тиску;

3) забезпечення безкоштовних послуг та товарів для працівників;

4) зменшення відповідальності працівників за якість виконаної роботи;

5) підтримка конкурентоспроможності організації на ринку шляхом зниження витрат на оплату праці.

8. До завдань мотиваційного механізму персоналу в організації відноситься:

1) виявлення можливості спонтанного або навмисного зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи;

2) вибір ефективних методів впливу на мотивацію: раціональне комплексне поєднання обраних методів;

3) вибір належного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу і вироблення важливих функцій такого комплексу;

4) оцінка результативності мотиваційної політики господарюючого суб'єкта;

5) всі відповіді правильні.

9. Мотиваційний механізм персоналу організації – це …

1) система засобів та впливів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей та підвищення продуктивності;

2) спосіб контролю над працівниками з використанням суворих штрафів та критики;

3) заборона використання особистих пристроїв на робочому місці;

4) надання додаткових обов'язків без відповідного підвищення заробітної плати;

5) обмеження доступу працівників до інформації про діяльність компанії.

10. Оцінка результатів за допомогою зворотного зв'язку від різних сторін, таких як керівництво, колеги та підлеглі характерне для такого методу визначення ефективності та впливу мотиваційних заходів на діяльність персоналу:

1) спостереження;

2) анкетування;

3) «360^0»;

4) KPI;

5) правильна відповідь відсутня.

Практичні завдання

Навчальні завдання

Задача 1.

Визначте місячну заробітну плату робітника 4-го розряду за погодиннопреміальною системою оплати праці. Погодинна тарифна ставка робітника становить 8,5 грн, він відпрацював за місяць 180 год., премія за якісне виконання робіт складає 35% від тарифної ставки.

Розв'язок

1. Місячна заробітна плата робітника становить:

Зп= 180 год * 8,5 грн + 180 год * 8,5 грн * 0,35 = 2065,5 грн.

Задача 2.

Розрахувати місячну заробітну плату та суму прогресивних доплат робітникові, якщо за місяць (180 год.) він відпрацював на основній роботі, за яку передбачена прогресивна виплата, 220 нормо-год., а на допоміжних

роботах, які не передбачені основним завданням, – ще 40 нормо-год. На основних роботах передбачається 5 розряд (погодинна тарифна ставка – 9 грн), на допоміжних – 3-й розряд (погодинна тарифна ставка – 7 грн). За основну роботу, що виконана понад місячної норми, застосовується форма оплати за 1,3 розцінками.

Розв'язок

1. Основний заробіток:

ОЗ = 180 год * 9 грн = 1620 грн;

2. Сума прогресивних доплат:

ПД = (220 нормо-год – 180 год) *·9 грн *·1,3 = 468 грн;

3. Допоміжний заробіток:

ДЗ = 40 нормо-год * 7 грн = 280 грн.;

4. Сума місячної заробітної плати:

ЗПміс= 1620 грн + 468 грн + 280 грн = 2368 грн.

Задача 3.

Робітник, що працює за погодинною формою оплати праці, з місячним окладом 2200 грн, відпрацював за розрахунковий місяць 22 робочих дня по 8 годин. Розрахувати його заробітну плату за цей місяць, якщо за графіком кількість 8-годинних змін у місяці 23.

Розв'язок

Місячна заробітна плата робітника становить:

ЗП= (2200/23)*22=2104,35 грн.

Задача 4.

Визначити місячний заробіток робітника 6-го розряду за погодиннопреміальною системою оплати праці з нормованим завданням. Годинна тарифна ставка становить 9,5 грн, він відпрацював за місяць 180 години, рівень виконання нормованого завдання становить 100%, доплата за умови праці – 15%, професійну майстерність – 18%, премія за якісне виконання завдання – 25%.

Розв'язок

Місячна заробітна плата робітника становить:

Зп= 180 год · 9,5 грн · (1 + 0,15 + 0,18 + 0,25) = 2701,8 грн.

Задача 5.

Фонд заробітної плати робітників на наступний рік повинен становити 1520 тис. грн. Доплати, що входять у фонд тарифної заробітної плати робітників, такі:

- за відрядно-преміальною системою – 350 тис. грн;
- за погодинно-преміальною системою – 250 тис.грн;
- за роботу в нічний час – 115 тис.грн;
- незвільненим бригадирам – 50 тис.грн;
- підліткам за скорочений робочий день – 25 тис. грн;
- за чергові і додаткові відпустки – 225 тис.грн;
- за час виконання державних обов'язків – 45 тис. грн.

Визначити годинний, денний і річний фонди заробітної плати робітників.

Розв'язок

1. Годинний фонд заробітної плати робітників:

ФЗПгод= 1520 тис. грн + 350 тис. грн + 250 тис. грн + 115 тис. грн + 50 тис. грн =

2285 тис. грн

2. Денний фонд заробітної плати робітників:

ФЗПден = 2285 тис.грн + 25 тис.грн = 2310 тис.грн

3. Річний фонд заробітної плати робітників:

ФЗПріч = 2310 тис.грн + 225 тис.грн + 45 тис.грн = 2580 тис.грн.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1

Керівник відділу маркетингу, який ретельно відслідковує і аналізує рівень використання робочого часу працівниками підрозділу, почав помічати, що провідний спеціаліст з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства, систематично запізнюється на роботу на 20 хв. (приходить на 9:20, хоча за правилами внутрішнього трудового розпорядку мав би бути на роботі вже на 9:00). Він відіграє значну роль для підприємства; має суттєвий досвід роботи у даній сфері і завжди вміє виходити із складних ситуацій. Його постійні запізнення керівник для себе пояснював складністю доїзду до підприємства, невідкладними домашніми справи, що вибивали його з графіку, та ін.).

Щоб підкреслити особливу важливість цього працівника для підприємства, керівник офіційно встановив для нього графік роботи з 9:20. Це певним чином викликало обурення у інших працівників цього відділу. І, що ще найнеприємніше, – абсолютно не відобразилося на трудовій дисципліні нашого спеціаліста. Тепер працівник регулярно почав приходити на роботу о 9:40.

Питання для обговорення:

1. Прокоментуйте правильність рішення керівника щодо зміни графіка роботи спеціаліста з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства.

2. Які б заходи вжили ви у подібній ситуації?

Оптимальні рішення:

1. Керівник не повинен був змінювати графік роботи спеціаліста. Це сильно нашкодило його репутації як офіційного лідера на підприємстві. Варто було б з'ясувати причину регулярного запізнення підлеглого. І якщо для його посади пунктуальність не є визначальною і не шкодить роботі, а причина насправді поважна, або визначена фізіологією людини, то можна було б взагалі їх не помічати. Але перед тим потрібно, все ж, провести бесіду із спеціалістом. Можна навіть дистанційно, щоб людина у спокійному стані змогла дати пояснення.

2. Варто провести профілактичну бесіду зі спеціалістом, з'ясувати справжню причину запізнень, поспілкуватися з його колегами по роботі. Якщо їхні відповіді будуть збігатися, значить підлеглий чесний у своїх словах, а його

колеги розуміють ситуацію працівника і не звертають увагу на систематичні запізнення на роботу. Для спеціаліста це буде сигналом обдумати свою поведінку, можливо навіть перебудувати свій розпорядок дня, що загалом дозволить поліпшити ситуацію.

Ситуація 2

Наталя Іваніва – менеджер відділу продажу у великій торговельній компанії «Галатея». Останнім часом у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Також вона вирішила, що керівник не задоволений її роботою й у неї немає в цій компанії перспектив росту. Наталя задумала шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата її повністю задовольняла. У зв'язку з цим у Наталі знизилася мотивація. Її керівник також бачив, що лояльність (відданість) до компанії в

Наталія практично відсутня, а також не завжди рішення й цілі компанії вона сприймає позитивно. Її поведінка на нарадах більше мала деструктивний характер і вона не приховувала свій внутрішній протест проти деяких завдань, поставлених перед нею керівництвом, тому що вона вважала їх неправильними.

В інших менеджерів відділу і лояльність, і мотивація спостерігається досить високі. Але разом із тим, професійні дані Наталі вищі, ніж у інших. У неї великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останні два роки навіть вищі, ніж у інших менеджерів відділу. Тому керівництво компанії не хотіло б розставатися з Наталею, але необхідно, щоб Наталя змінила своє ставлення до компанії та до роботи.

Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації та лояльності до компанії, щоб професійні якості Наталі спрямовувалися на користь розвитку «Галатеї».

Ситуація 3

У агентстві нерухомості «Бісмарк» розроблена система рангів для успішних працівників, які забезпечують прибуток підприємства – звання срібного, золотого і платинового маклерів. Працівники, які заслужили такі ранги, отримують значки з відповідного металу. Їх успіх широко пропагується в компанії.

Визначіть, який вид мотивації використовується? На які потреби особистості спрямований даний вплив? У чому його дієвість і очікувані результати?

Задачі

1. Розрахуйте значення мотивації працівника підприємства за формулою моделі мотивації за Врумом та визначте, який комплекс мотиваційних заходів є важливішим для працівника. Робітник працює понаднормово виготовляючи замість 10 од. продукції за добу 15. Рівень його заробітної плати за одиницю продукції складає 15 грн/од. Крім того працівник сподівається на підвищення до начальника бригади, заробітна плата якого складає 270 грн/добу. Однак робітник за результати своєї діяльності отримав премію у розмірі 300 грн за місяць. Кількість робочих днів на місяць – 24.

2. Розрахуйте загальну ефективність мотивації праці якщо комбінація внутрішніх та зовнішніх винагород складає – компенсаційний пакет за проїзд у громадському транспорті у розмірі 300 грн. на місяць, заробітна плата – 6000 грн, відсоток за обсяги продажу продукції – 3%, обсяг продажу даного працівника складають – 1000 грн за перший тиждень, 2200 грн. за другий тиждень, 1500 грн. за третій тиждень, 3000 грн за четвертий тиждень. Щодо потреб вищезгаданого працівника: плата за квартиру на місяць складає 1200 грн, на побутові потреби працівнику необхідно 3000 грн на місяць.

3. У планованому періоді передбачається збільшити обсяг продукції, що випускається на 23%, продуктивність праці – на 8%, середню заробітну плату – на 5%. Розрахуйте плановий фонд заробітної плати, якщо в базовому періоді обсяг продукції становив 50 млн грн, а фонд заробітної плати – 11 млн грн.

4. Визначіть, який вплив на абсолютну та відносну перевитрату (економію) фонду заробітної плати викликали зміни в чисельності персоналу та середній заробітній платі, використовуючи дані таблиці.

Показники	План	Факт	Виконання, %
Об’єм продукції, тис. грн	16000	17500	109,4
Фонд заробітної плати, тис. грн	3276	3483	106,3
Чисельність працюючих, чол..	1560	1620	103,9
Середньорічна заробітна плата, грн.	2100	2150	102,4

5. Визначити заробітну плату робітника за відрядно-преміальної системи, якщо він за місяць виготовив 180 виробів при завданні 177 шт. Норма часу на виконання операцій складає 2,5 нормо-год. а годинна тарифна ставка становить 7 грн. Процент доплат за виконання плану становить 9%, а процент доплати за кожний процент перевиконання плану становить 1,5%.

Кросворд

1. Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

2. Внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби.

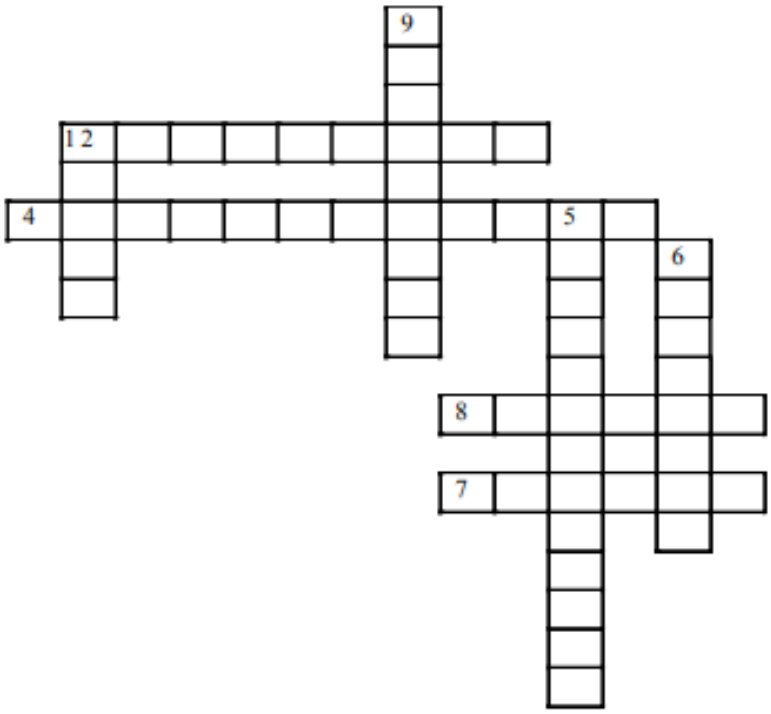
3. Можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання визначених дій.

4. Стимулювання праці як спосіб управління персоналом припускає використання усієї гами існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки.

5. Стимули, які можуть виступати в різній формі, їх різноманітність обмежується тільки можливостями організації і потребами працівників.

6. Яке матеріальне стимулювання націлене на задоволення базових потреб працівника і членів його сім’ї, забезпечує формування відчуття стабільності, упевненості в завтрашньому дні, захищеності працівника і так далі.

7. Яке матеріальне стимулювання орієнтує на досягнення заздалегідь заданих організаційних цілей, відображає індивідуальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності підрозділу, підприємства в цілому.



8. Що є головною і найбільш широко вживаною на практиці формою змінної частини стимулювання.

9. Що на сьогодні є найціннішим ресурсом, за умови, що він сумлінний та ініціативний.

Список літератури

1. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

2. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я.* 2012. № 4. С. 119–125.

3. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

4. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2017. 337 с.

5. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 15.5. С. 376–380.

6. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf.

7. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019 . №3. С.166–172.

8. Косінський П. М. Економічне стимулювання розвитку переробних виробництв на базі природно-ресурсних комплексів Волинської області : дис. … д-ра філософії : спеціальність – 051 Економіка. Луцьк, 2020. 325 с.

9. Мазур Н. О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства : автореф. дис… канд. екон. наук : 08.06. Львів, 2004. 21 с.

10. Носова О. В. Інституціональні основи та форми стимулювання економічного розвитку : автореф. дис… канд. екон. наук : 08.00.01. Харків, 2007. 16 с.

11. Чумаченко О. В. Механізм стимулювання виробничої діяльності персоналу підприємства : автореф. дис… канд. екон. наук : 08.02.03. Донецьк, 2004. 16 с.

12. Економічна енциклопедія: У трьох томах / редкол. : С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.

13. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного ; худож. оформ. В. М. Штогрина. Київ : Феміна, 1995. 368 с.

14. Нечалюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

15. Шубалий О. М., Косінський П. М. Економічне стимулювання комплексної переробки природних ресурсів у регіоні. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 218 с.

16. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства : автореф. дис… канд. екон. наук : 08.09.01. Харків, 2004. 18 с.

17. Maslow A. A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. P. 370–396.

18. David C. McClelland. The Two Faces of Power. *Journal of international Affairs*. 1970. Vol. 24. P. 30–41.

19. Herzberg F., Mauser B., Shyderman B. B. The Motivation to work. New York : Wiley, 1959. 250 p.

20. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 2 (54). С. 137–144.

21. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. Ефективна економіка. 2022. № 5.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf.

22. Гуренко Т. О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111.

23. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

24. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1559.

25. Edward E. Lawler. Motivation in Work Organizations. Monterey, Calif.: Brooks / Cole, 1973. 290 p.

26. Luman W. Porter, Edward E. Lawler. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, III: Irwin, 1968. 165 p.

27. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p

28. Victor H. Vroom. Workand Motivation. New York : Willy, 1964. 420 p.

29. David Z. Kuhn, John W. Slocun, Richard D. Chase. Does job Performance Affekt Employel Satisfaction? *Personnel jurnal.* 1971. June P. 455–459.

30. Потьомкіна О. В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. №4. С. 167–172.

31. Результати бліц-опитування: Що краще в управлінні працівниками – батіг чи пряник? URL: http://www.jobs.ua/ukr/articles/23/1212.

32. ПархоменкоН. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *НауковийвісникЛНАУ*. 2010. №17. С. 172–180.

33. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf.

34. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 413–419.

35. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Зб. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики».* 2008. Вип. 241. Т. І. С. 197–277.

Тема 14. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

14.1. Сутність соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки.

14.2. Сторони соціального партнерства.

14.3. Принципи соціального партнерства.

14.4. Зарубіжний досвід та нормативно-правова база соціального діалогу.

Ключові слова: *соціальне партнерство, соціальний діалог, профспілки,роботодавці, наймані працівники, тристороння рада, конвенції, рекомендації.*

14.1. Сутність соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки

В економіці нашої країни відбувається ряд негативних процесів, які носять загрозливий характер, зокрема, варто зазначити, що значна частина трудових спорів визначається значною кількістю економічних факторів. Адже перехід до ринкових механізмів господарювання вимагає переосмислення та визначення пріоритетних напрямків діяльності, які включають у себе удосконалення насамперед, організаційної структури.

Слід зауважити, що дослідженню теоретичних аспектів поняття соціального партнерства в Україні приділяється чимало уваги з боку вітчизняних та зарубіжних науковців.

Зокрема, на думку Колота А., соціальне партнерство – система відносин у соціально-трудовій сфері, яка спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців [14].

У свою чергу, Грішнова О. пропонує розглядати соціальне партнерство, як систему взаємозв'язків між найманими працівниками, трудовими колективами, професійними спілками, з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями – з другого, і державою та органами місцевого самоврядування – з третього, їхніми представниками та спільно створеними органами з регулювання соціально-трудових відносин, які полягають у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених принципах для дотримання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави [2].

Громадська Н. стверджує, що соціальне партнерство є системою відносин між роботодавцями, працівниками й державою, які за допомоги відповідних механізмів узгоджують свої інтереси в соціально-економічній і трудовій сферах [3].

Юрков М. зауважує, що соціальне партнерство є комплексним інститутом трудового права, який поєднує в собі сукупність правових норм, що регламентують колективно-правові відносини, спрямовані на забезпечення узгодження інтересів у сфері соціального забезпечення та трудових інтересів працівників і роботодавців [27].

Ярошенко О. пропонує розглядати соціальне партнерство як систему відносин між працівниками, роботодавцями й виконавчою владою під час реалізації їхніх соціально-економічних прав та інтересів, спрямовану на врахування інтересів працівників і роботодавців у спосіб взаємних переговорів, консультацій тощо для досягнення та укладення сторонами угод, колективних договорів і ухвалення спільних рішень [28].

Узагальнюючи вищезазначене слід відмітити, що предметом соціального партнерства є узгоджена соціально-трудова політика, яка на різних рівнях має своє конкретне наповнення.

Реалізується соціальне партнерство завдяки системі взаємних консультацій, переговорів, угод на державному, галузевому, територіальному рівнях, укладання колективних договорів на підприємствах або в їхніх підрозділах, укладання індивідуальних трудових контрактів між роботодавцем та працівником, а також через систему вирішення трудових спорів, узгодження й захисту інтересів сторін.

Сучасна вітчизняна наука розглядає соціальне партнерство у двох значеннях – вузькому і широкому, відповідно:

– як систему розвинених взаємозв’язків між працівниками, роботодавцями, державою на засадах співпраці, компромісів, узгоджених рішень із питань соціально-трудових відносин, тобто як прояв партнерських відносин у соціально-трудовій сфері;

– як принцип соціальної політики держави, що забезпечує справедливість розподілу матеріальних благ між сторонами соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки і як процес формування соціальної держави, досягнення суспільного діалогу, злагоди. Соціальне партнерство є передумовою, механізмом досягнення соціальної солідарності в суспільстві, системою урегулювання конфліктів в усіх сферах життєдіяльності, формою узгодження інтересів суб’єктів партнерства, що забезпечує їх конструктивну взаємодію.

Призначеннясоціального партнерства:

– створення і діяльність певних органів, упровадження в життя гуманістичних ідей та принципів регулювання соціально-трудових відносин;

– розробка, ухвалення та реалізація взаємовигідних рішень для його сторін;

– втілення узгодженої соціально орієнтованої політики;

– сприяння урегулюванню соціальних конфліктів, подоланню кризових явищ;

– забезпечення зростання якості життя громадян країни в найширшому розумінні.

Соціальне партнерство здійснюється на таких ***рівнях***: міжнародному (мегаекономічному), національному (макроекономічному), галузевому і регіональному (мезоекономічному), виробничому (мікроекономічному). Ця система постійно перебуває під дією, з одного боку, регулюючого впливу соціальної системи, з іншого – впливу стихійних чинників суспільного життя.

Система соціального партнерства – складне й динамічне утворення, що поєднує взаємопов'язані та взаємозалежні елементи, форми, ідеологію, культуру, принципи, методи, засоби, тактику, технології відносин.

Зміст соціального партнерства передбачає визначення критеріїв соціальної справедливості, встановлення гарантій захисту суб'єктами соціального партнерства; спільний розгляд сторонами соціально-трудової політики на основі підвищення ефективності праці; переговорно-договірний характер відносин між сторонами у процесі вирішення розбіжностей.

Для виконання суспільних функцій соціальне партнерство повинне мати такі елементи (рис. 14.1):

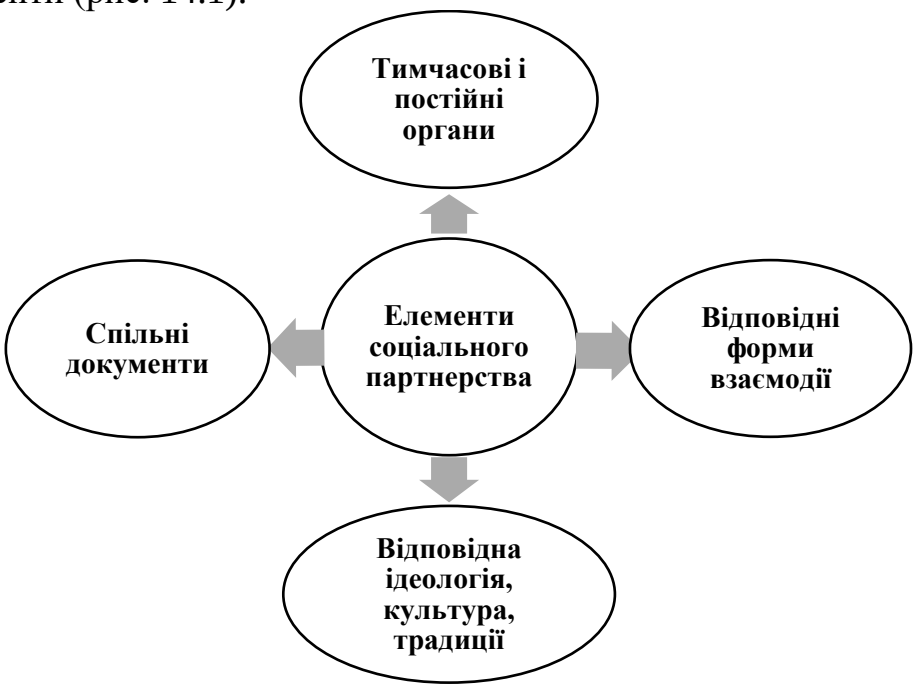


Рис. 14.1. Елементи соціального партнерства під час виконання суспільних функцій (побудовано авторам на основі джерела [5])

– тимчасові і постійні органи (Національна тристороння соціально-економічна рада; Національна служба посередництва і примирення, галузеві та міжгалузеві тристоронні соціально-економічні ради; територіальні тристоронні соціально-економічні ради, регіональні представництва національної служби посередництва і примирення);

– спільні документи (договори, угоди, рішення);

– відповідні форми взаємодії зазначених органів і порядок розробки та виконання прийнятих документів;

– відповідну ідеологію, культуру, традиції, форми взаємодії, співвідношення вказаних органів і порядок, послідовність розробки й виконання, пріоритетність документів, що їх ці органи приймають.

Роль соціального партнерства полягає в тому, що воно є*:*

– організаційно-економічним важелем підвищення ефективності виробництва, що стає потужним чинником підвищення соціальних гарантій і прискорення нагромадження капіталу, реалізація інтересів сторін;

– елементом механізму розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки, за якої на основі узгоджених дій із реалізації інтересів кожного суб'єкта встановлюються оптимальні параметри процесів соціального розвитку і нагромадження капіталу;

– організаційно-економічно-правовою основою захисту інтересів суб'єктів соціального партнерства;

– чинником формування соціально-відповідальної політики, що передбачає різні форми відповідальності, висловлення недовіри уповноваженій особі, звільнення з посади, відшкодування завданих збитків за невиконання умов домовленості;

– організаційним принципом гармонізації відносин власності, що за погодженістю партнерів визначає рівнозначні умови створення та розподілу доданої вартості.

В Україні соціальне партнерство виконує не лише названі традиційні функції, а й *специфічні завдання*, зокрема:

– залучення всіх суб'єктів соціального партнерства до управління й подолання на цій основі монополізму в розподілі новоствореного продукту;

– посилення мотивації до праці, у т.ч. підприємницької діяльності, досягнення високих результатів роботи, ефективності виробництва як неомінної умови підвищення якості життя та економічного розвитку підприємства;

– усунення непорозумінь і суперечностей щодо намірів, що відображають законні інтереси кожної зі сторін;

– досягнення взаємного прагнення до виконання запланованих програм, сприяння утвердженню в суспільстві соціальної злагоди.

Функції партнерського управління:

– організаційна;

– мобілізаційна завдяки чому досягаються більша згуртованість як окремої територіальної громади, так і суспільства загалом;

– соціально-психологічна як інструмент управління соціальним настроєм, регулювання конфліктів тощо;

– мотиваційна та стимуляційна, що сприяє більш активній участі громадян у державному управлінні та місцевому самоврядуванні;

– соціально-творча як організаційна форма для соціальної творчості соціальних груп;

– контрольна як ефективний інструменту зворотного зв'язку.

Основні *форми соціального партнерства*:

– спільні консультації представників сторін на всіх рівнях;

– колективні переговори на всіх рівнях;

– укладання договорів та угод на всіх рівнях;

– погодження на національному й регіональному рівнях політики доходів і соціально-економічної політики загалом, включаючи основні критерії і показники соціальної справедливості, заходи щодо захисту місцевого ринку праці та виробника;

– спільне розв’язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм на всіх рівнях;

– організація примирних та арбітражних процедур на всіх рівнях;

– участь найманих працівників в управлінні виробництвом;

– участь представників сторін у роботі органів соціального партнерства на всіх рівнях;

– спільне управління через представників сторін фондами соціального страхування;

– участь найманих працівників у доходах підприємства на умовах, визначених колективним договором;

– розгляд претензій та розбіжностей, що виникають між сторонами соціального партнерства відповідного рівня і їх розв’язання за допомогою компромісів, співробітництва, узгодження позицій;

– обмін необхідною інформацією;

– контроль за виконанням спільних домовленостей на всіх рівнях тощо.

Механізм функціонування системи соціального партнерства включає процесуальну (громадські слухання, дорадчі комітети, партнерські переговори) і нормативну сторони (принципи соціально-партнерського управління).

Соціальне партнерство може розглядатися як змістовний процес досягнення угод між суб’єктами партнерства.

Послідовність суспільно-договірного регулювання передбачає такі процедури:

1) аналіз проблемної суспільно-політичної ситуації;

2) доведення інформації до широкого загалу й залучення до її аналізу громадськості;

3) суспільне обговорення проблеми та вироблення альтернативних варіантів розв’язання проблеми;

4) спільний аналіз переваг і недоліків кожної з альтернатив та ухвалення найбільш оптимального рішення;

5) реалізація прийнятих державно-управлінських рішень і взаємних зобов’язань;

6) контроль, взаємоконтроль, корекція дій на підставі зворотного зв’язку.

Важлива частина механізму соціального партнерства як виду управління – *соціальна відповідальність*. Вона конкретизується, розкривається через зміст і структуру державно-управлінських рішень, ухвалених у процесі соціального партнерства, у залученні механізмів зворотного зв’язку, контролю громадськості за виконанням державними органами прийнятих програм і стратегій соціально-економічного розвитку [5].

14.2. Сторони соціального партнерства

Національна соціально-економічна тристороння рада була створена на виконання вимог Закону України «Про соціальний діалог в Україні» та діє згідно з Указом Президента України від 02 квітня 2011 року. Національна соціально-економічна тристороння рада була утворена за пропозицією

об’єднань роботодавців, профспілок та Кабінету Міністрів України для вирішення таких основних завдань [19]:

1) вироблення консолідованої позиції сторін соціального діалогу щодо стратегії економічного і соціального розвитку України та шляхів вирішення існуючих проблем у цій сфері;

2) підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президенту України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України з питань формування і реалізації державної економічної та соціальної політики, регулювання трудових, економічних, соціальних відносин.

Національна рада має тристоронню структуру представництва сторін соціального діалогу: по 20 представників від: сторони органів виконавчої влади, сторони профспілок і сторони роботодавців. Очолює Раду Голова, який призначається Президентом України за поданням Президії Національної ради строком на один рік. Співголови Національної ради є координаторами сторін, їх налічується три. Персональний склад Національної ради визначається у порядку, встановленому статтею 9 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» [19].

Сторони соціального діалогу в Україні, які здійснюють взаємодію соціального діалогу, зображено на рисунку 14.2.

Рис. 14.2. Сторони соціального діалогу в Україні (складено авторами на основі [1])

Однією із сторін соціального діалогу в Україні є Федерація профспілок України. Федерація профспілок України – це найбільше всеукраїнське об'єднання, до його складу входить більше 85% членів профспілок всієї країни.

Метою діяльності Федерації профспілок України є вираження, представлення інтересів і захист прав організацій – членів Федерації профспілок України, координація їхніх колективних дій, представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями, їх організаціями і об'єднаннями, а також з іншими об'єднаннями громад[1]:

Крім мети, Федерація профспілок України виконує також певний ряд завдань. Серед них можна виділити такі [1].

– захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок;

– соціальний захист членів профспілок та їхніх сімей;

– удосконалення системи соціального партнерства: профспілки, роботодавці, держава;

– розвиток співпраці з іншими профспілками та їх об'єднаннями;

– забезпечення прав та можливостей жінок і чоловіків.

Федерація профспілок України співпрацює з Міжнародною організацією праці та підтримує зв'язки з професійними спілками інших країн. Зокрема, такими як Бельгія, Угорщина, Франція, Польща, Китай, Індія, В'єтнам та багатьма іншими. Також Федерація профспілок України входить до Міжнародної конфедерації профспілок та Всезагальної конфедерації профспілок.

Наступною із сторін соціального діалогу в Україні є Федерація роботодавців України. Федерація роботодавців України – це всеукраїнське об'єднання роботодавців, яке створене для захисту інтересів роботодавців в економічному та соціально-трудовому плані. Федерація роботодавців України співпрацює з органами влади та профспілками для вирішення тих чи інших питань, які виникають у їх компетенції. Федерація роботодавців України є найчисельнішим об'єднанням, що наділене широким спектром компетенцій.

Метою діяльності Федерації роботодавців України є консолідація зусиль роботодавців України для покращення ділового середовища, підвищення статусу українського бізнесу у світі та підтримка балансу інтересів суспільства, влади та бізнесу [11]. Федерація роботодавців України, як найбільший орган захисту прав та інтересів роботодавців, виконує широкий спектр завдань. Серед них можна виділити такі (сайт, пріоритети):

–зменшення розміру єдиного соціального внеску;

–ліквідація обов'язків роботодавця щодо виплати лікарняних у перші 5 днів непрацездатності;

–скасування навантаження на роботодавців із відшкодування пенсій за роботу у шкідливих та важких умовах праці;

–формування системи професійних кваліфікацій в Україні;

–сприяння розробці професійних стандартів та системи підтвердження професійних кваліфікацій.

Федерація роботодавців України є однією із найвпливовіших організацій і співпрацює з органами виконавчої влади. Зокрема, активна співпраця здійснюється з Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, з Антимонопольним Комітетом України, з Державного податковою адміністрацією України та іншими органами виконавчої влади держави.

Однією із сторін соціального діалогу є Кабінет Міністрів України, що є одним із найвищих органів виконавчої влади, оскільки має відповідати перед Верховною Радою України та Президентом України. Цей орган наділений широким колом повноважень, які стосуються законодавства та забезпечення прав і свобод населення країни.

До основних завдань Кабінету Міністрів України належать [11]:

– вжиття заходів щодо забезпечення прав і свобод людини та громадянина, створення сприятливих умов для вільного і всебічного розвитку особистості;

– забезпечення проведення бюджетної, фінансової, цінової, інвестиційної, у тому числі амортизаційної, податкової, структурно-галузевої політики; політики у сферах праці та зайнятості населення, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування;

– розроблення і виконання загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку, охорони довкілля, а також розроблення, затвердження і виконання інших державних цільових програм;

– спрямування та координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади, здійснення контролю за їх діяльністю.

Регулювання соціального діалогу в Україні обмежується не лише взаємодією описаних вище сторін. Дуже часто в процесі цієї взаємодії виникають розбіжності в поглядах, конфлікти, в соціально-трудовій сфері – колективні трудові спори. Для врегулювання таких конфліктів Указом Президента України від 17 листопада 1998 року було створено Національна служба посередництва і примирення. Згідно з Указом Президента «Про утворення Національної служби посередництва та примирення» [19], ця структура є постійно діючим державним органом, створеним Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів).

В Указі Президента «Про утворення Національної служби посередництва та примирення» визначено коло завдань, які виконує служба. Головними завданнями служби є [22]:

– сприяння взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними;

– прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню;

– здійснення посередництваіпримиренняпідчасвирішення колективних трудових спорів (конфліктів);

– забезпечення здійснення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин в Україні;

– здійснення заходів із запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів);

– підвищення рівня правової культури учасників соціально-трудових відносин.

Тобто, Національна служба посередництва і примирення слугує арбітром або посередником у вирішенні колективних трудових спорів. На сьогодні, Служба не є підконтрольною будь-якому державному органу країни, тобто, є самостійною і незалежною організацією.

Соціальний діалог в Україні здійснюється на різних рівнях:

– національному;

– галузевому;

– територіальному;

– локальному.

На кожному із цих рівнів існують певні особливості функціонування соціального діалогу (табл. 14.1) [7]. На кожному рівні визначені певні критерії репрезентативності, які є основними для кожного суб'єкта соціального діалогу залежно від рівня його здійснення. Згідно з Законом України «Про соціальний діалог в Україні» на національному рівні участь у міжнародних заходах мають право брати зареєстровані всеукраїнські профспілки, які налічують не менше як 150 000 членів та всеукраїнські об'єднання роботодавців, на підприємствах членів яких працюють не менш як 200 000 працівників.

На галузевому рівні репрезентативними будуть ті профспілки, членами яких є не менше як 3% працівників, зайнятих у відповідній галузі. Об'єднання роботодавців на галузевому рівні повинні налічувати не менше як 5% працівників, які зайняті у відповідних видах економічної діяльності.

На територіальному рівні репрезентативними вважаються ті спілки, членами яких є не менше 2% зайнятого населення у відповідній адміністративно-територіальній одиниці. Об'єднання роботодавців вважаються репрезентативними тоді, коли на підприємствах-членах працюють не менше як 5% зайнятого населення у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.

На локальному рівні критерії репрезентативності значно відрізняються. У разі відсутності профспілкових організацій їх заміняють представники працівників. Зі сторони роботодавців репрезентативними вибираються роботодавець або представники роботодавця.

Тобто, як бачимо, критерії репрезентативності значно відрізняються залежно від рівня здійснення соціального діалогу.

Таблиця 14.1. Сторони та рівні соціального діалогу в Україні

	Рівні соціального діалогу			
	Національний рівень	Галузевий рівень	Територіальний рівень	Локальний рівень
Сторони соціального діалогу	Всеукраїнські професійні спілки та їх об'єднання	Всеукраїнські профспілки та їх об'єднання, що діють у межах певного виду або кількох видів економічної діяльності	Профспілки відповідного рівня та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці	Первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності – вільно обрані для ведення колективних переговорів представники (представник) працівників
	Всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців	Всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців, що діють у межах певного виду або кількох видів економічної діяльності	Організації роботодавців та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці	Роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця
	Органи виконавчої влади – Кабінет Міністрів України	Відповідні центральні органи виконавчої влади	Сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є місцеві органи виконавчої влади, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці	–
Органи соціального діалогу	Національна тристороння соціально-економічна рада	Галузеві тристоронні соціально-економічні ради	Територіальні тристоронні соціально-економічні ради	Сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності – вільно обрані представники (представник) працівників. Сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця

Примітка. Узагальнено авторами на основі Закону України «Про соціальний діалог» [9].

Загалом, соціальний діалог є одним із найефективніших способів урегулювання та узгодження конфліктів у системі соціально-трудових відносин. Соціальний діалог виступає важливим інструментом досягнення миру та соціальної злагоди. Яскравим прикладом цього є країни-члени Європейського союзу, які, завдяки злагодженій взаємодії сторін країни змогли досягти економічного процвітання та високого рівня життя населення.

Саме тому вважаємо, що соціальний діалог, як ефективний інструмент узгодження інтересів сторін, повинен бути активізований на усіх рівнях управління, що передбачає наступне вивчення методичних підходів до проведення аналізу та оцінки ефективності його реалізації.

Серед тих трансформацій, які відбуваються у соціально-трудовій сфері на сьогодні та враховуючи ситуацію в Україні, ми вважаємо, що найбільш важливою і складною є проблема ефективності соціального діалогу. Сторони соціального діалогу не мають потрібної взаємодії між собою. Тому, для того, щоб визначити ефективність реалізації соціального діалогу в Україні вважаємо потрібним проаналізувати ряд показників. Взаємодія трьох сторін соціального діалогу передбачає реалізацію соціального діалогу на національному рівні.

14.3. Принципи соціального партнерства

Основу цивілізованих відносин, що складаються між соціальними партнерами, повинні складати принципи, вироблені Міжнародною організацією праці (МОП), які мають універсальний, загальносвітовий характер.

Перший принцип полягає в тому, що загальний і міцний мир у світовому співтоваристві може бути встановлений тільки на основі соціальної справедливості.

Другий принцип проголошує необхідність створення нормальних, «людських» умов праці у всіх країнах. Соціальні партнери даної країни, регіону, підприємства під час вирішення соціально-трудових проблем, повинні враховувати ті наслідки, які можуть викликати їхні дії в інших країнах чи регіонах.

Третій принцип – дотримання свободи слова та свободи об’єднання є необхідними умовами постійного прогресу, оскільки сутність соціального партнерства ґрунтується на рівноправному функціонуванні одного партнера – підприємця та іншого – профспілки як представника працюючих.

Четвертий принцип проголошує, що бідність у будь-якій країні є загрозою для загального добробуту.

П’ятий принцип: усі люди, незалежно від раси, віри та статі, мають право на матеріальний добробут і духовний розвиток в умовах свободи і гідності, сталості в економіці та рівних можливостей.

Шостий принцип: сприяння забезпечення повної зайнятості і підвищення життєвого рівня [7].Поряд із загальними принципами МОП, на яких будується ідеологія всієї системи соціального партнерства, існують специфічні принципи організації роботи партнерів під час ведення колективних переговорів та взаємних консультацій:

1) принцип трипартизму – представництво уряду (або виконавських органів чи виконавських органів державної влади, профспілок і підприємців;

2) принцип рівності та рівноцінності сторін під час ведення взаємних переговорів і недопустимість обмежень законних прав працюючих і підприємців;

3) паритетність представництва (однакова кількість представників усіх сторін);

4) регулярність проведення переговорів та консультацій;

5) довіра у відносинах, знання і повага прав та обов'язків суб'єктів переговорів, недопущення протистояння інтересів сторін;

6) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей та відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань.

Ефективне функціонування системи соціального партнерства забезпечується рівноправністю та рівноцінністю сторін. Нерівноправність веде до вищості одних над іншими, до диктату сильнішого та ігнорування інтересів слабкого партнера. Тому баланс інтересів можуть забезпечити тільки рівноправні сторони. Якщо рівноправність забезпечується нормативними актами, то рівноцінність багато залежить від самих партнерів, від їхніх особистих якостей, професійної підготовки, знань, вмінь і навичок. Партнери на переговорах та під час консультацій повинні бути рівною мірою компетентними, тому важливим завданням є формування професійнокомпетентних органів та інших інститутів соціального партнерства [6].

14.4. Зарубіжний досвід та нормативно-правова база соціального діалогу

Соціальний діалог в Україні має напрочуд невелику історію порівняно з історією розвитку соціального діалогу в Європейському союзі. При цьому, взаємодія суб'єктів соціального діалогу знаходиться на доволі високому рівні, що забезпечує великий вплив на його розвиток.

У Європейському союзі соціальний діалог став регулятором стабільності життя населення та забезпечення його благополуччя. Аналізуючи досвід європейських країн можна дійти висновку, що рівень життя суспільства буде високим лише тоді, коли відбудеться поєднання економічного та соціального розвитку і підтримання один одного на належному рівні. Тобто, економічні показники залежать від соціальних показників і навпаки.

У Європейському союзі не існує єдиної системи або ж моделі соціального діалогу. Їх рівно стільки ж, скільки і країн-членів. Тобто, кожна країна має свою певну програму, модель чи інструменти для вирішення тих чи інших проблем у соціально-трудовій сфері.

Вибір певної моделі соціального діалогу залежить не лише від політичних поглядів певної країни, але й від сильних і слабких сторін держави, у якій він здійснюється, від традицій і звичаїв країни, від інноваційних процесів, тобто, потенціалу країни в цілому. У країнах Європейського союзу надають особливої важливості проблемам благополуччя та соціального захисту громадян. Саме тому, Україні – країні, яка прагне отримати членство в ЄС, потрібно детально

вивчити соціальну політику та механізми регулювання соціального діалогу на прикладі країн, громадяни яких соціально захищені для того, щоб на основі їх позитивного досвіду розробити свою ефективну систему соціального діалогу.

Більшість країн, які вдало розвивають соціальний діалог, схиляються до трипартизму, тобто, здійснення соціального діалогу на тристоронньому рівні. Проте, існують і країни, у яких двосторонній рівень діалогу залишається пріоритетним. У цьому випадку держава не бере участі у регулюванні відносин, які виникають у соціально-трудовій сфері.

Для того, щоб вибрати потрібну для України систему соціального діалогу або перейняти ті чи інші особливості регулювання соціального діалогу, вважаємо за потрібне вивчити особливості організації процесу соціального діалогу в провідних зарубіжних країнах (табл. 14.2).

Таблиця 14.2. Особливості організації процесу соціального діалогу в провідних зарубіжних країнах

Країна	Суб'єкти	Особливості
1	2	3
Польща	Уряд, представники найманих працівників та представники роботодавців	Тристороння комісія з соціально-економічних питань регулює питання, які виникають із приводу трудового законодавства, процесу соціального діалогу та його розвитку, соціального забезпечення громадян країни, підвищення кваліфікації та професійної підготовки. Після прийняття в Польщі Закону «Про Тристоронню комісію із соціально-економічних питань та воєводські комісії із соціального діалогу» сформувались воєводські комісії соціального діалогу. Загалом, у Польщі їх є 16, тобто, Комісія регулює всі соціально-економічні питання, які виникають у регіоні. Засідання відбуваються не рідше, ніж 1 раз на 3 місяці. Більшість питань, які обговорюються на місцевому рівні адресовані Тристоронній комісії із соціально-економічних питань, проте, рішення воєводських комісій не завжди враховуються. У Польщі соціальний діалог відбувається переважно на рівні підприємства
Франція	Тристоронній рівень змішаного представництва: на підприємстві до ради, яку обирає колектив, включаються представники роботодавця	Коло питань, які можуть бути винесені на обговорення та з приводу яких можуть бути складені рішення, обмежені законодавством та угодою. Також, голова підприємства повинен щорічно звітуватись перед комітетом про стан підприємства, виплати заробітних плат, умови праці та охорону праці. У країні регулювання соціально-трудових відносин відбувається завдяки Економічній та соціальній раді. Тобто, найбільш розвиненим у країні є галузевий діалог та діалог на рівні підприємства

Продовження табл. 14.2

1	2	3
Угорщина	Уряд, представники найманих працівників та представники роботодавців	У країні, яку називають «піонером» трипартизму існує повна рівноправність трьох сторін соціального діалогу. Однією із цікавих відмінностей соціальної політики Угорщини є відсутність закону, який регулює тристороннє співробітництво. Тобто, соціальний діалог базується на рішеннях представників влади та домовленостях представників найманих працівників та роботодавців
Японія	Уряд, представники найманих працівників та представники роботодавців	Держава не так сильно опікується робітниками та профспілками, їй більше належить регуляторна роль у питаннях соціального характеру, наприклад, встановленні норм робочого часу, оплати праці, умов роботи. У випадку порушення цих встановлених стандартів підприємців для початку штрафують
Великобританія	Організації роботодавців, профспілки	Основна роль у регулюванні та вирішенні проблем належить представникам профспілок та представникам роботодавців. Держава не втручається у їхні взаємозв'язки, проте, у вирішенні соціальних конфліктів вона залишається посередником
Австрія	Уряд, представники найманих працівників та представники роботодавців	Соціальними партнерами є Палата праці, Торгова палата, Палата сільського господарства та профспілка. Головна роль відведена галузевому соціальному діалогу. Основними документами у регулюванні соціального діалогу є колективні договори, які укладаються на кожному підприємстві і стосуються усіх працівників підприємства. Основним членом асоціації роботодавців є Торгова палата, членство у якій є обов'язковим

Примітка. Узагальнено автором на основі [11, 17, 20, 21, 23, 26].

Виходячи з вищевикладеного, можна побачити, що в кожної країни існує свій власний підхід до регулювання соціального діалогу.

В Україні ухвалюють ряд нормативно-правових документів, які дозволяють регулювати соціальний діалог на всіх рівнях (рис. 14.3).

Одним із основних нормативно-правових документів у сфері соціального діалогу є Конституція України [16]. У статті 36 передбачено, що «громадяни мають право на участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів. Професійні спілки є громадськими організаціями, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної діяльності. Професійні спілки утворюються без попереднього дозволу на основі вільного вибору їх членів. Усі професійні спілки мають рівні права. Обмеження щодо членства у професійних спілках встановлюються виключно цією Конституцією і законами України».

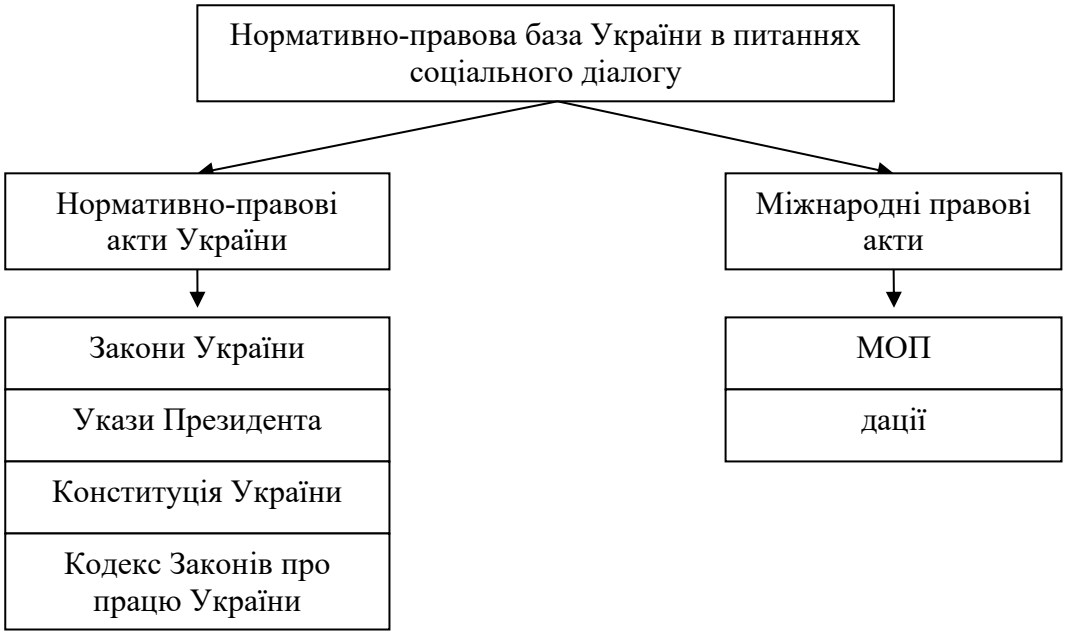


Рис. 14.3. Нормативно-правова база України з питань соціального діалогу

У статті 44зазначається, що «ті, хто працює, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів».

Кодекс законів про працю регулює відносини та правові засади у сфері праці працівників. У розділі II передбачено всі основні засади щодо розробки та укладення колективних договорів та угод. XVI розділ присвячений обговоренню всіх прав профспілок та їх об'єднань.

Одними із головних нормативно-правових актів у сфері регулювання соціального діалогу є Закони України та Укази Президента. Особливо велика увага приділяється Закону «Про соціальний діалог в Україні». Детальний опис Законів України та Указів Президента представлено у таблиці 14.3.

Таблиця 14.3. Законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання соціального діалогу в Україні

Закони України	Основний зміст
1	2
Закон України «Про соціальний діалог» від 23.12.2010 р.	Визначає правові засади соціального діалогу, описує рівні, на яких здійснюється соціальний діалог, сторони та основні органи соціального діалогу на кожному з рівнів
Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 р.	Визначає правові засади регулювання профспілок, описує права та гарантії їх діяльності
Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права та гарантії їх діяльності» від 22.06.2012 р.	Визначає правові та економічні засади діяльності організацій роботодавців та їх об'єднань, а також особливості взаємодії з органами державної влади
Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р.	Визначає правові засади розробки та укладання колективних договорів
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», від 03. 03. 1998 р.	Передбачає правові засади функціонування низки заходів, пов'язаних із вирішенням трудових спорів (конфліктів)

Продовження табл. 14.3

1	2
Закон України «Про охорону праці» від 14. 10. 1992 р.	Передбачає основні положення щодо охорони життя і здоров'я працівників, регулює відносини між працівниками та роботодавцями із питань безпеки та гігієни праці
Закон України «Про оплату праці» від 24. 03. 1995 р.	Передбачає економічні, правові та організаційні засади стосовно оплати праці, яка регулюється трудовим договором. Має на меті реалізовувати стимулюючу функцію заробітної плати
Закон України «Про загальнообов'язкове соціальне страхування"	Визначає принципи та загальні організаційно-правові засади загальнообов'язкового державного соціального страхування.
Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09. 07. 2003 р.	Визначає основні засади регулювання та функціонування загальнообов'язкового державного пенсійного страхування.
Указ Президента України від 17. 11. 1998 р. «Про утворення Національної служби посередництва та примирення»	Указ виданий із метою врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), а Національну службу посередництва та примирення створено як постійно діючий орган
Указ Президента «Про Національну тристоронню соціально-економічну раду», виданий від 02. 04. 2011 р.	Указ виданий з метою забезпечення ефективного функціонування соціального діалогу в Україні

Примітка. Узагальнено авторами на основі [9–11,24–27].

Як бачимо, нормативно-правове підґрунтя соціального діалогу в Україні є доволі хорошим. Проте, аналізуючи нормативно-правові акти та законодавство в цілому бачимо, що воно є зовсім недосконалим і має велику кількість неточностей. Саме тому, на нашу думку, потрібно проаналізувати міжнародну законодавчу базу, яка регулює відносини з приводу соціального діалогу для того, щоб максимально широко розкрити питання нормативно-правових актів та законодавчої бази соціального діалогу в Україні в цілому (табл. 14.4).

Таблиця 14.4. Міжнародні нормативно-правові акти з питань регулювання соціального діалогу

Конвенції та Рекомендації	Основний зміст
1	2
Конвенція № 87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію» (1948р.)	Гарантує працівникам та роботодавцям право створення організації і можливість вступу до організації без отримання попереднього дозволу
Конвенція № 98 «Про застосування принципів права наорганізацію і ведення колективних переговорів» (1949 р.)	Передбачає захист працівників від будь-яких дискримінацій, які можуть бути спрямовані на зменшення свободи об'єднань, які створюються у трудовій сфері. Також у документі вказана необхідність заохочення до розвитку проведення переговорів на добровільних засадах
Рекомендація № 91 «Щодо колективних договорів» (1951 р.)	Документ регулює процедуру ведення колективних договорів, встановлює межі їх дії і контролює їх дотримання

Продовження табл. 14.4

1	2
Рекомендація № 92 «Щодо добровільного примирення та арбітражу» (1951 р.)	Передбачає регулювання питань, які можуть виникнути під час добровільного примирення, докладно описує, що примирення повинне бути безкоштовним і максимально оперативним, допомагати у вирішенні трудових конфліктів
Рекомендації № 113 «Щодо консультацій та співробітництва між державною владою та організаціями підприємців і працівників у галузевому та національному масштабі» (1960 р.)	Визначає межі національного соціального діалогу, мету консультацій і взаєморозуміння між соціальними партнерами
Конвенція № 144 «Про тристоронні консультації для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм»(1976 р.)	Визначає необхідність проведення консультацій із дотриманням міжнародних трудових норм на національному рівні
Рекомендація № 152 «Щодо процедури тристоронніх консультацій для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм та національним заходам, що стосуються діяльності МОП»(1976 р.)	Передбачає викладення проведення процедури консультацій. Також пропонує проводити консультації, які стосуються підготовки і здійснення заходів щодо виконання цих положень
Конвенція № 154 «Про сприяння колективним переговорам»(1981 р.)	Передбачає розгляд форм взаємовідносин сторін соціального діалогу щодо колективних переговорів
Рекомендація № 163 «Щодо сприяння колективним переговорам»(1981 р.)	Передбачає визначення засобів сприяння колективним переговорам

Примітка. Узагальнено авторами на основі [15].

Виходячи з даних таблиці 14.4, можна побачити, що міжнародні нормативно-правові документи також мають значний вплив на регулювання і проведення соціального діалогу в Україні. Тобто, зі сторони уряду, приділяється увага для покращення взаємовідносин та взаємодії інтересів сторін, проте, більшим чином всі нормативно-правові акти є нормами і носять більше ознайомлюючий та, свого роду, рекомендуючий характер, аніж повною мірою регулювальний.

Отже, соціальний діалог виступає одним із найважливіших інструментів для досягнення компромісу між роботодавцями, працівниками та органами влади. Також соціальний діалог є основою досягнення миру в країні та економічного зростання та добробуту населення.

Проаналізувавши досвід зарубіжних країн у веденні соціального діалогу можна побачити, що моделі ведення значно різняться. На нашу думку, для

України важливо детальніше вивчити ці підходи та вибрати ті моменти, які будуть найбільш прийнятними. Виходячи з позитивного досвіду зарубіжних країн у здійсненні соціального діалогу, вважаємо, що потрібно приділяти все більше уваги його розвитку та ефективному функціонуванню.

Питання для самоконтролю

1. Що ви розумієте під соціальним партнерством?
2. Які основні елементи повинне мати соціальне партнерство ід час виконання суспільних функцій?
3. Назвіть основні функції соціального партнерства.
4. Назвіть основні форми соціального партнерства.
5. Які процедури передбачає суспільно-договірне регулювання?
6. Назвіть основні принципи соціального партнерства в Україні.
7. Назвіть сторони соціального партнерства.
8. На яких рівнях може здійснюватися соціальне партнерство.
9. Які основні нормативно-правові документи регулюють соціальне партнерство в Україні?
10. Назвіть основні проблеми забезпечення ефективної системи соціального партнерства в Україні.

Питання на самостійне опрацювання

1. Сучасні тенденції в регулюванні колективно-трудових відносин.
2. Моделі соціально-трудових відносин у системі соціального партнерства.
3. Особливості розвитку соціального партнерства в Україні.

Тестові завдання

1. У широкому розумінні соціальне партнерство – це:

1) система відносин у соціально-трудовій сфері, яка спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців;

2) принцип соціальної політики держави, що забезпечує справедливість розподілу матеріальних благ між сторонами соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки і як процес формування соціальної держави, досягнення суспільного діалогу, злагоди;

3) система відносин між роботодавцями, працівниками й державою, які за допомоги відповідних механізмів узгоджують свої інтереси в соціально-економічній і трудовій сферах;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

2. Зміст соціального партнерства передбачає:

1) створення і діяльність певних органів, упровадження в життя гуманістичних ідей та принципів регулювання соціально-трудових відносин;

2) забезпечення зростання якості життя громадян країни в найширшому розумінні;

3) визначення критеріїв соціальної справедливості, встановлення гарантій захисту суб'єктами соціального партнерства; спільний розгляд сторонами соціально-трудової політики на основі підвищення ефективності праці; переговорно-договірний характер відносин між сторонами у процесі вирішення розбіжностей;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

3. Для виконання суспільних функцій соціальне партнерство повинне мати такі елементи:

1) тимчасові і постійні органи;

2) спільні документи;

3) відповідну ідеологію, культуру, традиції, форми взаємодії;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

4. Специфічні завдання соціального партнерства полягають у:

1) залученні всіх суб'єктів соціального партнерства до управління й подолання на цій основі монополізму в розподілі новоствореного продукту;

2) гарантії соціальної підтримки окремим суб'єктам;

3) контроль за досягнутими домовленостями;

4) всі відповіді вірні;

5) немає жодної правильної відповіді.

5. До основних форм соціального партнерства відносять:

1) організаційну;

2) мотиваційну;

3) регулюючу;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

6. Функції партнерського управління:

1) ціноутворююча;

2) оздоровча;

3) соціально-психологічна;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

7.Одним із основних нормативно-правових документів у сфері соціального діалогу є:

1) Конституція України;

2) Закону «Про соціальний діалог в Україні»;

3) Закон України «Про охорону праці»;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

8. До Міжнародних нормативно-правових актів з питань регулювання соціального діалогу відносять:

1) угоди;

2) договори;

3) конвенції;

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

9. Закон України «Про соціальний діалог» визначає:

1) основні положення щодо охорони життя і здоров'я працівників, регулює відносини між працівниками та роботодавцями із питань безпеки та гігієни праці;

2) правові засади соціального діалогу, описує рівні, на яких здійснюється соціальний діалог, сторони та основні органи соціального діалогу на кожному з рівнів;

3) основні засади регулювання та функціонування загальнообов'язкового державного пенсійного страхування;

4) всі відповіді вірні;

5) немає жодної правильної відповіді.

10. До нормативно-правових актів України відносять:

1) Закони України;

2) Укази Президента;

3) Кодекс Законів про працю України

4) всі відповіді правильні;

5) немає жодної правильної відповіді.

Практичні завдання

Завдання 1

За даними статистичних бюлетенів «Оплата праці та соціально-трудові відносини» на офіційному сайті Державної служби статистики України (http://ukrstat.gov.ua) [29]зробити аналіз стану укладання та виконання колективних договорів за видами економічної діяльності.

Завдання 2

За даними статистичних бюлетенів «Оплата праці та соціально-трудові відносини» на офіційному сайті Державної служби статистики України (http://ukrstat.gov.ua) [29] зробити аналіз стану укладання та виконання колективних договорів за регіонами України.

Завдання 3

За «Інформацією про стан соціально-трудових відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні» на офіційному сайті Федерації професійних спілок України [1; 30]зробити аналіз загального стану та діяльності профспілок у сучасних умовах.

Список літератури

1. Александрова М. М., Довгалюк В. В. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 8.

2. Апрєлєва І. В, Сирова Ю. В. Соціальне партнерство в дошкільній освіті: правові аспекти. *Педагогічні науки: теорія та практика.* 2022. № 1. С. 237-242.

3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua.

4. Добрянська О. Тенденції розвитку соціального партнерства в Україні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування.* 2021. № 1. С. 6-10.

5. Дученко М. М., Жук А. В. Теоретичні аспект соціального партнерства у сфері соціально-трудових відносин. *Бізнес Інформ.* 2023. № 5. С. 19-23

6. Забаштанський М. М., Сидор І. П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 6. С. 18-23.

7. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 49–50. – С. 1552–1598.

8. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 794-VII. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/794-18.

9. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 17. – С. 121.

10. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» № 2862-IV від 23.12.2010 р. : прийнятий на Верховною. Радою України 23 грудня 2010 р. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2862-17.

11. Зіброва О. В., Любушкіна І. О., Тур І. Ю. Розвиток соціального партнерства у системі соціального захисту. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 64. С. 7-10.

12. Зінченко С. М., Зінченко А. Л. Дуальна освіта як запорука соціального партнерства у професійній підготовці випускників вишів: зарубіжний досвід. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки.* 2021. Вип. 192. С. 181-185.

13. Капустін В. В. Зарубіжний досвід механізмів реалізації соціального партнерства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 16. С. 118-123.

14. Ковтун М. Ризики публічно-приватного партнерства в розвитку соціального підприємництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023. № 3. - С. 65-70.

15. Козар Ю. Ю. Державно-приватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. Науковий вісник *Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2022. № 3. С. 148-154.

16. Крупка М. І., Костецький В. В. Місце соціальної відповідальності бізнесу в реалізації проєктів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 7. С. 10-16.

17. Кузьміна М. О., Масюк О. П., Кузьмін В. В., Мєщан І. В. Соціальне партнерство як інструмент підготовки соціального працівника у закладі вищої освіти. *Науковий журнал Хортицької національної академії. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. Вип. 2. С. 170-178 .

18. Лаухіна Л. М., Кобзар Н. І., Рабіч О. В., Скачедуб С. А. Соціальне партнерство в Україні та його правове забезпечення. *Економічний простір.* 2020. № 162. С. 7-12.

19. Лебеда Т. Б. Удосконалення механізму державно–приватного партнерства для залучення інвестицій у відновлення соціальної інфраструктури України в повоєнний період. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 3. С. 99-107.

20. Луньова Т. С. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні. *Економічний простір.* 2022. № 180. С. 16-20.

21. Макушев П. В. Адміністративно - правові засади забезпечення функціонування відносин соціального партнерства у сучасній Україні. *Право і суспільство*. 2021. № 6. С. 327-333.

22. Мареніченко В. В., Шпортюк Н. Л., Добрянський А. В. Світовий досвід реалізації механізмів соціального партнерства та його застосування в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. *Серія : Публічне управління та адміністрування.* 2022. Т. 33(72), № 1. С. 58-63.

23. Окушко Т. Соціальне партнерство організацій громадянського суспільства у контексті суспільних змін. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2021. Вип. 25(2). С. 45-61.

24. Опалюк Т. Л. Теоретичні підходи до формування в майбутнього соціального працівника готовності до взаємодії та соціального партнерства. *Інноваційна педагогіка.* 2020. Вип. 26. С. 191-194.

25. Осецький В. Л. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я та системі соціального захисту України. *Фінанси України.* 2022. № 11. С. 126-128.

26. Рибалко Л. Ван Ч. Розвиток ідей соціального партнерства в умовах забезпечення якості вищої освіти. *Імідж сучасного педагога.*2022. № 1. С. 26-30.

27. Спасів Н., Кулина Г., Лубкей Н. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України. Вісник економіки. 2021. Вип. 3. С. 8-19.

28. Спіцина Г. О., Гордеюк А. О. Закордонний досвід розвитку інституту соціального партнерства у сфері трудових відносин. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2022. № 4. С. 168-177.

29. Статут Міжнародної організації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg= 993_154.

30. Указ Президента України «Про Національну тристоронню соціально-економічну раду» // Офіційний вісник України. – № 347/2011. – 2011.

31. Указ Президента України «Про утворення національної служби посередництва та примирення» // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 1258/98. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1258/98.

32. Федерація профспілок України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.fpsu.org.ua.

Тема 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

15.1. Суть, чинники та моделі ефективного використання персоналу.

15.2. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності використання персоналу підприємства.

15.3. Підходи до узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу підприємства.

15.4. Оцінка впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Ключові слова: *ефективність, персонал, продуктивність праці, виробіток, трудомісткість, система управління персоналом, рентабельність персоналу.*

15.1. Суть, чинники та моделі ефективного використання персоналу

У сучасній економіці персонал підприємств, установ чи організацій відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності їх функціонування в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних чинників. Від того, наскільки ефективно використовуватиметься персонал, залежать підсумки економічної діяльності не тільки окремих підприємств, а й галузей загалом. Це, перш за все, важливо для сфери промисловості, яка виступає пріоритетною сферою розвитку науково-технічного прогресу суспільства та потребує реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу.

В сучасних умовах господарювання на більшості вітчизняних підприємствах спостерігається зниження ефективності використанняперсоналу. Врахування впливу вивчених факторів та орієнтація на критеріїефективності дозволять раціонально і продуктивно використовувати персонал у впроцесі управління підприємством. Через те важливість подальших дослідженьу даному напрямі полягає у вдосконаленні управлінських інструментів щодозабезпечення більш ефективного використання персоналу підприємства.

Персонал підприємства являє собою сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних рівнів, зайнятих на підприємстві, які входять до його облікового складу. В облікову кількість штатних працівників включаються усі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше [10].

Демиденко Л. М. [7] розглядає ефективність використання персоналу з позицій логістичного підходу, переконуючи, що для визначення напрямів підвищення ефективності використання персоналу підприємств необхідно охарактеризувати кадрові потоки на підприємстві та визначити основні задачі управління ними за кожним напрямом кадрової логістики.

З іншого боку, Д.О. Ляшов [13] розглядає концепцію управління ефективним використанням персоналу за фактором «умови праці». Він вважає, що через покращення умов праці роботодавець зможе підвищити мотивацію працівників, що дозволить підвищити ефективність використання персоналу

загалом. Осіпова А. Ю. [15] розглядає підвищення ефективності використання персоналу з позицій необхідності мотивації. Адже в сучасних умовах господарювання та пошуку нових чинників економічного росту особливу роль відіграє розробка та запровадження механізму забезпечення ефективного управління персоналом, який спонукає працівників до високопродуктивної праці і поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства. Важливою складовою цього механізму та принципом ефективної системи управління персоналом є мотивація.

На основі аналізу сучасної практики функціонування підприємств виробничої сфери різного рівня можна виділити ряд ключових проблем, які перешкоджають ефективному використанню персоналу. У загальному вигляді вони структуровані на рисунку 15.1.

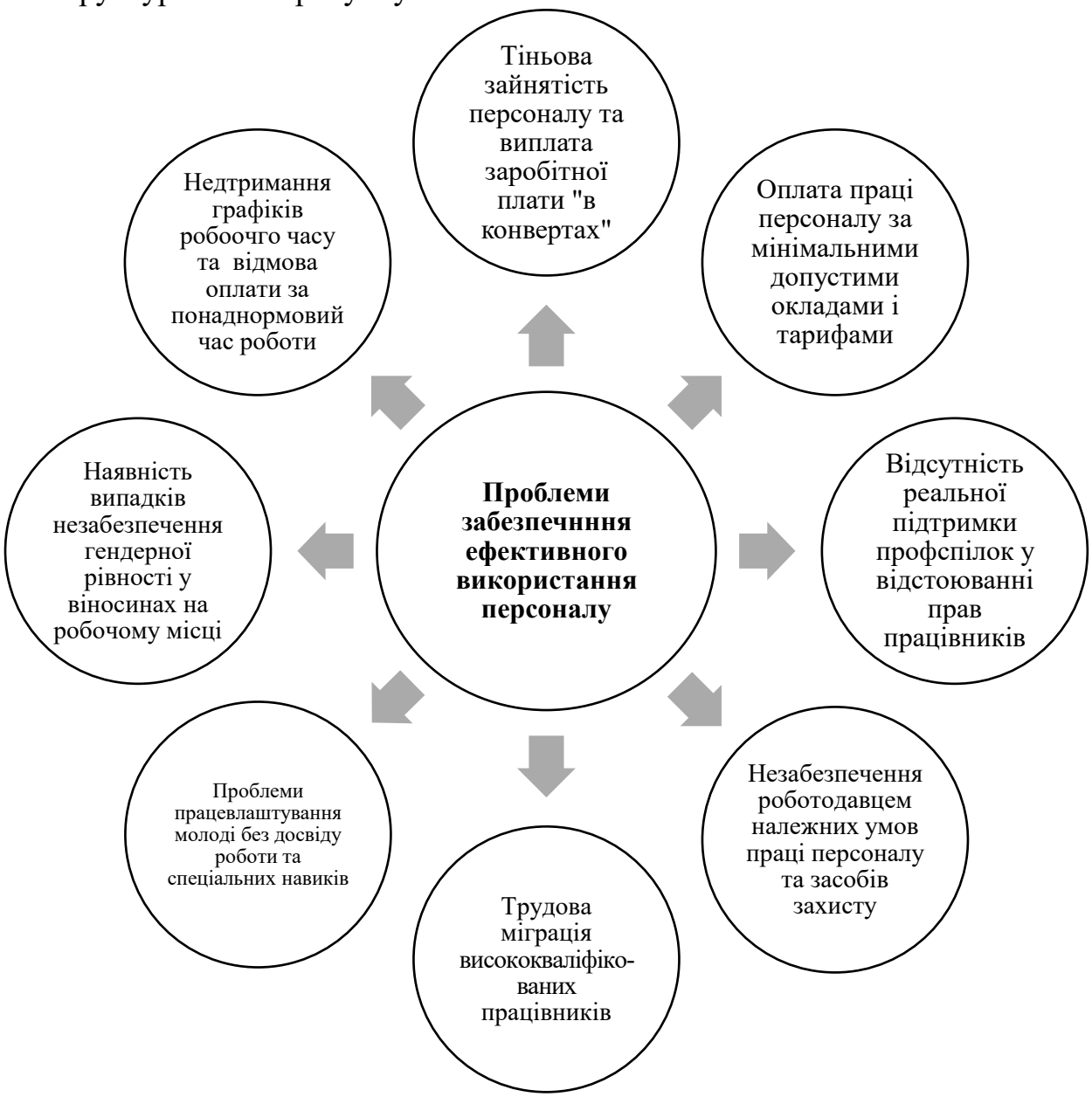


Рис. 15.1. Основні проблеми забезпечення ефективного використання персоналу (розроблено автором)

В умовах реформування економіки оцінка ефективності, а також використання кадрів потребує активної уваги, адже ця проблема залежить від використання робочого часу, продуктивності праці, рівня зайнятості у виробництві, плинності кадрів тощо. Для того, щоб встановити шляхи раціонального використання резервів праці, необхідно виявити не тільки їх кількісні, але й якісні параметри (віковий, освітній та професійний склад). Важливе значення при цьому має професійно-кваліфікаційний рівень незайнятого населення і виявлення потреби господарства у працівниках різних спеціальностей, тобто попит і пропозиція на робочу силу.

Для вирішення цих та інших проблем забезпечення ефективного використання персоналу у сфері промисловості важливо розуміння з боку органів державної влади, територіальних громад та роботодавців. Для цього потрібно створити відповідні спільні органи, які б дозволили спільно вирішувати різноманітні проблемні питання, що є актуальними для окремих суб'єктів господарювання промислового сектору економіки країни та окремих регіонів. У свою чергу, ефективність використання персоналу в системі управління підприємством залежить від різних чинників:

– науково-технічних, що пов'язані з рівнем розвитку і використання засобів виробництва;

– організаційних, серед яких є удосконалення структури управління та змістовності праці;

– економічних, що пов'язані з економічними методами управління персоналом;

– соціальних, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин [2].

Зі свого боку Вишня Т. В. [5] слушно вважає, що ефективність використання персоналу в системі управління підприємством буде досягнута завдяки: відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади; оптимальній зайнятості персоналу, тобто стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду); періодичній зміні одного робочого місця на інше, що урізноманітнить діяльність працівників, зменшить монотонність роботи та призведе до необхідності підвищенням кваліфікації працівників.

Узагальнюючи викладені підходи різних дослідників, вважаємо, що ефективність використання персоналу – це комплексне поняття, яке охоплює різні сторони діяльності персоналу в рамках організації та передбачає отримання максимальних результатів, які можуть виражатися кількісними і якісними показниками роботи персоналу, що загалом переважають використані ресурси праці або інші ресурси підприємства, які прямо чи опосередковано пов'язані із забезпечення отримання різносторонніх ефектів у сфері праці персоналу.

Отже, у загальному розумінні ефективність використання персоналу – це рівень реалізації трудового потенціалу працівників, який здатний приносити

більший економічний ефект за менших витрат із метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів.

Суть ефективності використання персоналу полягає у раціональному використанні інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці. Для реалізації вищеописаних здібностей працівники повинні бути забезпечені безпекою та надійністю виробничих процесів, нормальними умовами праці, у роботі повинна бути присутня раціоналізація режимів праці та відпочинку. Потенціал працівників повинен реалізовуватись через чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці. Також використання персоналу повинно відповідати цілям підприємств, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю [8].

Ефективне використання персоналу має забезпечити:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп мязів людини [14].

У сфері ефективності використання персоналу першочергового значення має вивчення чинників, які впливають на цю економічну категорію, допомагають визначити резерви підвищення. Це актуально тепер, коли багато українських підприємств, насамперед, дрібні й середні, відчувають чималі труднощі економічного характеру, обмежені в ресурсах, і проблеми їх виживання багато в чому повинні вирішуватися за допомогою резервів.

Класифікацію чинників, які впливають на ефективність використання персоналу[20] зображено на таблиці 15.1.

Таблиця 15.1. Чинники, які впливають на ефективність використання персоналу

Чинники	Зміст чинників
1	2
Фізіологічні	стать; вік; стан здоров’я; розумові здібності; фізичні здатності до розуміння і співпереживання
Технічні і технологічні	характер розв’язування завдань; складність праці; технічна оснащеність; рівень використання науково-технічних здобутків
Структурно-організаційні	умови праці; співвідношення чисельності категорій персоналу; обсяг підприємства; режим роботи; стаж роботи; кваліфікація працівників

Продовження табл. 15.1

1	2
Соціально-економічні	матеріальне стимулювання; страхування; соціальні пільги; рівень життя
Соціально-психологічні	моральний клімат у колективі; психофізіологічний стан працівника; статус і визнання; організаційна структура підприємства; подяка; перспектива підвищення по службі
Територіально-ситуаційні	місце розташування підприємства; витрати часу дороги від оселі до роботи; рівень конкуренції; інфляція; безробіття; диференціація доходів

Примітка. Побудовано автором на основі [20].

Також, для можливості аналізу ефективності використання персоналу потрібно визначитись із показниками та визначити чинники, які впливають на цю економічну категорію. За підходом Цуркан С. М. [22, с. 364] виділяють групи чинників, які зображені у таблиці 15.2.

Таблиця 15.2. Чинники, що впливають на рівень використання персоналу

Зовнішні	Внутрішні
Специфіка сформованої структури ринку праці	Наявна кадрова політика на підприємстві бо її відсутність
Державна кадрова політика	Існуюча система матеріального стимулювання працівників
Сформована законодавча система	Стан підприємства в цілому

Примітка. Побудовано автором на основі [22].

За рівнем керованості чинники можна розділити на:
- нерегульовані;
- малорегульовані;
- регульовані [16].

Нерегульовані чинники не залежать від управлінських рішень. До них відносяться чинники, що характеризують місце розташування підприємства, наявність конкурентів і т.ін.

Під малорегульованими найчастіше розуміють чинники, які мають велику інертність, тобто, зміна яких за певний період мало залежить від управлінських рішень. До таких факторів можна віднести: розмір представництв підприємства, об’єм і структуру основних фондів, характеристики технічного рівня виробництва.

До регульованих відносять чинники, які характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва та праці, рівень використання ресурсів та ін. Саме цю групу факторів і формують їхні початкові показники.

Дудукало Г. [9] у своїх працях дійшла висновку, що потрібно виокремити підходи щодо забезпечення ефективності використання персоналу, які, в свою чергу, будуть реалізовуватись через певні форми. Цей взаємозв'язок зображено на рисунку 15.2.

Рис. 15.2. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємств (побудовано на основі джерела [9])

Праця є найважливішим елементом будь-якого господарського процесу (постачання, виробництва і продажу), а ефективне використання персоналу – застава успішної діяльності підприємств та економіки країни, досягнення мети і задоволення особових інтересів працівників. Для підвищення ефективності використання персоналу необхідно створити оптимальні співвідношення між такими показниками, як чисельність і склад працівників, продуктивність праці, обсяг виконуваних робіт, використання робочого дня. Тому, важливим є проведення аналізу цих даних.

Інформаційною базою аналізу ефективності використання персоналу на підприємстві є дані бухгалтерського обліку, фінансової та статистичної звітності, первинної інформації, яка перебуває у відділі кадрів та наказів. Залежно від поставленої цілі й завдань аналізу можна використовувати й інші

матеріали. Отже, проблеми забезпечення ефективного використання персоналу залишається актуальним в економіці. Питання персоналу завжди буде залишатися у фокусі виробництва, в поглибленому науковому аналізі сучасного стану персоналу з подальшою оптимізацією якісних і кількісних його показників. А ефективність використання персоналу є складовою та невід'ємною частиною ефективності діяльності підприємства, а також є однією із ключових чинників його конкурентоспроможності.

15.2. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Результати господарської діяльності залежать, передусім, від ефективності використання персоналу – найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідним персоналом, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має підприємство, та обсягом виробничих завдань, що воно виконує, свідчить, передусім, про негаразди в системі управління. Для того, щоб запобігти цій проблемі необхідно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, тобто ефективно використовувати персонал у системі управління, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики підприємства[10].

Виходячи із вищесказаного, під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосовування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [4].

Визначено критерії ефективності використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії управління ним, для постановки та розв'язання питань їх раціоналізації:

1) часткові, локальні – найменші затрати праці на виробництво продукції, найменші затрати матеріальних фінансових ресурсів; найвища рентабельність виробництва; найменша собівартість продукції;

2) узагальнюючі – високі темпи продуктивності праці, високі темпи впровадження НТП, найвищі показники використання основних фондів;

3) якісні – найкращі умови праці персоналу, дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції вищої якості за оптимальної собівартості.

Відмітимо, що на ефективність використання персоналу в апараті управління, інженерних службах, у штаті робітників підприємства впливає на скорочення трудових затрат на одиницю продукції, що безпосередньо позначається на зниженні фінансових витрат.

На основі аналізу теоретичних підходів [11] та практичних узагальнень встановлено, що до показників, які характеризують використання персоналу на рівні підприємства, належать:

1) продуктивність праці як основний показник, яким не слід нехтувати;

2) рівень використання фонду робочого часу;

3) стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів;

4) кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею;

5) якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам;

6) відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених із виробництва.

У свою чергу, ефективність використання персоналу в системі управління підприємством залежить від різних чинників:

1) науково-технічних, що пов’язані з рівнем розвитку і використання засобів виробництва;

2) організаційних, серед яких є удосконалення структури управління та змістовності праці;

3) економічних, що пов’язані з економічними методами управління персоналом;

4) соціальних, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин.

Дані чинники підвищення ефективності використання персоналу підприємств тісно взаємопов’язані і, взаємодіючи, утворюють єдину систему.

Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що ефективність використання персоналу в системі управління підприємством буде досягнута завдяки:

1) по-перше, оптимальній зайнятості персоналу, тобто стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду);

2) по-друге, відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади;

3) по-третє, періодичній зміні одного робочого місця на інше, що урізноманітнить діяльність працівників та можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва [21].

Отже, ефективність використання персоналу підприємства виражає результативність його праці, яка може бути визначена як відношення доходу, отриманого за рахунок використання певної кількості робочої сили, до витрат, які пов’язані з оплатою праці працівників. Критеріями ефективності використання персоналу виробничого підприємства є:

1) підвищення (зниження) рівня і темпів продуктивності праці;

2) динаміка основних параметрів зайнятості і безробіття;

3) соціальний аспект ефективності використання персоналу підприємства;

4) трудовий потенціал працівників у системі показників розвитку підприємства [3].

Підходів до оцінки ефективності використання персонал є доволі багато, але важливо в кожному конкретному випадку обрати той підхід, який найбільше відповідатиме цілям і тенденціям розвитку суб'єктів господарювання та враховуватиме можливість вирішення їх поточних і системних проблем.

Загальновідомо, що до напрямків та показників, які характеризують ефективність використання персоналу на рівні підприємства, відносять:

– продуктивність праці як основний показник, що вимірюється показниками виробітку і трудомісткості;

– рівень ефективності використання фонду робочого часу;

– ефективність руху персоналу, зокрема плинність кадрів;

– стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів;

– кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею;

– ефективність використання фонду оплати праці персоналу на основі оцінки співвідношення темпів зростання продуктивності праці (зокрема виробітку продукції) та середньомісячної заробітної плати;

– рентабельність персоналу, зарплатовіддача чи зарплатомісткість;

– якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам;

– відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених із виробництва.

При цьому продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу підприємства, вона відображає здатність системи управління персоналом та організацією взагалі забезпечувати певний результат за різноманітних умов і можливостей. З переходом підприємств до ринкової економіки змінюється методологія вимірювання ефективності, яка базується не лише на економічних показниках розрахунку співвідношення витрат на персонал і отриманих результатів (визначаючи рентабельність використання персоналу), а відображає, перш за все, ступінь досягнення поставлених цілей в області управління персоналом. Загалом система показників ефективності має:

– відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;

– створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;

– стимулювати використання всіх наявних резервів на підприємстві;

– готувати інформацію щодо ефективності виробництва всіх ланок управлінської ієрархії;

– виконувати критеріальну функцію [18].

Василенька Н. запропонувала використовувати функціональну класифікацію показниківефективності використання персоналу підприємства,

яка має на меті максимально розкрити як економічний, так і соціальний її характер. Для цього слід застосувати сукупність показників (рис. 15.3).

Рис. 15.3. Система показників аналізу і оцінки ефективності використання персоналу підприємств (побудовано на основі джерела [4])

Складнішою виглядає задача аналізу та оцінки ефективності використання персоналу, тобто оцінки впливу «продукції управлінського персоналу» на досягнення поточних і кінцевих результатів функціонування підприємства.

На наш погляд, виявити і виділити в чистому вигляді вклад окремих працівників (груп) у колективний доробок, що є результатом системної взаємодії усіх чинників, можна лише умовно з урахуванням вагомості виконаної ними роботи. У той же час рівень досягнення кінцевого результату можна розглядати в якості регулятора показника W продуктивності персоналу (груп виконавців) [17].

Одним із найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за правильним і ефективним використанням персоналу підприємства.

Узагальнюючи викладені підходи, вважаємо, що для забезпечення комплексності та логічності оцінювання наявності та ефективності використання персоналу на підприємстві доцільно використовувати узагальнене групування трудових показників підприємства на основі виділення чотирьох напрямів: аналіз та оцінка забезпеченості підприємства персоналом, аналіз руху персоналу та використання робочого часу, аналіз та оцінка фонду оплати праці, аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу (рис. 15.4).

1. Аналіз та оцінка забезпеченості підприємства персоналом	2. Аналіз руху персоналу та використання робочого часу	3. Аналіз та оцінка фонду оплати праці	4. Аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу
• Визначення забезпеченості підприємства персоналом за кількісним і якісним параметрами. • Оцінювання кваліфікаційного рівня персоналу підприємства та змін у його складі за віком, стажем роботи, освітою. • Аналіз підвищення кваліфікації працівників. • Аналіз поліпшення умов праці та зміцнення здоров'я працівників. • Аналіз поліпшення соціально-культурних і житлово-побутових умов. • Аналіз соціальної захищеності членів трудового колективу.	• Вивчення динаміки показників і причин плинності кадрів. • Система показників, що характеризують повноту використання персоналу на підприємстві. • Порядок визначення надпланових цілоденних, внутрізмінних і непродуктивних втрат робочого часу. Об'єктивні і суб'єктивні причини утворення їх. • Визначення резервів випуску продукції за рахунок скорочення втрат робочого часу	• Визначення абсолютного і відносного відхилення у фонді заробітної плати. • Причини змінювання змінної і постійної зарплати. • Аналіз рівня оплати праці персоналу підприємства з урахуванням інфляції. • Вивчення співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і рівня її оплати. • Показники ефективності використання фонду оплати праці та фактори змін їхнього рівня. • Аналіз чистого прибутку на гривню зарплати	• Система узагальнюючих, індивідуальних і допоміжних показників продуктивності праці. • Фактори зміни середньорічного, середньоденного і середньогодинного виробітку та методика розрахунку їхнього впливу. • Джерела і порядок розрахунку резервів зростання продуктивності праці. • Факторні моделі зміни прибутку на одного працівника та методика розрахунку їхнього впливу

Рис. 15.4. Узагальнене групування показників ефективності використання персоналу підприємства (побудовано автором)

Отже, основною метою формування та використання системи трудових показників є оцінка ефективності використання персоналу та забезпечення безперервного моніторингу ефективності праці. Важливість економічних досліджень у цій сфері полягає у тому, що аналіз трудових показників забезпечує керівництво підприємства повною та достовірної інформацією про ефективність використання персоналу.

15.3. Підходи до узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Важливим показником ефективності використання персоналу є співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності й відповідних витрат праці. Це співвідношення називається рентабельністю праці або точніше – рентабельністю сумарних витрат на персонал, і в загальному випадку визначається за формулою:

$$R_i = (D_i - Z_i) : Z_i \text{ або } R_i = P_i : Z_i \,, \tag{15.1}$$

де R – рентабельність праці;
D – створена цією працею вартість;
Z – витрати на організацію цієї праці;
P – прибуток від цієї праці.

Цей індекс означає, що всі ці показники повинні стосуватися одного і того ж (наприклад, і-го) виду праці[1].

У вітчизняній практиці велике значення для оцінки ефективності праці в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу). Оскільки прибуток залежить від рентабельності продажу, коефіцієнта оборотності капіталу і суми функціонуючого капіталу, факторну модель даного показника можна представити таким чином:

$$\frac{П}{ЧР} = \frac{П}{В} \cdot \frac{В}{К} \cdot \frac{К}{ЧР} \tag{15.2}$$

або

$$\frac{П}{ЧР} = \frac{П}{В} \cdot \frac{В}{ТП} \cdot \frac{ТП}{ЧР} \,, \tag{15.3}$$

де П – валовий прибуток від реалізації продукції;
ЧР – середньооблікова чисельність працівників;
ТП – вартість виробленої товарної продукції в діючих цінах;
$\frac{П}{ЧР}$ – рентабельність персоналу;
$\frac{П}{В}$ – рентабельність продажу;
$\frac{К}{ЧР}$ – капіталоозброєність праці;

$\frac{В}{ТП}$ – доля виручки у вартості виробленої продукції;

$\frac{ТП}{ЧР}$ – середньорічний виробіток продукції на одного працівника в діючих цінах.

За першою моделлю можна визначити, як змінився прибуток у розрахунку на одного працівника за рахунок зміни рівня рентабельності продажу, коефіцієнта оборотності капіталу і капіталоозброєності праці.

За другою моделлю можна визначити, як змінився прибуток у розрахунку на одного працівника за рахунок зміни рівня рентабельності продажу, доля виручки у вартості виробленої продукції, середньорічний виробіток продукції на одного працівника в діючих цінах [19].

Отже, за нинішньої економічної ситуації рівень ефективності використання персоналу на багатьох вітчизняних підприємствах значно знизився, що проявилося у збільшенні чисельності безробітних. Визначившись із критеріями ефективності використання персоналу та її показниками, окреслено основні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Через те важливість подальших досліджень у даному напрямі полягає у перспективах, які стосуються визначення дієвих методів господарювання щодо забезпечення більш ефективного використання персоналу підприємства.

У процесі аналізу ефективності використання персоналу виявляються резерви можливого її підвищення в плановому періоді. Тому розроблення плану заходів, спрямованих на використання виявлених резервів, має вирішальне значення для виконання плану підвищення продуктивності праці.

Резерви підвищення ефективності використання персоналу – це невикористані можливості економії затрат праці (як живої, так і уречевленої), які виникають унаслідок дії тих чи інших факторів (удосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці тощо).

Рівень ефективності використання персоналу залежить від ступеня використання резервів. На підприємствах для використання резервів розробляють плани організаційно-технічних заходів, у яких зазначені види резервів підвищення ефективності використання персоналу, заходи щодо їх використання, витрати на них, строки проведення, а також відповідальні виконавці.

Класифікацію резервів підвищення ефективності використання персоналу здійснюють залежно від сфери виникнення і часу використання (рис. 15.5).

Необхідно детальніше розглянути складові резервів зростання ефективності праці, зокрема, особливу увагу варто приділити внутрішньовиробничим резервам, позаяк вони виявляються на підприємствах, які є первинними осередками економіки.

Необхідною умовою виявлення і використання резервів є їх кількісна оцінка. Резерви можуть оцінюватися в абсолютних і відносних величинах. На конкретний період величину резервів можна визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем ефективності праці.

Рис. 15.5. Класифікація резервів зростання ефективності праці (побудовано автором на основі джерела [10])

Отже, резерви зростання ефективності праці – це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані. Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем ефективності праці в конкретний момент часу.

Так само, як і фактори, резерви зростання продуктивності праці за змістом поділяються на три групи:

1)соціально-економічні, що визначають можливості підвищення якості використовуваної робочої сили;

2)матеріально-технічні, що визначають можливості застосування ефективніших засобів виробництва;

3)організаційно-економічні, що визначають можливості вдосконалення поєднання робочої сили з засобами виробництва [12].

Для найповнішого використання резервів підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, у яких зазначаються види резервів, конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, плануються витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначаються відповідальні виконавці.

15.4. Оцінка впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом

Ефективність системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як складову ефективності діяльності підприємства в цілому. Аналіз наукових здобутків у цьому напрямку дозволяє виділити дві основні концепції:

1) оцінка ефективності системи управління персоналом на основі поєднання управління і виробництва;

2) оцінка ефективності системи управління персоналом на основі визначення його внеску в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка за другою концепцією ускладнюється через відсутність відповідних звітних показників. Тому здебільшого оцінка ефективності системи управління персоналом здійснюється за першим підходом. При цьому доцільною є оцінка не стільки внеску персоналу в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на цю ефективність. Інтегральний показник трансформується в безліч інших, які відображають ефективність окремих підсистем управління персоналом [2]).

Проаналізувавши існуючі механізми і методики комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом, можна констатувати, що найбільш узагальнюючою та комплексною є методика Гетьман О. О. та Чабан Л. І. [2], факторна модель якої представлена на рис. 15.6.

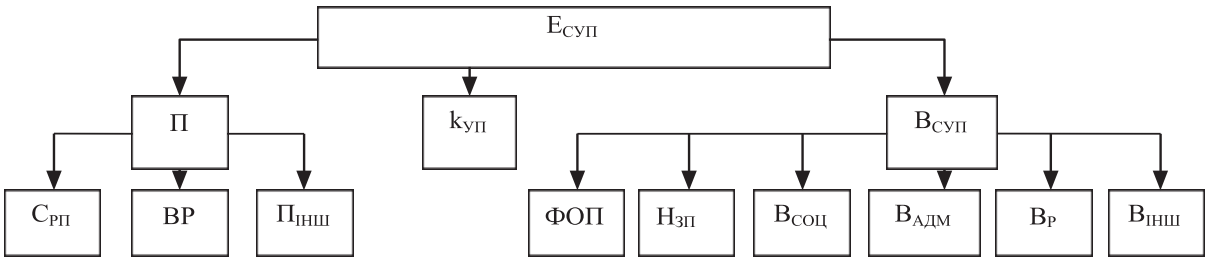


Рис. 15.6. Модель оцінки ефективності системи управління персоналом (побудовано за джерелом [6])

Тому надалі доцільно розглянути особливості застосування даної моделі.

Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ($E_{СУП}$) має бути обчислений за формулою (15.4), яка характеризує модель першого рівня, де представлені первинні фактори впливу на кінцевий показник:

$$E_{СУП} = ПхК_{уп}/ В х100\%. \quad (15.4)$$

Витрати на персонал визначаються за формулою (15.5):

$$В_{УП} = ФОП + Н_{ЗП} + В_{СОЦ} + ВР + В_{АДМ} + В_{ІНШ} \quad (15.5)$$

Прибуток обчислюється за формулою (15.6):

$$П = ВР – С_{РП} + П_{ІНШ.} \quad (15.6)$$

Отже, коефіцієнт ефективності системи управління персоналом матиме остаточний вигляд формули (15.7), яку можна характеризувати як модель другого рівня, де представлені вторинні або похідні фактори впливу на кінцевий показник:

$$Е_{СУП} = (ВР – С_{рп} + П_{інші})К_{уп}/(ФОП_{к} + ФОП_{оп} + Н + В_{соц} + В_{адм} + В_{рп} + В_{інші})х100\%. \quad (15.7)$$

Для поглибленого факторного аналізу розробимо формули оцінки впливу різних факторів на коефіцієнт ефективності системи управління персоналом на основі методу ланцюгових підстановок, представлені далі у формулах (15.8–15.20).

$$\Delta Е_{СУП} = Е_{СУП}^{1} – Е_{СУП}^{0} \quad (15.8)$$

Зокрема формули (15.9–5.11) характеризують модель першого рівня для оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом.

Вплив витрат на персонал визначається за формулою (15.9):

$$\Delta Е_{суп} В_{уп} = \left(\frac{П_0 \cdot К_{уп}^0}{В_{суп}^1} - \frac{П_0 \cdot К_{уп}^0}{В_{суп}^0}\right). \quad (15.9)$$

Вплив прибутку визначається за формулою (15.10):

$$\Delta Е_{суп} П = \left(\frac{П_1 \cdot К_{уп}^0}{В_{суп}^1} - \frac{П_0 \cdot К_{уп}^0}{В_{суп}^1}\right). \quad (15.10)$$

Вплив ступеня участі персоналу в управлінні підприємством визначається за формулою (15.11):

$$\Delta Е_{суп} К_{уп} = \left(\frac{П_1 \cdot К_{уп}^1}{В_{суп}^1} - \frac{П_1 \cdot К_{уп}^0}{В_{суп}^1}\right). \quad (15.11)$$

Надалі формули (15.12–15.20) характеризують модель другого рівня для оцінки впливу факторів другого рівня на зміну коефіцієнта ефективності функціонування системи управління персоналом.

Вплив витрат на оплату праці визначається за формулою (15.12):

$$\Delta Е_{суп} ФОП = \\ = \left(\frac{П_0 \cdot К_{уп}^0}{ФОП^1 + Н^0 + В_{соц}^0 + В_{адм}^0 + В_{рп}^0 + В_{ін}^0} - - \frac{П_0 \cdot К_{уп}^0}{ФОП^0 + Н^0 + В_{соц}^0 + В_{адм}^0 + В_{рп}^0 + В_{ін}^0}\right). \quad (15.12)$$

Вплив нарахувань на заробітну плату визначається за формулою (15.13):

$$\Delta E_{\text{суп}} Н_{\text{зп}} = \left(\frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^0 + В_{\text{адм}}^0 + В_{\text{рп}}^0 + В_{\text{ін}}^0} - \frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^0 + В_{\text{соц}}^0 + В_{\text{адм}}^0 + В_{\text{рп}}^0 + В_{\text{ін}}^0} \right). \quad (15.13)$$

Вплив соціальних витрат на персонал визначається за формулою (15.14):

$$\Delta E_{\text{суп}} В_{\text{соц}} = \left(\frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^1 + В_{\text{адм}}^0 + В_{\text{рп}}^0 + В_{\text{ін}}^0} - \frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^0 + В_{\text{адм}}^0 + В_{\text{рп}}^0 + В_{\text{ін}}^0} \right). \quad (15.14)$$

Вплив адміністративних витрат визначається за формулою (15.15):

$$\Delta E_{\text{суп}} В_{\text{адм}} = \left(\frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^1 + В_{\text{адм}}^1 + В_{\text{рп}}^0 + В_{\text{ін}}^0} - \frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^1 + В_{\text{адм}}^0 + В_{\text{рп}}^0 + В_{\text{ін}}^0} \right). \quad (15.15)$$

Вплив витрат на розвиток персоналу визначається за формулою (15.16):

$$\Delta E_{\text{суп}} В_{\text{р}} = \left(\frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^1 + В_{\text{адм}}^1 + В_{\text{рп}}^1 + В_{\text{ін}}^0} - \frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^1 + В_{\text{адм}}^1 + В_{\text{рп}}^0 + В_{\text{ін}}^0} \right). \quad (15.16)$$

Вплив інших витрат на удосконалення системи управління персоналу визначається за формулою (15.17):

$$\Delta E_{\text{суп}} В_{\text{інш}} = \left(\frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^1 + В_{\text{адм}}^1 + В_{\text{рп}}^1 + В_{\text{ін}}^1} - \frac{П_0 \cdot К_{\text{уп}}^0}{ФОП^1 + Н^1 + В_{\text{соц}}^1 + В_{\text{адм}}^1 + В_{\text{рп}}^1 + В_{\text{ін}}^0} \right). \quad (15.17)$$

Вплив виручки від реалізації визначається за формулою (15.18):

$$\Delta E_{\text{суп}} ВР = \frac{(ВР^1 - ВР^0) \cdot К_{\text{уп}}^0}{В_{\text{суп}}^1} \cdot 100\%. \quad (15.18)$$

Вплив собівартості реалізованої продукції визначається за формулою (15.19):

$$\Delta E_{\text{суп}} С_{\text{рп}} = \frac{-(С_{\text{рп}}^1 - С_{\text{рп}}^0) \cdot К_{\text{уп}}^0}{В_{\text{суп}}^1} \cdot 100\%. \quad (15.19)$$

Вплив нецільового прибутку від іншої діяльності визначається за формулою (15.20):

$$\Delta E_{суп} П_{інш} = \frac{(П^1_{ін} - П^0_{ін}) \cdot К^0_{уп}}{В^1_{суп}} \cdot 100\%. \qquad (15.20)$$

За вказаними формулами пропонується провести розрахунок впливу основних факторів за першою та другою факторними моделями на ефективність функціонування системи управління персоналом на підприємстві, результати якого представлено можна подати у вигляді формули 15.7.

Запропонована Гетьман О. О. та Чабан Л. І. [6]модель має ряд переваг, зокрема, характеризується простотою і зрозумілістю, ґрунтується на даних затверджених форм фінансової і бухгалтерської звітності (баланс підприємства, звіт про фінансові результати, звіт з праці тощо), факторний аналіз відтворює вплив кожного аналізованого параметра і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «ефективність використання персоналу».
2. Назвіть основі проблеми забезпечення ефективного використання персоналу.
3. Які чинники впливають на ефективність використання персоналу?
4. Які моделі та форми ефективного використання персоналу підприємств ви знаєте?
5. Назвіть критерії ефективності використання персоналу.
6. Яка система показників використовується для аналізу і оцінки ефективності використання персоналу підприємств.
7. Розкрийте основі підходи до узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу підприємства.
8. Які резерви підвищення ефективності використання персоналу виділяють залежно від сфери виникнення і часу використання?
9. Яка факторна модель використовується для оцінки впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом?
10. Які факторні моделі використовуються для оцінки впливу чинників на показник рентабельності персоналу?

Питання на самостійне опрацювання

1. Зарубіжний досвід оцінки ефективності використання персоналу.
2. Напрями застосування сучасних інформаційних систем і технологій для оцінки ефективності використання персоналу підприємства.
3. Факторний аналіз показників продуктивності праці.

Тестові завдання

1. На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники:

1) внутрішні й зовнішні;

2)об’єктивні й суб’єктивні;

3) активні й пасивні;

4) немає правильної відповіді;

5) правильна відповідь 1 і 2.

2. Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є:

1) динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;

2) гарантії зайнятості на тривалий період часу;

3) стабільність кадрового складу;

4)стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;

5) всі відповіді правильні.

3.Сукупні затрати організації на виробничий фактор «праця»–це:

1) витрати на персонал;

2)заробітна плата;

3)премія;додаткові виплати;

4) витрати на соціальне забезпечення працівників;

5) основна заробітна плата.

4. До узагальнюючих показників ефективності використання персоналу не відносять:

1) виробіток;

2) трудомісткість;

3) коефіцієнт плинності кадрів;

4) рентабельність персоналу;

5) серед відповідей немає правильної.

5. Узагальнюючим показником для проведення факторного аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом є:

1) коефіцієнт продуктивності праці;

2) коефіцієнт плинності кадрів;

3) коефіцієнт ефективності системи управління персоналом;

4) коефіцієнт руху персоналу;

5) коефіцієнт зайнятості персоналу.

6. Резерви зростання продуктивності праці за змістом поділяються на три групи:

1)соціальні, економічні, технічні;

2) фінансові, соціальні, технічні;

3) соціальні, технічні, організаційні;

4) соціально-економічні, матеріально-технічні, організаційно-економічні;

5) соціально-економічні, фінансові, матеріальні, організаційні.

7. Які критерії ефективності використання персоналу необхідні для вироблення стратегії управління ним, для постановки та розв’язання питань раціоналізації праці?

1) часткові, локальні;

2) узагальнюючі;

3) якісні;

4) усі попередні відповіді правильні;

5) серед відповідей немає правильної.

8. До зовнішніх чинників, які впливають на рівень використання персоналу не відносять:

1) специфіку сформованої структури ринку праці;

2) державну кадрову політика;

3) сформовану законодавчу систему;

4) наявну кадрову політику на підприємстві або її відсутність;

5) усі відповіді правильні.

9. До структурно-організаційних чинників, які впливають на ефективність використання персоналу не відносяться:

1) умови праці;

2) співвідношення чисельності категорій персоналу;

3) режим роботи;

4) стаж роботи;

5) складність праці.

10. Ефективне використання персоналу за моделлю гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю персоналу, оплати і стимулювання праці не передбачає:

1) внутрішню мобільність (ротацію) кадрів;

2) внутрішньоорганізаційні трудові переміщення;

3) кількісну гнучкість;

4) функціональну гнучкість;

5) змістовну наповненість праці персоналу.

Практичні завдання

Задача 1

У таблиці 15.3 представлено початкові дані проведення факторного аналізу рентабельності персоналу за двома моделями (див. пункт 15.3).

Таблиця 15.3. Дані для факторного аналізу рентабельності персоналу підприємстваза 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхилення		
				2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток підприємства, тис грн	1398	2359	6782	961	4423	5384,0
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	74	71	86	-3	15	12,0
Чиста виручка від реалізації продукції, тис грн.	52439	60239	81451	7800	21212	29012,0
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис грн.	49817,1	63251	79007,47	13434	15757	29190,4
Питома вага чистої виручки у вартості товарної продукції, %	105,3	95,2	103,1	-10,025	7,855	-2,170

Продовження табл. 15.3

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна сума капіталу, тис грн.	71892	78238	109603	6346	31365	37711
Прибуток на одного працівника, тис грн.	18,9	33,2	78,9	14,33	45,64	59,97
Рентабельність продукції, %	2,81	3,73	8,58	0,9	4,9	5,8
Рентабельність продажу, %	2,67	3,92	8,33	1,3	4,4	5,7
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,729	0,770	0,743	0,0405	-0,027	0,014
Сума капіталу на одного робітника, тис грн.	971,51	1101,94	1274,45	130,43	172,51	302,94
Середньорічний виробіток працівника в діючих цінах, тис грн.	673,20	890,86	918,69	217,66	27,83	245,49

За першою моделлю потрібно визначити, як змінився прибуток у розрахунку на одного робітника за рахунок зміни рівня рентабельності продажу, коефіцієнта оборотності капіталу і капіталоозброєності праці.

За другою моделлю потрібно визначити, як змінився прибуток у розрахунку на одного працівника за рахунок зміни рівня рентабельності продажу, доля виручки у вартості виробленої продукції, середньорічний виробіток продукції на одного працівника в діючих цінах.

Використання методики факторного аналізу, зокрема, методу абсолютних різниць дозволить вивчити вплив визначених факторів на зміну показника рентабельності персоналу.

Результати розрахунку впливу факторів на показник прибутку в розрахунку на одного працівника на підприємстві за аналізований період за першою та другою моделлю відображено у таблицях 15.4–15.5.

Таблиця 15.4. Визначення розміру впливу факторів на зміну прибутку в розрахунку на 1 робітника за 2021-2023 рр. (за 1 моделлю)

Фактор	2021-2022 рр.	2022-2023 рр.	2021-2023 рр.
Загальна зміна чистого прибутку підприємства у розрахунку на 1 робітника, тис грн, у тому числі за рахунок:	14,33	45,64	59,97
- рентабельності продажу	8,86	37,42	40,11
- обротності капіталу	1,54	-2,46	1,11
- капіталозброєності	3,93	10,67	18,74

Зробіть висновки за результатами факторного аналізу зміни рентабельності персоналу підприємства.

Таблиця 15.5. Визначення розміру впливу факторів на зміну прибутку в розрахунку на 1 робітника за 2021–2023 рр. (за 2 моделлю)

Фактор	2021-2022 рр.	2022-2023 рр.	2021-2023 рр.
Загальна зміна чистого прибутку підприємства у розрахунку на 1 робітника, тис грн., у тому числі за рахунок:	14,33	45,64	59,97
- рентабельності продажу	8,86	37,42	40,11
- долі виручки у вартості товарної продукції	-2,64	5,83	-1,22
- продуктивності праці	8,12	2,39	21,07

Задача 2

У таблиці 15.6 подано динаміку показників ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві у 2021–2023 роках.

Таблиця 15.6. Динаміка показників ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві у 2021–2023 роках

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виробіток продукції (тис. грн.) в середньому на одного:									
- працівника	668	875	2219	207	1344	1551	31,0	153,7	232,2
- робітника	809	1079	2668	270	1589	1859	33,3	147,2	229,7
Рентабельність персоналу (чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника), тис грн./особу	689	893	2264	204	1372	1576	29,6	153,7	228,8
Фонд робочого часу в середньому на одного штатного працівника, год	1935	1233	1867	-702	634	-68	-36,3	51,4	-3,5
Питома вага відпрацьованого часу в загальному фонді робочого часу, %	87,5	87,6	88,4	0,1	0,8	0,9	0,1	1,0	1,0
Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства, %	12,5	14,2	15,3	1,8	1,0	2,8	14,1	7,3	22,5
Зарплатомісткість виробництва продукції (сума зарплати в 1 грн товарної продукції), грн.	0,11	0,10	0,06	0,00	-0,04	-0,05	-2,69	-41,0	-42,6

Продовження табл. 15.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн витрат на оплату праці, грн.	9,74	9,91	16,8	0,17	6,89	7,05	1,72	69,5	72,4
Витрати на підвищення кваліфікації та профнавчання у розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	1,99	1,59	1,81	-0,40	0,22	-0,18	-19,9	13,6	-9,1

Примітка. Побудовано автором.

Задача 3

Вихідні дані та умовні позначення показників для проведення факторного аналізу факторною моделлю представлено у пункті 15.4, подано в таблиці 15.7.

Таблиця 15.7. Дані для проведення факторного аналізу ефективності використання персоналу на підприємстві у 2015–2017 рр.

№ з/п	Найменування оціночного показника	Значення показника			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ($E_{СУП}$), %	1,60	17,84	12,64	16,237	-5,203	1013	-29,2
1.1.	Витрати на персонал ($B_{УП}$), тис грн	70929	96097	225018	25168	128921	35,5	134,2
1.2.	Отримуваний прибуток (П) , тис грн	4547	68573	113738	64026	45165	1408	65,9
1.3.	Ступінь участі персоналу в отриманні прибутків підприємством ($k_{УП}$)	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,0	0,0
1.1.1	Фонд оплати праці за категоріями персоналу (ФОП) , тис грн	38454	56118	129030	17664	72911	45,9	129,9
1.1.2	Нарахування на заробітну плату всього персоналу ($Н_{ЗП}$) , тис грн	11228	12009	26742	780,63	14733	7,0	122,7
	У % до фонду оплати праці (до п. 1.1.1.)	29,2	21,4	20,7	-7,8	-0,675	-26,7	-3,2
	Соціальні витрати на персонал (ВСОЦ), тис грн	2341	3687	3948	1346	261	57,5	7,1
	Адміністративні витрати (ВАДМ), тис грн	17142	22082	62555	4940	40473	28,8	183,3
	Витрати на розвиток персоналу (ВР), тис грн	1324	1686	1984	362	298	27,3	17,7
	Інші витрати на удосконалення системи управління персоналом (ВІНШ), тис грн	439	514	759	75	245	17,1	47,7

Продовження табл. 15.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.2.1	Виручка від реалізації ($В_Р$), тис грн	374595	556045	2166878	181450	1610833	48,4	289,7
1.2.2	Собівартість реалізован.послуг ($С_{РП}$), тис грн	325304	508341	2009227	183037	1500886	56,3	295,3
1.2.3	Інші прибутки ($П_{ІНШ}$), тис грн	-44744	20869	-43913	65613	-64782	-146	-310,4

Примітка. Побудовано автором за методичним підходом [2].

Проведіткомплексу оцінку впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом на основі дана таблиці. Зробіть висновки за результатами оцінки та обґрунтуйте пропозиції для підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Список літератури

1. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2014. Вип. 9. С. 296–299.
2. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / О. О. Гетьман, Л. І. Чабан // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 26–30.
3. Ляшов Д. О. Концепція управління ефективним використанням персоналу за фактором «умовами праці». Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 24–31.
4. Мнишенко О. О.Економічне оцінювання ефективності використання трудових ресурсів. Актуальні проблеми економіки: Наук.-економ. журн. 2013. №9. С. 108–112.
5. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4(1). С. 54–59.
6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 543 с.
7. Ткаченко А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу. Прометей. 2014. № 2. С. 188–191.
8. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88.
9. Чевганова В. Я., Міняйленко І. В., Олійник О. С. Особливості оцінки ефективності використання персоналу підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. Вип. 14. С. 259-267.

10.Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Агросвіт. 2020. № 13-14. С. 90-95.

11.Прокопенко М. В. Використання програмних засобів як метод підвищення ефективності використання виробничого персоналу підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 2. С. 174-185.

12.Захарченко Р. М., Кірюшатова Т. Г., Сікорський М. М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 1. С. 143-148.

13.Шубалий О. М., Косінський П. М. Оцінка ефективності використання персоналу у сфері сільського господарства регіону. Економічний форум. 2019. № 4. С. 82-89.

14.Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37.

15.Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник Херсонського національного технічного університету . 2020. № 1(2). С. 62-67.

16.Мізіна О. В., Амельницька О. В., Терефюк А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 5.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_43

17.Лазоренко Л. В. Оцінка ефективності роботи персоналу ПрАТ "Київстар". Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 144-147.

18.Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 76-79.

19.Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30-36.

20.Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Міщенко М. І. Оцінка впливу ефективності роботи персоналу на результати діяльності транспортного підприємства. Економіка і управління. 2021. № 3. С. 41-51.

21.Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41-44.

22.Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(1). С. 510-513.

23. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 4. С. 125-130.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

1. ВИМОГИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота повинна відповідати таким вимогам:

– носити комплексний характер, тобто під час її виконання повинні розглядатися управлінські, соціальні, економічні та інші аспекти об’єкта дослідження;

– мати елементи самостійного дослідження, зробленого студентом на основі аналізу конкретного досвіду функціонування підприємств, організацій та установ;

– носити творчий характер, відображати досягнення зарубіжної науки та практики управління персоналом;

– мати достатній рівень обґрунтування пропозицій і висновків, що забезпечується використанням статистичної інформації, коректністю вибору методів та прийомів дослідження;

– містити конкретні пропозиції щодо поліпшення системи управління розвитком персоналу підприємства;

– загальний обсяг курсової роботи становить від 45 до 50 сторінок друкованого тексту.

Курсова робота повинна мати професійний вигляд як за змістом, так і за зовнішнім виглядом. Критеріями якості курсової роботи є:

– простота та зрозумілість;

– об’єктивність, обґрунтованість пропозицій та точність розрахунків;

– логічність та фундаментальність;

– зрозумілість, наочність, яка досягається наявністю змісту на першому аркуші курсової роботи, виділенні структурних підрозділів, застосуванням таблиць, діаграм, графіків та рисунків;

– відсутність граматичних та стилістичних помилок;

– конкретність та стислість викладу.

Загальним напрямом курсової роботи є визначення та вирішення проблем управління персоналу підприємства. У якості підприємства для написання курсової роботи може бути вибрана база виробничої практики або будь-яке діюче підприємство незалежно від форм власності та форми організації (за узгодженням із науковим керівником курсової роботи).

Підготовкою курсової роботи керує науковий керівник, який:

- допомагає укласти календарний графік роботи та контролює його дотримання;

- рекомендує основну літературу, додаткові матеріали та інші джерела інформації;

- надає консультації щодо проведення та написання роботи.

Після завершення робота подається науковому керівнику, який після вивчення тасхвалення дає на цю роботу письмову рецензію. Бланк рецензії потрібно прикріпити після титульної сторінки, не нумеруючи. Під час перевірки

роботи керівник повинен вказати студенту на недоліки, неточності, пояснити їх суть та можливі шляхи усунення.

Передбачається захист курсової роботи, який відбувається в межах залікової сесії, доекзаменаційної сесії.

2. СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ

Структура курсової роботи має такий вигляд: титульний аркуш; зміст; вступ; основна частина, яка складається з розділів та підрозділів; висновки; список використаних джерел; додатки. Кожна складова та розділи основної частини роботи починаються з нової сторінки.

Зміст подають на початку роботи. Він містить найменування та номери початкових сторінок курсової роботи, розділів, підрозділів, пунктів (якщо вони мають заголовок).

Вступ

Розділ 1. Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом підприємства

1.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності (див. табл. 1).

1.2. Аналіз чисельності, складу та структури персоналу підприємства.

1.3. Аналіз ефективності використання персоналу підприємства.

1.4. Аналіз умов праці на підприємстві.

1.5. Аналіз діяльності кадрової служби на підприємстві.

1.6. Аналіз та оцінка кадрової політики підприємства.

Розділ 2. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства

2.1. Формування стратегії управління персоналом підприємства.

2.2. Планування потреби та трудової активності персоналу підприємства.

2.3. Обґрунтування напрямів розвитку персоналу підприємства.

2.4. Напрями удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

2.5. Напрями удосконалення соціально-трудових відносин та розвитку соціального партнерства на підприємстві.

2.6. Оцінка ефективності проектних заходів.

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

Таблиця 1. Основні показники діяльності підприємства

Назва показника	Роки			Відхилення			
				абсолютне		відносне	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн							
Обсяг виробництва продукції, тисгрн							
Собівартість реалізованої продукції, тис грн							
Чистий прибуток (збиток), тис грн							
Рентабельність продажу, %							
Рентабельність активів, %							
Рентабельність власного капіталу, %							
Дебіторська заборгованість на кінець року, тис грн							
Кредиторська заборгованість на кінець року, тис грн							
Валюта балансу, тис грн.							
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб							
Виробіток на одного працівника, тис грн							
Середньомісячна заробітна плата,грн							
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн							
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн							
Фондовіддача, грн							

3. ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Вихідну інформацію для написання курсової роботи студент повинен отримати, проходячи фахову практику. Практика проводиться на підприємствах, в установах і організаціях різних галузей господарства будь-якої форми власності, що відповідають вимогам програми практики. Під час практики студент повинен зібрати матеріали, проаналізувати їх, ознайомитися із реальним станом справ, особливостями функціонування кадрових служб чи департаментів з розвитку персоналу, сформувати висновки, набути практичні навички як необхідну передумову професійного становлення. Одержана на базі практики інформація має стати основою для написання курсової роботи, розробки практичних заходів і пропозицій.

Передбачається вивчення зведених статистичних документів, облікових реєстрів, матеріалів ревізій, копій бухгалтерських звітів. Серед них основними повинні бути такі звіти форми звітності за три останні роки:

Форма №1 «Баланс».

Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів».

Форма №4 «Звіт про власний капітал».

Форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Форма №1-ПВ (місячна) «Звіт з праці».

Форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці».

Також для розширеного аналізу діяльності підприємства доцільно отримати також такі дані:

- Статут підприємства.
- Колективний договір підприємства (з додатками).
- Правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства.
- Організаційна структура управління підприємством (у схематичному вигляді).
- Посадові інструкції працівників, робота яких стосується обраного напряму аналізу.
- Форми внутріньго управлінського обліку підприємства, що стосуються теми курсової роботи.
- Інші положення, інструкції, методичні та нормативні матеріали підприємства.

4. ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ СКЛАДОВИХ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Вступ розкриває сутність системи управління персоналу, містить загальну характеристику роботи в такій послідовності: актуальність теми; мету і завдання дослідження; методи дослідження; вихідні дані та матеріали для проведення дослідження.

Шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими підходами до розв’язаннями проблеми (наукового завдання) обґрунтовують ***актуальність***

теми і доцільність роботи для розвитку відповідної галузі науки чи виробництва. Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Достатньо кількома реченнями висловити головне – сутність проблеми або наукового завдання.

Формулюють ***мету*** роботи та ***завдання***, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Не слід формулювати мету як «дослідження...», «вивчення...», оскільки ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету. Завдання тісно корелюють із підрозділами випускної роботи.

Подають перелік використаних ***методів дослідження*** для досягнення поставленої в роботі мети. Перераховувати їх потрібно не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно визначаючи, що саме досліджувалось за допомогою того чи іншого методу. Це дасть змогу пересвідчитися в логічності та прийнятності вибору саме цих методів.

Дається перелік та стисла характеристика використаних інформаційних джерел, вихідних даних та матеріалів для проведення дослідження.

Основна частинакурсової роботи включає два розділи:

1. Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом підприємства (25 с.).

2. Напрямки удосконалення системи управління персоналом підприємства (25–35 с.).

Кожний розділ починають з нової сторінки. У кінці кожного розділу формулюють висновки зі стислим викладенням наведених у розділі наукових і практичних результатів, що дає змогу вивільнити загальні висновки від другорядних подробиць.

У **першому розділі курсової роботи**студент проводить аналіз чи діагностику стану використання персоналу підприємства, виявляє «вузькі» місця, робить необхідні оцінки та висновки. При цьому обов’язково використовуються сучасні статистичні та економіко-математичні методи аналізу із застосування ЕОМ. Часовий горизонт аналізу повинен складати не менше 3-х років. Результати аналізу служать вихідним матеріалом для обґрунтування кадрової політики підприємства та розробки заходів щодо удосконалення системи управління персоналом. Зокрема, за основними напрямами розділу необхідно виконати такі завдання:

1.1. Загальна характеристика підприємства на аналіз основних показників його діяльності

1.1.1. Історична довідка підприємства.

1.1.2. Реквізити та організаційна структура підприємства.

1.1.3. Аналіз основних показників діяльності підприємства.

1.2. Аналіз чисельності, складу та структури персоналу підприємства

1.2.1. Аналіз загальноспискової чисельності персоналу.

1.2.2. Аналіз структури персоналу за категоріями.

1.2.3. Аналіз руху персоналу.

1.3. Аналіз ефективності використання персоналу підприємства

1.3.1. Аналіз відповідності рівня кваліфікації виконуваним функціям.

1.3.2. Аналіз використання робочого часу.

1.3.3. Аналіз продуктивності праці.

1.3.4. Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати.

1.4. Аналіз умов праці на підприємстві

1.4.1. Аналіз санітарно-гігієнічних умов праці.

1.4.2. Аналіз психофізіологічних умов праці.

1.4.3. Аналіз соціально-психологічних умов праці.

1.4.4. Аналіз технічних умов праці.

1.5. Аналіз діяльності кадрової служби на підприємстві

1.5.1. Функції, права та обов'язки кадрової служби підприємства.

1.5.2. Організація кадрового діловодства на підприємстві.

1.5.3. Аналіз взаємовідносин кадрової служби з іншими підрозділами підприємства.

1.5.4. Роль кадрової служби в управлінні поведінкою та дисципліною персоналу.

1.6. Аналіз та оцінка кадрової політики підприємства

1.6.1. Мета та завдання кадрової політики на підприємстві.

1.6.2. Основні напрямки реалізації кадрової політики.

1.6.3. Проблеми реалізації кадрової політики на підприємстві.

1.6.4. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства.

У першому підрозділі **(1.1)** дається загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності. Особливу увагу необхідно приділити характеристиці системи управління персоналом, навести та проаналізувати організаційну структуру підприємства, проаналізувати основні показники економічної діяльності.

У другому підрозділі **(1.2)** здійснюється аналіз чисельності (облікова, середньооблікова, явочна), складу (за категоріями персоналу, виконуваними функціями) та структури персоналу підприємства (вікова, статева, за освітою, рівнем кваліфікації тощо).

Оцінка ефективності використання персоналу підприємства **(1.3)** повинна включати аналіз використаного робочого часу, продуктивності праці всіх категорій працівників, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, аналіз показників руху персоналу.

Описати, якими методами, засобами регулюється використання робочого часу на підприємстві, включити фактичний баланс використання робочого часу. Проаналізувати основні причини втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність працівників підприємства.

З'ясувати, чи існує на підприємстві система нормування праці, хто за цю функцію відповідає, які фахівці (служби) беруть участь.

У четвертому підрозділі **(1.4)** навести загальну характеристику умов та організації праці, оцінити робочі місця, наявність карт робочих місць, з'ясувати

посади, на яких є відхилення від нормальних умов праці. Умови праці слід проаналізувати за такими напрямками:

- ***санітарно-гігієнічні***– характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря та ін.);

- ***психофізіологічні*** –обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, нервово-психологічна напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів;

- ***соціально-психологічні***– характеризують взаємовідносини в трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працюючих (соціальний клімат);

- технічні - визначаються рівнем механізації праці.

У п’ятому підрозділі **(1.5)** слід проаналізувати Положення про службу управління персоналом та про її підрозділи (відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ охорони праці тощо). Навести та проаналізувати штатний розпис підрозділів служби управління персоналом і посадові інструкції основних фахівців. Навести номенклатуру справ служби управління персоналом і проаналізувати її технічне оснащення. Навести перелік використовуваних службою управління персоналом комп'ютерних програм, пояснити, для яких цілей використовується кожна програма. Навести перелік і включити до додатків форми статистичної звітності, іншої вихідної документації, яку готують підрозділи служби управління персоналом і які використовуються в системі управління працею.

У шостому підрозділі **(1.6)** необхідно також проаналізувати роботу відділу кадрів, детально вивчити документаційне забезпечення обліку та руху кадрів на підприємстві. Значну увагу приділити трудовому договору, контрактам та іншим документам, які регламентують відносини між працівниками та власником підприємства.

Другий розділ курсової роботи полягає в обґрунтуванні напрямків удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Кожен підрозділ другого розділу присвячений розробці конкретних пропозицій із удосконалення виявлених проблем управління персоналом підприємства. Пропозиції повинні бути адаптовані до специфічних умов діяльності конкретного підприємства. Конкретність рішень (пропозицій) щодо удосконалення системи управління полягає у розробці: методів, способів, механізмів, стратегій, процедур, планів тощо.

Зокрема за основними напрямами розділу необхідно виконати такі завдання:

2.1. Формування стратегії управління персоналом.

2.1.1. Визначення цілей розвитку системи управління персоналом.

2.1.2.Обґрунтування альтернатив кадрової стратегії, вибір кінцевого варіанта.

2.1.3. Обґрунтування механізмів реалізації стратегії.

2.2. Планування потреби та трудової активності персоналу підприємства.

2.2.1. Визначення потреби організації у персоналі.

2.2.2. Визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.

2.2.3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.

2.3. Обґрунтування напрямів розвитку персоналу на підприємстві.

2.3.1. Первинне навчання з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи.

2.3.2. Навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу.

2.3.3. Навчання з метою підвищення кваліфікації.

2.3.4. Навчання для роботи за новими напрямами розвитку підприємства.

2.3.5. Планування трудової кар'єри працівників. Формування кадрового резерву.

2.3.6. Сприяння адаптації персоналу.

2.4. Напрями удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

2.4.1. Удосконалення методів оцінювання персоналу.

2.4.2. Удосконалення системи атестації.

2.4.3. Обґрунтування процедури проведення атестації персоналу.

2.4.4. Використання результатів атестації в управлінні персоналом.

2.5. Напрями удосконалення соціально-трудових відносин та розвитку соціального партнерства.

2.5.1. Урахування побажань усіх сторін у процесі обговорення положень колективного договору.

2.5.2. Налагодження співпраці усіх сторін для виконання положень колективного договору.

2.5.3. Напрямки розвитку соціального партнерства, запобігання конфліктам, дискримінації.

2.5.4. Участь працівників у розподілі прибутку.

2.6. Оцінка ефективності проектних заходів.

2.6.1. Розробка проектів та програм розвитку персоналу.

2.6.2. Вибір пріоритетних проектних заходів.

2.6.3. Визначення витрат та соціально-економічного ефекту від реалізації проектних заходів.

2.6.4. Оцінка ефективності реалізації проектних заходів.

Висновки висвітлюють найбільш важливі наукові та практичні результати, одержані дослідником у процесі написання курсової роботи, напрями, методи та шляхи вирішення порушеннях проблем та завдань, їх значення для науки та практики.

Список використаних джерел містить бібліографічний опис усіх джерел, які використовувались під час написання роботи. Його складають відповідно до чинних стандартів із бібліотечної та видавничої справи.

Додатки включають форми статистичної звітності, весь допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття роботи: проміжні доведення, формули та розрахунки; таблиці допоміжних даних; протоколи, акти, документи; інструкції та методики; опис алгоритмів і програм вирішення задач на ЕОМ, які використані чи розроблені в процесі виконання випускної роботи; ілюстрації допоміжного характеру.

5. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Загальні вимоги до оформлення. Курсову роботу друкують на одній стороні аркушів білого паперуформату А4 (210х297мм) з урахуванням наступних вимог:

а) обсяг роботи – до 50 сторінок друкованого тексту. Дозагального обсягу не входять додатки та список використаних джерел;

б) робота виконується акуратно, розбірливо, без помарок іскорочень слів (крім загальновживаних скорочень);

в) для комп'ютерного набору використовується шрифт TimesNewRoman, кегль шрифту – 14 (до 30 рядків на сторінку);

г) інтервал між рядками – полуторний;

д) рекомендовані поля: ліве – 25 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм;

е) друк повинен бути чітким, колір тексту – чорний, щільність тексту скрізь однакова;

є) ілюстрації – схеми, рисунки, графіки, таблиці бажано друкувати;

ж) незначні помилки, описки, графічні неточності, які виявлені в процесі написання роботи, можна виправляти, зафарбувавши коректором, та акуратно нанісши на тому ж місці виправлений текст (або фрагменти малюнка), допускається не більше двох виправлень на сторінці;

з) кожну структурну частину роботи потрібно починати з нової сторінки.

Заголовки структурних частин роботи (наприклад, «**ВСТУП**», «**ЗМІСТ**») друкують великими літерами симетрично до тексту, тобто по центру рядка. При заголовку розділу зверху пишуть номер розділу арабською цифрою (наприклад, РОЗДІЛ 2), а нижче його назву (симетрично до тексту).

Заголовки підрозділів друкують малими літерами, крім першої великої, з абзацного відступу, застосовуючи жирний шрифт. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів пишуть або друкують маленькими літерами, крім першої великої, з абзацного відступу в розрядці в підбір до тексту і ставлять у кінці крапку.

Відстань між заголовком, за виключенням заголовка пункту, та текстом повинна дорівнювати 2-м полуторним інтервалам.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, малюнків, таблиць, формул подають арабськими цифрами. Першою сторінкою роботи є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації. На титульному аркуші номер сторінки не ставлять, на наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Зміст, вступ, висновки, список використаних джерел не мають порядкових номерів, проте їх сторінки нумеруються звичайним чином.

Розділи, підрозділи, пункти, підпункти роботи нумеруються. Підрозділи нумеруються в межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. У кінці номера підрозділу ставлять крапку також, наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Пункти нумерують у межах кожного підрозділу. Номер пункту складається з порядкових номерів розділу, підрозділу, пункту, між якими ставлять крапку. У кінці номера повинна стояти крапка, наприклад: «2.4.1.» (перший пункт четвертого підрозділу другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок пункту.

Ілюстрації, таблиці, які розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію або таблицю, розмір якої більше формату А4, враховують як одну сторінку.

Ілюстрації (фотографії, креслення, схеми, графіки, карти) позначають скороченням «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за виключенням ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Після номера ілюстрації крапка не ставиться. Наприклад, «Рис. 2.1» (перший рисунок другого розділу). Номер ілюстрації, її назву та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.

Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) у межах розділу. У правому верхньому куті над відповідним загальним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка. Після номера таблиці крапка не ставиться. Наприклад, «Таблиця 1.3» (третя таблиця першого розділу).

У разі переносу частини таблиці на іншу сторінку слово «Таблиця» і номер її вказують один раз у правому верхньому куті над відповідним загальним заголовком першої частини таблиці, над іншими частинами таблиці пишуть слова «Продовж. табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовж. табл. 1.3».

Примітки до тексту і таблиць, у яких вказують додаткові і пояснювальні дані, подаються на тій же сторінці і нумеруються послідовно в її межах. Якщо приміток на одному аркуші декілька, то після слова «Примітки» ставлять двокрапку і пишуть або друкують примітки, наприклад:

Примітки:

1. …

2. …

Якщо є тільки одна примітка, її не нумерують і після слова «Примітка» ставлять крапку.

Якщо у роботі подано одну ілюстрацію, таблицю, нумерацію проводять за загальними правилами.

Формули (якщо їх більше одної) нумерують у межах розділу. Номер формули повинен складатися з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставиться крапка. Після номера формули крапка не ставиться. Номер формули друкують біля правого берега листа на рівні цієї формули в круглих дужках, наприклад, (2.5) (п'ята формула другого розділу). Якщо формула одна і на неї немає посилання її не нумерують.

Під час написання курсової роботи студент повинен давати **посилання** на джерела, матеріали. Посилання можна робити в тексті або примітках сторінки. Допускається наводити посилання на джерела у виносках, де перша цифра – номер джерела в бібліографічному описі (списку використаних джерел), а друга цифра – номер сторінки цього джерела, звідки взято цитату.

На всі таблиці та ілюстрації повинні бути посилання в тексті, при цьому слова «таблиця» та «рисунок» пишуть скорочено, наприклад: «у табл. 2.3 вказано», «на рис. 2.1 видно».

У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації вказують скорочено слово «дивись», наприклад: «див. табл. 2.3».

Список використаних джерел містить в алфавітному порядку бібліографічний опис нормативних актів та документів, далі в алфавітному порядку йдуть бібліографічні описи інших використаних джерел. Приклад із вимогами до оформлення використаних джерел подано в додатку Б.

Додатки оформляють як продовження роботи з подальшою нумерацією. Розміщують додатки у порядку появи посилань у тексті випускної роботи. Кожен додаток повинен починатись із нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, написаний або надрукований угорі малими літерами, крім першої великої, симетрично тексту сторінки по центру рядка. Посередині рядка над заголовком малими літерами, крім першої великої, розміщається слово «Додаток» і проставляється його порядковий буквений номер, окрім: Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

І. Тематика курсу

Модуль І. Змістовний модуль 1. Організаційні та методичні аспекти управління персоналом

Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом

Метод, методологія, методика. Сутність управління персоналом й напрями його розвитку. Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Управління персоналом як навчальна дисципліна. Управління персоналом як предмет наукових досліджень.

Тема 2. Стратегія та політика управління персоналом організації

Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналом організації. Чинники стратегії та політики управління персоналом. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом. Принципи стратегії та політики управління персоналом. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації. Відмінності в політиці управління персоналом залежно від моделі ринку праці.

Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом

Нормативно-правова база управління персоналом. Науково-методичне забезпечення управління персоналом. Інформаційна база управління персоналом. Кадрове забезпечення управляння персоналом. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом. Фінансове забезпечення управління персоналом.

Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу. Комунікації в управлінні персоналом. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.

Тема 5. Служба персоналу й кадрове діловодство

Служба персоналу організації. Відділ кадрів і його роль в управлінні персоналом. Кадрове діловодство. Номенклатура справ із кадрового діловодства. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів. Облік особового складу організації. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

Тема 6. Планування та формування персоналу

Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу. Методи визначення потреб організації в персоналі. Джерела поповнення й оновлення персоналу. Методи професійного підбору кадрів.

Модуль ІІ. Змістовний модуль 2. Регулювання, мотивація та оцінка ефективності управління персоналом

Тема 7. Розвиток персоналу

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система неперервного навчання персоналу. Планування трудової кар'єри в організації. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.

Тема 8. Управління процесами руху персоналу

Види, фактори та показники руху персоналу. Основні процеси руху персоналу. Припинення трудової угоди. Пристосування персоналу до економічних змін. Оцінка витрат, пов'язаних із заміною працівників.

Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу

Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації. Створення умов для ефективної діяльності персоналу. Методи управління персоналом. Регламентування посадових обов'язків. Регламентування діяльності структурних підрозділів. Регламентування діяльності посадових осіб.

Тема 10. Управління робочим часом працівників

Робочий час як універсальна міра кількості праці. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Режим праці та відпочинку. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Тема 11. Створення сприятливих умов праці

Поняття, фактори й елементи умов праці. Державне регулювання умов праці. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

Тема 12 .Оцінювання персоналу

Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу. Методи оцінювання персоналу. Атестація персоналу.

Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу

Мотивація персоналу: сутність і значення. Матеріальна мотивація трудової діяльності. Заробітна плата: сутність, функції. Організація заробітної плати за умов ринкової системи господарювання. Тарифна система оплати праці. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати. Системи оплати праці. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Тема 14. Соціальне партнерство в організації

Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми. Сторони й суб'єкти соціального партнерства. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Тема 15. Ефективність управління персоналом

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Витрати на персонал. Організаційна ефективність управління персоналом. Економічна ефективність управління персоналом. Соціальна ефективність управління персоналом.

ІІ. Плани семінарських занять та перелік практичних завдань

2.1. Плани семінарських занять

Тема 1. **Методологічні аспекти управління персоналом**

План

1. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.
2. Методи управління персоналом.
3. Система управління персоналом.
4. Зарубіжний досвід.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Що собою являє управління персоналом?
2. Назвати основні методологічні аспекти управління персоналом як процесу, сфери практичної діяльності.
3. У чому полягає мета управління персоналом?
4. Пояснити поняття об'єкта й суб'єкта управління персоналом.
5. Розкрити суть змісту й форми управління персоналом.
6. Що є предметом навчальної дисципліни?
7. Які функції покладаються на управління персоналом?
8. Назвати й пояснити принципи управління персоналом.
9. Розкрити основні зв'язки управління персоналом з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Тема 2. **Стратегія і політика управління персоналом**

План

1. Чинники стратегії та політики управління персоналом.
2. Основні відмінності в політиці управління персоналом залежно від моделі ринку праці.
3. Етапи проектування політики управління персоналом.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттям «стратегія та політика управління персоналом».
2. Охарактеризуйте пасивну політику управління персоналом.
3. Дайте характеристику реактивній політиці управління персоналом.
4. Схарактеризувати превентивну політику управління персоналом.
5. Дати характеристики підтипів активної політики управління персоналом.

Тема 3. **Ресурсне забезпечення управління персоналом**

План

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
2. Кваліфікаційний довідник професій.
3. Кадрове забезпечення управління персоналом.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Пояснити призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення управління персоналом.
2. Назвати закони України, які виступають нормативно-правовою базою управління персоналом.
3. Назвати розділи Кодексу законів про працю України.
4. Розкрити структуру та призначення Класифікатора професій.
5. Які ролі виконують лінійні керівники у вирішені завдань управління персоналом?
6. Які ролі виконує служба персоналу у вирішенні завдань управління персоналом?
7. Назвати основні тенденції у галузі управління персоналом, характерні для зарубіжних фірм і компаній.
8. Що собою являє технічне забезпечення управління персоналом?
9. Назвати технічні засоби управління персоналом.
10. Що собою являє фінансове забезпечення управління персоналом?
11. Назвати джерела коштів на оплату праці.

Тема 4. **Соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

План

1. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності організації.
2. Методи розв’язання конфліктів.

3. Ознаки та критерії, які характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. У чому суть соціально-психологічних методів управління?
2. Поясніть сутність функцій і ролей, які виконує керівник.
3. Як співвідносяться поняття «посадовий статус» і «авторитет» керівника?
4. Які риси характеризують діяльність ефективного менеджера?
5. Які якості необхідні керівникові?
6. Як співвідносяться потреби, інтереси й мотиви?
7. Які фактори зумовлюють трудову поведінку персоналу?
8. Що таке ціннісні орієнтації і чим зумовлюються їхні відмінності в різних працівників?
9. Що таке комунікація і спілкування? Компоненти структури спілкування.

Тема 5. **Служба персоналу та кадрове діловодство**

План

1. Функції та напрями роботи служб управління персоналом.
2. Ресурсне забезпечення служб персоналу.
3. Основні напрямки організації кадрового діловодства.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрити специфіку діяльності служб управління персоналом у ринкових умовах функціонування економіки України.
2. Дати характеристику кадровій службі як одному з провідних функціональних підрозділів підприємства.
3. Розкрити роль кадрової служби у формуванні конкурентоспроможного персоналу підприємства.
4. У чому полягають основні функції та завдання кадрової служби в сучасних умовах?
5. Визначити основні професійно-кваліфікаційні вимоги до керівника сучасної кадрової служби.
6. Схарактеризувати права, обов’язки й відповідальність керівника кадрової служби.
7. Пояснити необхідність співпраці кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства для підвищення ефективності управління персоналом.
8. Якими, на вашу думку, повинні бути напрями вдосконалення діяльності кадрової служби в сучасних умовах?

Тема 6. **Планування та формування персоналу**

План

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
2. Види планів із питань персоналу.
3. Методи підбору персоналу, їх характеристика.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. З якими обставинами пов’язується необхідність планування потреби організації в кадрах?
2. Чому важливо планомірно розподіляти кадровий потенціал організації в часі та просторі?
3. Яка існує залежність між прибутковістю організації та планомірністю використання кадрового ресурсу?
4. Дія яких чинників зумовлює потребу організації в кадрах?
5. Навести приклад кардинальної зміни потреби в кадрах.
6. Для чого організація проводить аналіз наявної чисельності та структури персоналу?
7. Яка послідовність процедури проведення аналізу персоналу організації?
8. За допомогою яких методів вивчається якісна потреба в кадрах?
9. Розкрити особливості методів розрахунку чисельності робітників.

Тема 7. **Розвиток персоналу**

План

1. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним.
2. Методи і форми професійного навчання.
3. Професійне навчання в зарубіжних фірмах.
4. Типи, етапи і цілі кар’єри.
5. Підготовка і формування кадрового резерву.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Що ви розумієте під поняттям «розвиток персоналу організації»?
2. Яка роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їхній організації?
3. Сформулювати основні завдання розвитку персоналу організації.
4. Дати характеристику людського капіталу на особистому, мікро- й макроекономічному рівнях.
5. У чому полягають основні проблеми та перспективи розвитку професійно-технічної та вищої освіти?
6. Розкрити сутність професійно-технічної освіти й курсового професійно-технічного навчання.
7. Як ви розумієте сутність вищої освіти? Визначити зміст таких освітньо-кваліфікаційних рівнів: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст і магістр.
8. У який спосіб здійснюється первинна професійна підготовка робітників на виробництві?
9. Навести визначення поняття «підвищення кваліфікації робітника».

Тема 8. **Управління процесами руху персоналу**

План

1. Поняття та види адаптації персоналу.
2. Етапи адаптації персоналу.
3. Управління плинністю кадрів в організації.

4. Організація і способи звільнення персоналу.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Види руху персоналу фірми.
2. Які негативні наслідки плинності кадрів?
3. Які заходи фірми з пристосування кадрів до економічних змін скороченням складу постійного персоналу без звільнень?
5. Які фактори викликають рух персоналу?
6. Які основні процеси руху кадрів?
7. Назвіть стадії адаптації персоналу.
8. Назвіть типи пристосування кадрів до економічних змін.
9. Назвати позитивні наслідки плинності кадрів.

Тема 9. **Регулювання трудової діяльності персоналу**

План

1. Суть і різновиди дисципліни.
2. Механізми та методи управління дисципліною.
3. Управління трудовою дисципліною та поведінкою персоналу.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Яке значення має регулювання трудової діяльності персоналу?
2. У чому полягає принцип системності в організації діяльності персоналу?
3. Які завдання має вирішувати регулювання трудової діяльності персоналу?
4. Що собою являє регулювання трудової діяльності персоналу?
5. Які чинники впливають на ефективність трудової діяльності?
6. Яке значення має визначення мети діяльності структурного підрозділу?
7. У чому полягає планування діяльності трудового колективу?

Тема 10. **Управління робочим часом працівника**

План

1. Суть робочого часу, шляхи скорочення його витрат.
2. Гнучкі режими праці.
3. Види відпусток.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Чим визначається загальна норма робочого часу?
2. Як характеризується нормальна тривалість робочого часу?
3. Для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?
4. Яка тривалість щоденної роботи за п’ятиденного й шестиденного робочого тижня?
5. Які обмеження роботи має працівник у нічний час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
6. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
7. Як установлюються раціональні режими праці й відпочинку.

Тема 11. **Створення сприятливих умов праці**

План

1. Класифікація умов праці за елементами.
2. Основні напрями поліпшення умов праці.
3. Вплив умов праці на персонал.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Дати визначення умов праці.
2. Які чинники впливають на формування умов праці?
3. Назвати елементи умов праці.
4. Як здійснюється оцінювання умов праці?
5. Для чого здійснюється атестація робочих місць за умовами праці?
6. Назвати засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
7. Назвати джерела інформації про стан умов праці на підприємстві.

Тема 12. Оцінювання персоналу

План

1. Системи оцінки персоналу та її види.
2. Поняття та завдання атестації персоналу.
3. Організація та методи атестації персоналу.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Яким цілям слугує оцінювання персоналу? Навести приклади можливого практичного застосування результатів оцінювання.
2. Схарактеризувати об’єкти й суб’єкти оцінювання персоналу.
3. Розкрити логічну послідовність кроків процесу оцінювання персоналу. Як забезпечується зворотний зв’язок у цьому процесі?
4. Які вимоги висуваються до розробки критеріїв оцінювання персоналу? Навести суттєві ознаки ділових та особистісних якостей виконавця, показники його діяльності, які можуть бути критеріями оцінювання.
5. Схарактеризувати типи управлінських рішень, які можуть бути прийняті за результатами оцінювання персоналу.
6. Із яких блоків складається система оцінки персоналу? Що визначається процедурою оцінювання?
7. Класифікувати види оцінки персоналу за відомими вам критеріями.

Тема 13. Мотивація і стимулювання персоналу

План

1. Матеріальна мотивація трудової діяльності.
2. Мотивація і стимулювання трудової активності.
3. Організація мотивації на підприємстві.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Які визначення категорій «стимули» та «стимулювання» найповніше відображають їхній зміст?
2. Накреслити та пояснити механізм реалізації основних функцій заробітної плати.

3. Назвати чинники диференціації заробітної плати та розкрити їхній зміст.

4. Дати загальну характеристику елементів організації заробітної плати в ринковій економіці.

5. Обґрунтувати роль тарифної системи в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати.

6. Назвати й схарактеризувати основні елементи тарифної системи.

7. Дати характеристику підходів до проектування тарифної системи.

8. Назвати переваги єдиної тарифної системи та розкрити принципи, на яких вона має бути побудована.

9. Пояснити роль нормування у визначенні заробітної плати.

10. Схарактеризувати сутність оптимізації міри праці та її оплати.

11. Розкрити мотиваційну роль нормування праці.

12. Дати характеристику функцій, які має виконувати нормування праці на підприємстві.

13. Сформулювати якнайдокладніше визначення поняття «система оплати праці».

14. Назвати умови, що визначають доцільні застосування відрядної форми оплати праці.

15. Описати основні класифікаційні ознаки систем оплати праці.

16. Розкрити сутність заохочувальних, гарантувальних і примусових систем оплати праці.

Тема 14. Соціальне партнерство в організації

План

1. Роль соціального партнерства у функціонуванні ринкової економіки.
2. Проблеми та сучасний стан розвитку соціального партнерства в Україні.
3. Зарубіжний досвід розвитку соціального партнерства.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Охарактеризувати методичні засади, які мають принципове значення для розкриття сутності й ролі соціального партнерства.

2. Розкрити сутність соціального партнерства з функціонального погляду.

3. Пояснити зміст форм соціального партнерства.

4. Провести порівняльний аналіз форм і ролі соціального партнерства за умов командно-адміністративної та ринкової економіки.

5. Назвати принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство на рівні організації.

6. Дати характеристику сторін соціального партнерства.

7. Пояснити, чи можна державу вважати стороною соціально-трудових відносин.

8. Схарактеризувати сутність поняття «суб’єкт соціального партнерства» та виокремити групи цих суб’єктів.

9. Пояснити, чому за сучасних умов підвищується роль колективного договору.

10. Дати розгорнуте визначення колективного договору.

11. Розкрити зміст функцій, які має виконувати колективний договір.

12. Обґрунтувати необхідність укладення колективного договору на акціонерних та колективних підприємствах.

13. Окреслити стадії формування та укладення колективного договору.

***Тема 15*. Ефективність управління персоналом**

План

1. Суть економічної ефективності управління персоналом.
2. Витрати на професійне навчання.
3. Соціальна ефективність управління персоналом.
4. Економічна ефективність управління персоналом.

Контрольні запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке витрати на персонал?
2. Назвати основні складники витрат на персонал.
3. Із яких елементів складається пряма оплата праці?
4. Із яких елементів складається оплата за невідпрацьований час?
5. Які витрати належать до категорії «премії та нерегулярні виплати»?
6. Із яких елементів складаються витрати на соціальне забезпечення працівників?
7. Із яких елементів складаються витрати на професійне навчання?
8. Із яких елементів складаються витрати на утримання громадських служб?

ІІІ. Перелік питань для підсумкового контролю знань студентів

1. Метод, методологія, методика.
2. Сутність управління персоналом й напрями його розвитку.
3. Управління персоналом як об’єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.
4. Управління персоналом як навчальна дисципліна.
5. Управління персоналом як предмет наукових досліджень.
6. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналом організації.
7. Чинники стратегії та політики управління персоналом.
8. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом.
9. Принципи стратегії та політики управління персоналом.
10. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації.
11. .Відмінності в політиці управління персоналом залежно від моделі ринку праці.
12. Нормативно-правова база управління персоналом.
13. Науково-методичне забезпечення управління персоналом.
14. Інформаційна база управління персоналом.
15. Кадрове забезпечення управляння персоналом.
16. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.

17. Фінансове забезпечення управління персоналом.
18. Особистісні якості керівника як передумова ефективного
19. Суть управління персоналом.
20. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
21. Комунікації в управлінні персоналом.
22. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.
23. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.
24. Служба персоналу організації.
25. Відділ кадрів і його роль в управлінні персоналом.
26. Кадрове діловодство. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
27. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
28. Облік особового складу організації.
29. Комп'ютеризація кадрового діловодства.
30. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі.
31. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу.
32. Методи визначення потреб організації в персоналі.
33. Джерела поповнення й оновлення персоналу.
34. Методи професійного підбору кадрів.
35. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
36. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві.
37. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, системанеперервного навчання персоналу.
38. Планування трудової кар'єри в організації.
39. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.
40. Види, фактори та показники руху персоналу.
41. Основні процеси руху персоналу.
42. Припинення трудової угоди.
43. Пристосування персоналу до економічних змін.
44. Оцінка витрат, пов'язаних із заміною працівників.
45. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації.
46. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
47. Методи управління персоналом.
48. Регламентування посадових обов'язків.
49. Регламентування діяльності структурних підрозділів.
50. Регламентування діяльності посадових осіб.
51. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
52. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.
53. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу.
54. Режим праці та відпочинку.

55. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
56. Об’єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.
57. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи.
58. Система оцінки персоналу та її види.
59. Модель комплексної оцінки персоналу.
60. Методи оцінювання персоналу.
61. Атестація персоналу.
62. Мотивація персоналу: сутність і значення.
63. Матеріальна мотивація трудової діяльності.
64. Заробітна плата: сутність, функції.
65. Організація заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.
66. Тарифна система оплати праці.
67. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.
68. Системи оплати праці.
69. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги.
70. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
71. Об’єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.
72. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
73. Сторони й суб’єкти соціального партнерства.
74. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
75. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору.
76. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.
77. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
78. Витрати на персонал.
79. Організаційна ефективність управління персоналом.
80. Економічна ефективність управління персоналом.
81. Основні задачі управління персоналом на сучасному етапі.
82. Механізм управління трудовими ресурсами.
83. Місце та завдання кадрової служби.
84. Суть та завдання колективного договору.
85. Форми укладання трудових відносин.
86. Види заробітної плати.
87. Основні етапи планування персоналу.
88. Методи планування персоналу.
89. Суть та завдання професійної орієнтації.
90. Основні види документів із управління персоналом.

IV. Тести

1. Предметом науки управління персоналом є:

1) вивчення відносин керівництва організі з працівниками, а також серед них з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу;

2) аналіз міжособистих відносин у колективі;

3) дослідження ринку робочої сили у визначеному регіоні з метою найбільш повного та ефективного використання її потенціалу.

2. Управління персоналом – це:

1) сукупність заходів з підвищення продуктивності праці в організації;

2) система впливу на претендентів та працівників організації з метою підвищення ефективності їх використання;

3) сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, які безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі.

3. Поняття «кадри організації» включає:

1) особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками;

2) частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

3) сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійне підготовку та мають спеціальну освіту.

4. Трудові відносини виникають:

1) на основі поданої працівником заяви про прийняття на роботу;

2) на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим органом;

3) на основі усної домовленості між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом.

5. Трудовий договір:

1) укладається між окремим працівником та власником чи уповноваженим органом, відповідно до якого працівник зобов'язується виконувати роботу та підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства чи фізична особа зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати відповідні умови праці;

2) укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань із метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників чи уповноважених ним органів.

6.Випробувальний термін:

1) є обов'язковим під час укладання правових відносин;

2) застосовується з метою перевірки відповідності працівників займаній посаді;

3) є обов'язковим у роботі з персоналом організації.

7. Неповний робочий час застосовується:

1) для працівників зі шкідливими умовами праці;

2) для вагітних жінок;

3) для усіх бажаючих.

8. Що являє собою процес підбору персоналу організації:

1) це система заходів залучення незайнятої частини трудових ресурсів країни до роботи;

2) процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію;

3) процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів.

9. Відбір персоналу – це:

1) це система заходів залучення незайнятої частини трудових ресурсів країни до роботи;

2) процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію;

3) процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів.

10. Професійна орієнтація – це:

1) науково обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на осіб, які навчаються і працевлаштовуються, спрямована на своєчасне залучення їх у виробництво, раціональну розстановку та ефективне використання на основі об'єктивної оцінки та врахування схильностей, здібностей та якісних характеристик особистості;

2) інформування молоді про наявність вільних незайнятих місць та сукупність професій у регіоні.

11. Процес підвищення кваліфікації – це:

1) освітні заходи з перепідготовки персоналу;

2) поглиблення, розширення та додаткове придбання раніше отриманої кваліфікації;

3) інвестиції в людський капітал.

12. Перепідготовка управлінського персоналу являє собою:

1) освітні заходи по перепідготовці персоналу;

2) поглиблення, розширення та додаткове прибирання раніше отриманої кваліфікації;

3) інвестиції в людський капітал.

13. Основним інструментом стратегії управління персоналом є:

1) Cobs-аналіз;

2) Swot-аналіз;

3) стратегічний план.

14. Стратегія управління персоналом передбачає проходження наступних етапів:

1) пошук і відбір персоналу;

2) формування цінностей у сфері персоналу;

3) управління реалізацією стратегії.

15. Що дозволяє Cobs-аналіз:

1) сформулювати стратегію управління персоналом;

2) визначити сильні та слабкі сторони;

3) порівняти наявний і бажаний стан речей організації.

16. Класифікатор професій використовують для вирішення таких завдань:

1) визначення норм, правил, вимог, характеристик щодо управління персоналом;

2) розрахунку чисельності працівників, обліку, складу, розподілу кадрів за професіями;

3) встановлення гарантій, компенсацій та пільг.

17. Конфлікти за формою перебігу поділяються на:

1) ділові;

2) короткострокові;

3) злагоджені та гострі.

18. Положення про відділ кадрів передбачає:

1) констатацію не менш загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу кадрів;

2) вирішення питань наймання, звільнення, переведення працівників;

3) допомогу керівництву у проведенні кадрової політики.

19. Основними функціями відділу кадрів є:

1) підготовка звіту щодо стану підготовки, перепідготовки та перекваліфікації працівників;

2) облік особового складу підприємства та його підрозділів;

3) активна участь у розробленні й вдосконаленні організаційної структури підприємства.

20. Організаційно розпорядчі документи поділяються на:

1) інструкції;

2) документи, що підтверджують місце роботи, посаду;

3) документи, що регламентують резерв працівників на заміщення вакантних посад.

21. Особова справа складається з таких документами:

1) відомості про прийняття на роботу та пебреведення на іншу посаду, звільнення з роботи;

2) копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання;

3) трудовий договір.

22. Розвиток персоналу – це:

1) здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодія з усіма її членами та ведення їх до досягнення мети;

2) сукупність елементів трудових відносин;

3) системно-організаційний процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування.

23. Основними завданнями розвитку персоналу є:

1) створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу;

2) планування трудової кар’єри персоналу;

3) стимулювання розвитку персоналу.

24. Конфлікт – це:

1) зіткнення протилежно направлених дій працівників;

2) зіткнення протилежно направлених дій працівників, які зумовлені розбіжністю інтересів, цінностей та норм поведінки;

3) зіткнення протилежно направлених дій працівників, які визнані їх цінностями та установками.

25. До якої із груп факторів плинності кадрів можна віднести демографічні аспекти:

1) коефіцієнтом плинності кадрів;

2) коефіцієнтом змінності кадрів;

3) коефіцієнтом обертання кадрів.

26. Який із чинників не впливає на стан дисципліни у колективі:

1) рівень механізації та автоматизації виробничих процесів;

2) стан програмного забезпечення локальної комп'ютерної мережі;

3) рівень освіченості, самосвідомості членів колективу.

27. Заробітна плата – це:

1) винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим ним органом працівнику за виконану роботу;

2) винагорода, що встановлюється у відповідності зі встановленими нормами праці.

28. Персонал управління – це:

1) сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій із метою координації діяльності колективу для досягнення мети організації;

2) сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій;

3) сукупність працівників, які зайняті координацією діяльності колективу для досягнення мети організації.

29. Процес підвищення кваліфікації – це:

1) освітні заходи з перепідготовки персоналу;

2) поглиблення, розширення та додаткове поглиблення раніше отриманої кваліфікації;

3) інвестиції в людський капітал.

30. Хто приймає остаточні кадрові рішення за результатами атестації персоналу:

1) кадрова служба;

2) атестаційна комісія;

3) керівництво організації.

V. Теми рефератів

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами.
2. Історія розвитку кадрових служб.
3. Теорія людського капіталу.
4. Зарубіжний досвід управління персоналом.
5. Елементи кадрової політики та їх характеристика.
6. Оцінка вибору кадрової політики.
7. Еволюція підрозділу, що відповідає за персонал.
8. Сучасні підходи до пошуку і відбору персоналу.

9. Характеристика існуючих систем оцінки.
10. Суть та види кадрового аудиту.
11. Професійне навчання в зарубіжних фірмах.
12. Суть та значення посттренінгу.
13. Методи визначення розміру матеріальної винагороди.
14. Умови праці, їх регулювання.
15. Сучасні уявлення про кар'єру.
16. Суть робочого часу, шляхи скорочення його втрат.
17. Система інформації про персонал за кордоном.
18. Понять і види адаптації персоналу.
19. Суть і різновиди дисципліни.
20. Суть, різновиди та причини конфліктів.
21. Психологічні особливості теорії поведінки особистості.
22. Колективний договір – основа соціального партнерства.
23. Зарубіжний досвід соціального партнерства.
24. Теорії мотивації і їх значення для практики управління персоналом.
25. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
26. Державне регулювання оплати праці.
27. Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах.
28. Види планів із питань персоналу.
29. Сучасні теорії в управлінні персоналом.
30. Формування штатів організації за кордоном.

Список літератури

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник– К.: Центр учбової літератури, 2019. –468 с.
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка.* 2020. № 12.
3. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка.* 2020. № 8.
4. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. - № 11(2). С. 521-525.
5. Личманенко Г. О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету "Україна". Серія : Економіка, менеджмент, маркетинг.* 2019. - № 3. С. 103-110.
6. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2020. № 6. С. 71-75
7. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка.* 2020. № 5.
8. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. - № 12(2). С. 483-486.

9. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральноукраїнський науковий вісник . *Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

10. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363.

11. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 3. С. 20-24.

12. Черчата А. О. Тарасова Т. О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 407-414.

13. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Вип. 31. С. 146-149.

14. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Український соціум. 2020. - № 4. С. 99-112.

15. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Дєліні М. М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер.* 2020. № 3. С. 20-28.

16. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 40. С. 324-327.