

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# Мене́джмент персоналу

*Навчальний  
посібник*

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України*

*За загальною редакцією  
В. М. Данюка, В. М. Петюха*

**ББК 65.290-2**  
**М 50**

*Колектив авторів:*

**В. М. ДАНОК, В. М. ПЕТЮХ, С. О. ЦИМБАЛЮК,  
Я. В. КРУШЕЛЬНИЦЬКА, О. М. ЛЕОНТЕНКО, Б. Г. БАЗИЛЮК,  
В. А. САВЧЕНКО, Н. В. ТІТОВА, Л. П. КЕРБ,  
І. Л. ПЕТРОВА, А. М. КОЛОТ**

*Рецензенти:*

**І. Ф. Радіонова**, д-р екон. наук, проф.  
(Інститут економіки та права «Крок»)  
**Ю. М. Маршавін**, канд. іст. наук  
(Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України)

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України  
Лист № 14/18.2-774 від 24.04.03*

50 **Менеджмент персоналу:** Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, М.  
С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.:  
КНЕУ, 2004. — 398 с.  
ISBN 996–574–582–4

Книга охоплює широкий спектр аспектів менеджменту персоналу: організаційних, економічних, правових, психологічних, соціальних тощо. Навчальний матеріал книги розраховано на менеджерів усіх рівнів управління й умовно розподілено на три частини: управління працею, управління кадрами та управління соціально-демографічними процесами.

Для студентів, аспірантів, докторантів та спеціалістів з управління персоналом, а також менеджерів організацій різних галузей народного господарства.

**ББК 65.290-2**

*Розповсюджувати й тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

**ISBN 966–574–582–4**

© В. М. Данюк, В. М. Петюх,  
С. О. Цимбалюк та ін., 2004  
© КНЕУ, 2004

*Навчальне видання*

**ДАНЮК Василь Макарович  
ПЕТЮХ Василь Миколайович  
ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна та ін.**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**Навчальний посібник**

*За загальною редакцією  
В. М. Данюка, В. М. Петюха*

Редактор *С. Фіялка*  
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*  
Технічний редактор *Т. Піхота*  
Коректор *Л. Лембак*  
Верстка *Н. Коломієць*

Підписано до друку 27.01.04. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 23,25.  
Обл.-вид. арк. 25,17. Наклад 3750 прим. Зам. № 03-2579.

Київський національний економічний університет  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)  
Тел./факс: (044) 458-00-66; 456-64-58  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)

Друк ПП «Гарант Сервіс»  
03067, м. Київ, вул. Машинобудівна, 46  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №1256 від 10.02.2003)  
Тел./факс: (044) 206-20-75; 206-20-76

## ПЕРЕДМОВА

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема.

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців.

Різко зростають вимоги до менеджменту персоналу. Стратегія менеджменту персоналу стала ключовою в стратегічному управлінні підприємством. Якщо раніше розрізнені функціональні служби (кадрів, організації праці та заробітної плати, підготовки кадрів, охорони праці, соціального розвитку тощо) підпорядковувались кільком заступникам керівника підприємства, то тепер на кращих підприємствах створюється єдина міцна служба персоналу, яка підпорядковується, як правило, першому заступнику генерального директора, який несе особисту відповідальність за відтворення й використання персоналу. Зростають вимоги до організаційно-економічного забезпечення менеджменту персоналу й обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо.

У штатних розписах підприємств, особливо середніх і малих, усе рідше зустрічаються посади, що потребують вузької спеціалізації фахівця. Натомість зростає потреба в працівниках із широ-

ким світоглядом, з аналітичним мисленням, яким до снаги вирішення складних питань професійного добору персоналу, адаптації та розстановки кадрів, планування діяльності структурних підрозділів, нормування та стимулювання праці, розвитку персоналу тощо. Адекватні зміни відбуваються і в посадових інструкціях фахівців сфери соціально-трудова відносин.

В Україні вже є багато прикладів реалізації системного підходу до управління персоналом через створення відповідних функціональних структур. Разом з тим, на багатьох підприємствах керівники за інерцією тримаються застарілих поглядів. Вони ще не спромоглися створити сучасні служби менеджменту персоналу, мало того, поскорочували чисельність працівників у відділах організації праці й заробітної плати, ліквідували відділи підготовки кадрів. Колись масова професія інженера-нормувальника нині майже зникла. Така недалекоглядна практика управління трудовими колективами є безперспективною, вона може привести підприємство лише до занепаду й банкрутства.

Пропонований навчальний посібник покликаний посприяти практикам управління організаціями та їхніми структурними підрозділами, лінійним і функціональним керівникам, аспірантам і студентам, слухачам навчальних закладів післядипломної освіти в опануванні сучасною теорією менеджменту персоналу та формуванні практичних навичок і вмінь керувати людьми.

Структура навчального посібника відповідає нормативній програмі дисципліни «Менеджмент персоналу», а його зміст відображає як світовий досвід, так і практику викладання дисципліни в Київському національному економічному університеті.

Авторами розділів навчального посібника є: кандидат економічних наук, професор В. М. Данюк (передмова, розділи 1, 9, 15); кандидат економічних наук, доцент В. М. Петюх (розділи 2, 8); кандидат економічних наук, старший викладач С. О. Цимбалюк (розділ 3); кандидат економічних наук, доцент Я. В. Крушельницька (розділ 4); кандидат економічних наук, старший викладач О.М. Леонтенко (розділ 5); старший викладач Б. Г. Базиліук (розділ 6); доктор економічних наук, професор В. А. Савченко (розділ 7); старший викладач Н. В. Тітова (розділ 10); кандидат економічних наук, доцент Л. П. Керб (розділ 11); доктор економічних наук, професор І. Л. Петрова (розділ 12); доктор економічних наук, професор А. М. Колот (розділи 13, 14).

Автори з вдячністю приймуть критичні зауваження, побажання та пропозиції, які буде враховано в подальшій роботі над структурою та змістом навчального посібника.

# Розділ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — розкрити сутність, значення та зміст менеджменту персоналу; висвітлити найважливіші методологічні питання, мету й завдання навчальної дисципліни, навести тлумачення ключових понять.

### 1.1. Метод, методологія, методика

Кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження. Просування дослідника шляхом пізнання істини, результативність його діяльності вирішальною мірою залежать від того, які методи він узяв на озброєння. Звичайно, якщо методи адекватні досліджуваній проблематиці — це ще не гарантує успіху, але збільшує шанси дослідника вийти на позитивний результат. Коли ж методи обрано помилково, то марно чекати успіху.

У цьому контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін «методологія», який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття «метод» є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій.

Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності.

Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Отже, кожна навчальна дисципліна за структурою, змістом, внутрішньою логікою, міждисциплінарними зв'язками має бути методологічно й досконало побудованою. Повною мірою це стосується й навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу».

## 1.2. Сутність менеджменту персоналу й напрями його розвитку

Перш ніж розглядати методологічні аспекти навчальної дисципліни, варто з'ясувати, що таке «менеджмент персоналу»?

Уважний погляд на сферу матеріального виробництва, на будь-яку спільну, колективну діяльність у межах конкретної організації дає можливість зафіксувати, що менеджмент персоналу як процес управління трудовим колективом є повсякденною реальністю. Цей процес здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління, що дає підстави розглядати його як важливу сферу практичної діяльності.

В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності самоврядних організацій вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс.

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, у яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління взагалі та менеджменту персоналу зокрема.

Ця обставина зумовила необхідність викладання у вищих навчальних закладах спеціальної навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу», а також низки суміжних дисциплін.

Менеджмент персоналу як сфера професійної діяльності нині має велике практичне значення. Зростає роль людського чинника на виробництві, поступово ускладнюються функції керівників трудовими колективами. Усе це привернуло увагу науки.

Проблеми менеджменту персоналу вивчаються науководослідними установами, спеціалізованими кафедрами університетів. Результати наукових досліджень публікуються в численних періодичних виданнях, монографіях, обговорюються на науково-практичних конференціях, симпозіумах та семінарах.

Отже, менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище має три грані, розвивається за трьома векторами:

- як сфера практичної професійної діяльності;
- як навчальна дисципліна;
- як галузь науки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Вектори розвитку менеджменту персоналу

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

Загалом ідеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного менеджменту персоналу можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури та змісту навчальної дисципліни — другі, а для наукового аналізу цього складного явища — треті; можливі й комбінації.

Саме життя вимагає, щоб представники цих трьох векторів розвитку менеджменту персоналу діяли синхронно, обмінювались взаємнокорисною інформацією, спільно обговорювали досягнення та проблеми.

Така взаємодія представників практики, освіти й науки, безсумнівно, буде продуктивною, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

### **1.3. Менеджмент персоналу як об’єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності**

Для глибшого розуміння сутності, значення, складності менеджменту персоналу як сфери професійної діяльності доцільно мати більш-менш повне уявлення про такі методологічні аспекти цього соціального явища:

- сутність і цілі;
- об’єкт і суб’єкт;
- зміст і форма;

- субстрат (субстанція);
- функції;
- принципи;
- засоби;
- зв'язки з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
- стратегія та політика;
- завдання;
- механізм регулювання;
- продукт (результат) менеджменту.

Найперше методологічне питання, без з'ясування якого далі рухатись неможливо, — це визначення поняття, сутності явища. Аналіз практики управління різними організаціями, літературних джерел, власного досвіду управління трудовими колективами дає підстави розглядати менеджмент персоналу на трьох рівнях.

На нижчому рівні управління (виробнича дільниця, функціональний підрозділ) відбувається безпосереднє управління виконавцями. Керівник доводить до робочих місць виробничі завдання, забезпечує їх необхідними ресурсами, контролює виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці тощо.

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

На верхньому рівні управління розробляються стратегія менеджменту персоналу (кадрова стратегія) як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу (кадрова політика), визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Згадані найважливіші завдання менеджменту персоналу на всіх рівнях мають відбуватись синхронно, у тісному взаємозв'язку, як невід'ємні складові єдиного безперервного процесу.

Отже, **менеджмент персоналу слід розглядати** як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації.

**Провідними цілями менеджменту персоналу є:**

- підвищення ефективності функціонування організації;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

Ці цілі органічно пов'язані одна з одною.

Синтетичним показником ефективності діяльності організації є продуктивність (П).

$$\Pi = \frac{D}{B} \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

де  $D$  — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

$B$  — сукупні витрати на виробництво.

Якість трудового життя персоналу характеризують такі показники та критерії:

— рівень і динаміка реальних трудових доходів;

— гарантії збереження робочого місця;

— умови праці;

— змістовність трудового процесу;

— рівень побутового та медичного обслуговування на виробництві тощо.

Підвищення ефективності діяльності організації є джерелом зростання реальних трудових доходів персоналу, інвестицій у його розвиток. Висококваліфікований персонал, задоволений умовами роботи, працює відповідально, творчо, продуктивно, ідентифікує себе з організацією, а отже, є поважним чинником її конкурентоспроможності.

**Об'єкт менеджменту персоналу** — це широке поняття, яке охоплює організацію як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожного найманого працівника незалежно від статусу в організації.

Непростим є й поняття **суб'єкт менеджменту персоналу**. Стосовно нього існують різні погляди. Одні віддають перевагу лінійним керівникам, другі — службі персоналу (відділу кадрів), треті допускають співпрацю служби персоналу з лінійними керівниками з перевагою в прийнятті рішень або лінійних керівників, або керівництва служби персоналу. Такі підходи не враховують складності й багатогранності функцій і завдань із менеджменту персоналу, які буде розглянуто далі.

Звичайно, кожен лінійний керівник особисто й безпосередньо регулює трудову поведінку підлеглих працівників. Немає сумніву, що й служба персоналу виконує важливі функції, беручи участь у професійному доборі кадрів, атестації, веденні кадрового діловодства тощо. Але це зовсім не означає, що в менеджменті персоналу не беруть активної участі функціональні структурні підрозділи.

По-перше, кожен керівник функціонального підрозділу виконує лінійні функції по відношенню до підлеглого йому персоналу, забезпечуючи виконання закріплених положенням про структурний підрозділ завдань. По-друге, функціональні служби згідно з чинним поділом праці готують важливу інформацію для прийняття управлінських рішень простих і складних, оперативних, тактичних і стратегічних.

Як правило, непомітна на перший погляд діяльність функціональних служб має більшу вагу в управлінні персоналом, ніж розпорядження, що їх видають лінійні керівники. Первинною є інформація, підготовлена функціональними службами, а розпорядження (накази) лінійних керівників — це похідне. Наприклад, ніхто не має права прийняти на роботу працівника понад встановлені відділом організації праці й заробітної плати ліміти чисельності. Ніхто не має права допустити до роботи нового працівника без відповідного дозволу служби охорони праці.

Отже, **суб'єктами менеджменту персоналу в організації є:** лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Наприклад, планово-економічний відділ розробляє плани виробництва, від яких залежать чисельність і професійно-кваліфікаційна структура персоналу. Відділ організації праці й заробітної плати встановлює норми праці, визначає планову чисельність персоналу за категоріями, розробляє умови оплати праці, планує фонд заробітної плати, веде облік трудомісткості продукції. Служба охорони праці контролює умови праці, дотримання працівниками правил з техніки безпеки, веде облік травматизму, профзахворювань і пов'язаних із цим витрат.

Служба персоналу (відділ кадрів) організовує наймання, переміщення та звільнення працівників, а також веде кадрове діловодство. Відділ підготовки кадрів координує діяльність із розвитку персоналу. Отже, служба персоналу є одним з функціональних підрозділів, тому виділяти її як особливого суб'єкта менеджменту персоналу немає необхідності.

**Зміст і форма.** Кожне явище (предмет) реальної дійсності відрізняється від інших щонайменше змістом і формою, своєю субстанцією або субстратом.

Зміст — це визначальна суть, внутрішня структура, сукупність частин цілого, його властивості.

Під формою у філософії розуміють зовнішній вираз, спосіб існування змісту чогось. Людина в першу чергу сприймає форму будь-якого об'єкта, а вже потім осягає його зміст, внутрішню структуру та якісні характеристики.

Основним змістом, суттю менеджменту персоналу є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві: адміністративні (або організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні.

Формою менеджменту персоналу, його зовнішніми очевидними ознаками є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та індивідів.

**Субстрат.** Зміст і форма будь-якого об'єкта або явища не існують окремо, вони невідривні одне від одного. В одне ціле зміст і форму з'єднує субстрат (субстанція) як основа спільності або подібності однорідних явищ. Наприклад, для різних видів і сортів хліба спільною основою, головним субстратом є борошно; для чоловічих костюмів різних розмірів, фасонів та кольорів субстратом є тканина.

Менеджмент персоналу — явище дуже складне, багаторівневе. У ньому можна розрізнити окремі функції, фази, численні завдання тощо. Але всі ці частини єдиного цілого пронизує й об'єднує інформація — головний субстрат менеджменту персоналу. Інформація є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. На підставі різноманітної інформації визначається чисельність і планується діяльність персоналу, відбувається його поточне й підсумкове оцінювання, розробляються системи заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією. Усі методи управління базуються знову ж таки на різноманітній інформації.

**Функції менеджменту персоналу.** Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції. Їх можна поділити (правда, дещо умовно) на 2 групи — загальні та специфічні.

До групи загальних функцій належать такі: планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції виконують усі керівники незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні, — кожен у межах, закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності.

Перелік специфічних функцій з менеджменту персоналу наведено в наступному розділі цього навчального посібника. Він визначається функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями.

Хоча в концентрованому вигляді специфічні функції з менеджменту персоналу в чинних нормативних документах не закріплені, їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників». Наприклад, основними специфічними функціями начальника відділу організації праці та заробітної плати, а отже, і структурного підрозділу, який він очолює, можна вважати:

- нормування праці;
- виявлення резервів зростання продуктивності праці;
- удосконалення матеріального й морального стимулювання працівників;

- контроль за дотриманням трудового законодавства в організації.

**Принципи менеджменту персоналу.** Це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Менеджмент персоналу в організації має здійснюватись на таких основних принципах:

- плановірності;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної заінтересованості;
- соціальної доцільності.

**Принцип плановірності** вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці відбувались на плановірній основі, тобто скоординовано й синхронно. Відсутність плановірності, неузгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення ритму виробництва, втрати робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості продукції та послуг тощо.

Дуже важливим для ефективності менеджменту персоналу є **принцип системності**, який обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

**Принцип єдиноначальності** слід розуміти як необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові. Кожен керівник має нести персональну відповідальність за стан справ у підпорядкованому йому підрозділі.

**Принцип соціального партнерства** доповнює та врівноважує принцип єдиноначальності. Трудовий колектив організації працюватиме свідомо й продуктивно, якщо між соціальними партнерами (найманим персоналом і роботодавцем або його представником) буде досягнуто взаєморозуміння, балансу інтересів, соціальної згоди й бажання працювати спільно на досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

**Принцип економічної ефективності** вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу, окупність. Але це не варто розуміти буквально — сьогодні вклали гроші, а завтра рахуватимемо прибуток: окремі статті витрат приносять віддачу не відразу, а згодом, хоча це не означає, що саме на цих статтях треба економити.

**Принцип демократизму** вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.

Світовою практикою доведено, що з усіх можливих стилів керівництва демократичний стиль є найкращим щодо мотивації персоналу працювати продуктивно.

**Принцип економічної заінтересованості** полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації, а отже, кожного працівника й суспільства.

**Принцип соціальної доцільності** доповнює принцип економічної заінтересованості. Він означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані. Коли людина задоволена роботою, вона працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу.

**Засоби менеджменту персоналу** — збірне поняття, що охоплює широке коло речей, які використовуються для практичного управління людьми у сфері спільної праці: інтелект, кваліфікація,

управлінські здібності суб'єктів менеджменту персоналу; фінанси підприємства; матеріально-технічне оснащення робочих місць і службових приміщень суб'єктів менеджменту персоналу; нормативно-правове забезпечення; інформація, інформаційні системи і технології в управлінні.

**Зв'язки менеджменту персоналу з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.** Менеджмент персоналу — це не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання її місії в суспільстві. Особлива роль менеджменту персоналу в організації полягає в тому, що саме він виконує роль постачальника робочої сили всім структурним підрозділам. Система менеджменту персоналу забезпечує не лише постачання робочої сили, вона несе відповідальність за розвиток персоналу, ефективну мотивацію до праці, створення безпечних умов праці тощо. Усе це потребує тісних організаційних та інформаційних зв'язків суб'єктів менеджменту персоналу з усіма структурними підрозділами. Служба персоналу також підтримує ділові контакти з навчальними закладами, регіональними центрами зайнятості, кадровими агентствами, органами державної статистики тощо.

Важливими методологічними аспектами є визначення суті, змісту й ролі стратегії та політики менеджменту персоналу. Останні детально розглядаються в наступному розділі цього навчального посібника. Тут ми зупинимось лише на загальних підходах. У літературі закріпились терміни «кадрова стратегія» та «кадрова політика», які, на наш погляд, не зовсім узгоджуються із сучасним розумінням менеджменту персоналу.

У навчальній літературі й монографічних виданнях кадрова стратегія розглядається вкрай рідко, стрункої теорії в цій галузі ще не створено. На думку Д. Еккардштайна, «це тема великої наукової дискусії, результати якої поки дуже суперечливі» [2, с. 307].

Для розуміння сутності стратегії менеджменту персоналу, на наш погляд, доцільно відштовхуватись від понять стратегії в ширшому розумінні та стратегії організації. Сучасні словники тлумачать термін «стратегія» як загальний план (концепцію) діяльності в конкретній галузі.

Стратегія організації — це програма дій, спрямована в майбутнє для забезпечення виживання та розвитку. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток організації, є її трудовий колектив, персонал, то стратегію менеджменту персоналу доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію.

На нашу думку, під **стратегією менеджменту персоналу** слід розуміти перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією. Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії організації та стратегії менеджменту персоналу:

- стратегія організації та стратегія менеджменту персоналу створюються одночасно як єдине ціле;
- спочатку формується стратегія організації, а потім як похідна й залежна від неї стратегія менеджменту персоналу;
- стратегія організації формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

Стратегія менеджменту персоналу визначає істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни в професійно-кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах інвестицій у людські ресурси тощо.

На підставі стратегії менеджменту персоналу формується політика менеджменту персоналу, яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи менеджменту персоналу. На наш погляд, **політика менеджменту персоналу** має бути комплексом концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом. Політика в будь-якій сфері людської життєдіяльності пов'язана з відносинами між соціальними групами, носіями соціальних та економічних інтересів. Політика менеджменту персоналу має враховувати інтереси роботодавця та найманих працівників, охоплювати взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи формування, використання та розвитку персоналу. Важливими складовими політики менеджменту персоналу є такі:

- політика зайнятості;
- політика трудових доходів;
- соціальна політика організації.

У Німеччині згідно із законом «Про підприємство» існують ради підприємств, наділені широкими повноваженнями в галузі менеджменту персоналу та соціальної політики підприємства [4, с. 99]. У державних установах ФРН згідно із законом «Про представництво персоналу федеральних установ» існують ради персоналу, наділені правом вирішального голосу під час розгляду широкого спектра кадрових і соціальних питань [4, с. 111].

Політика менеджменту персоналу має корелюватись із його принципами. У практиці діяльності організацій вона реалізується через визначення та виконання специфічних функцій та конкре-

тизованих завдань, що розподіляються поміж структурними підрозділами та окремими виконавцями.

Щоб процес менеджменту персоналу був безперервним і ефективним, він має бути чітко спланованим, регульованим і контролюваним. Для цього в організації всі завдання з менеджменту персоналу розподіляються між структурними підрозділами, лінійними й функціональними керівниками, відповідальними виконавцями.

Розподіл завдань закріплюється за виконавцями у внутрішніх організаційних документах — положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях. Розподіл завдань, регламентація обов'язків виконавчих структур мають доповнюватись обліком досягнень у галузі менеджменту персоналу, періодичною звітністю виконавців та стрункою системою контролю.

Поточний контроль за виконанням завдань з менеджменту персоналу щодня здійснюють керівники всіх рівнів, періодично вони звітують на оперативних (диспетчерських) нарадах, які проводить вище керівництво організації.\*

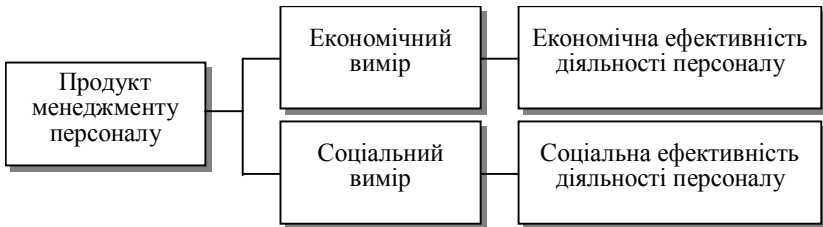


Рис. 1.2. Продукт (результат) менеджменту персоналу

**Продукт (результат) менеджменту персоналу** має відповідати його цілям. Виходячи з сутності цілей менеджменту персоналу, його продукт або результат повинен мати щонайменше два виміри — економічний і соціальний (рис. 1.2). Перший полягає в економічній ефективності діяльності персоналу, а другий — у соціальній. Економічна ефективність вимірюється економічними показниками: прибуток, рентабельність, продуктивність, матеріалоемність, енергоємність продукції тощо. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динаміка реальної заробітної плати, зміст і умови праці, плинність персоналу, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

\* Детальніше механізм регулювання менеджменту персоналу розкрито в розділі 9.

## 1.4. Менеджмент персоналу як навчальна дисципліна

Основними методологічними аспектами навчальної дисципліни є мета, завдання, предмет, об'єкт, місце в навчальному плані та зв'язки із суміжними дисциплінами.

**Мета** навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» — формувати системні знання теорії та практики управління персоналом різноманітних організацій, що функціонують у сфері національної економіки України.

**Завдання** навчальної дисципліни полягають у тому, щоб озброїти студентів (слухачів) сучасними знаннями теорії управління людьми у сфері економічної діяльності та практичними навичками впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців, щоб забезпечити ефективну діяльність організації та задовільні результати праці кожного працівника. Це вигідно й суспільству.

Багатогранність і складність процесу менеджменту персоналу обумовлюють широкий діапазон завдань навчальної дисципліни.

У стислому формулюванні завдання навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» полягають у:

- вивченні теоретичних засад менеджменту персоналу;
- вивченні практичного досвіду організацій у галузі управління людьми на виробництві;
- засвоєнні вмінь самостійно аналізувати складні виробничі ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні рішення в галузі менеджменту персоналу.

**Предмет.** Навчальна дисципліна «Менеджмент персоналу» вивчає багатогранний, багаторівневий, складний **процес відтворення й ефективного використання персоналу організації, який відбувається в просторі й часі.**

**Об'єкт.** Для навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу», так само, як і для процесу, який вона вивчає, об'єктом є складна сукупність, що охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал у цілому й кожного працівника зокрема.

Згідно з навчальним планом підготовки магістрів спеціальності 8.050109 «Управління трудовими ресурсами» (магістерська програма «Менеджмент персоналу») дана дисципліна викладається в 9-му семестрі поряд з такими дисциплінами:

- Фінансовий менеджмент;
- Міжнародний менеджмент;

- Стратегічне управління;
- Управління розвитком персоналу.

З дисципліною «Менеджмент персоналу» органічно пов'язані такі дисципліни:

- Соціальна політика;
- Мотивація персоналу;
- Організація діяльності менеджера;
- Менеджмент продуктивності;
- Планування й аналіз діяльності організацій.

Вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» базується на знанні таких фундаментальних дисциплін, як:

- Політична економія;
- Економіка підприємств;
- Менеджмент;
- Фінанси;
- Економіка праці;
- Управління трудовими ресурсами;
- Організація праці;
- Нормування праці;
- Трудове право.

Теоретичні знання та вміння, набуті в процесі вивчення цих та інших суміжних дисциплін, забезпечують випускникам університету достатні умови для успішної професійної діяльності за фахом на первинних посадах і подальшого професійно-кваліфікаційного зростання.

## **1.5. Менеджмент персоналу як предмет наукових досліджень**

Велике економічне й соціальне значення менеджменту персоналу для кожної організації та країни в цілому, перманентне зростання вимог до цієї галузі діяльності обумовлюють необхідність наукових досліджень теорії та практики процесів управління людським потенціалом, у першу чергу у сфері матеріального виробництва.

Наукові дослідження актуальних проблем менеджменту персоналу здійснюють інститути Національної академії наук України, Міністерства праці та соціальної політики, галузеві науково-дослідні установи, кафедри вищих навчальних закладів.

До актуальних проблем менеджменту персоналу, які потребують постійного науково-методичного супроводження, належать, зокрема, такі:

- соціально-психологічні аспекти трудової діяльності та управління людьми на виробництві;
- забезпечення конкурентоспроможності персоналу;
- удосконалення методів нормування праці;
- удосконалення методів планування чисельності різних категорій персоналу;
- оцінювання персоналу й претендентів на вакантні місця в організації;
- мотивація та стимулювання;
- захист здоров'я працівників на виробництві;
- зміцнення соціального партнерства в організації.

Основними аспектами методології наукових досліджень у галузі менеджменту персоналу є визначення й обґрунтування:

- мети й завдань дослідження;
- предмета й об'єкта дослідження;
- ефективних методів дослідження.

До найпоширеніших методів наукових досліджень актуальних проблем праці та менеджменту персоналу належать такі:

- загальнонаукові (спостереження, класифікації та типології, групування й порівняння, середніх величин, аналізу й синтезу, системного підходу, експерименту тощо);
- економіко-статистичного аналізу;
- соціологічного аналізу;
- експертних оцінок;
- факторного аналізу;
- математичного моделювання;
- функціонально-вартісного аналізу;
- системно-структурного аналізу;
- математичної статистики;
- графічного моделювання;
- кореляційно-регресійного аналізу;
- тестових методик.

Це неповний перелік відомих методів наукового дослідження проблем трудової діяльності та менеджменту персоналу.

Завдання наукових колективів, індивідуальних дослідників, аспірантів і докторантів — у кожній конкретній ситуації обрати адекватні методи та засоби (інструментарій) дослідження, визначити джерела й характер потрібної інформації, що сприятиме дослідженню мети наукового пошуку.

## 1.6. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту

У менеджменті персоналу ключовими поняттями є такі: менеджмент, персонал, організація.

Слово «менеджмент» англійського походження, воно перекладається як «управління», але не в широкому значенні як управління будь-яким об'єктом чи процесом, а у вузькому — як керування організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації.

Слово «персонал» походить від латинського *persona*, тобто особа, окрема людина, особистість. У менеджменті слово «персонал» вживається в значенні сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів та зайняті суспільно корисною діяльністю.

Значення персоналу для існування й діяльності будь-якої організації величезне, адже без персоналу немає й організації.

Слово «організація» в українській мові має декілька значень.

Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова «організація» в 4-х різних значеннях.

1. **Дія за значенням:** організувати, організуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організування чогось, упорядковування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).

2. **Об'єднання людей,** суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій (Організація Об'єднаних Націй, профспілкова організація). У теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією. Отже, під організацією розуміється соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності інтересів, як правило, економічних, політичних, культурних, спортивних.

3. **Особливості будови чого-небудь, структура.** (Приклад: Від вищих кліткових рослин водорості відрізняються простішою організацією.)

4. **Фізичні й психічні особливості окремої особи** (душевна організація людини.)

У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є організація в другому значенні цього слова, тобто як соціальний інститут у всіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом навчальної дисципліни є також структурні підрозділи організацій

та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа та як особистість.

Досить широко використовується слово «організація» також і в значенні процесу (організація праці, організація управління тощо).

**Організація є юридичною особою.** Усю свою діяльність вона здійснює самостійно, розраховує на власні можливості, на потенціал своїх керівників, на ініціативну, творчу працю кожного працівника.

Організації у сфері економіки створюються для спільної економічної діяльності. Спільна праця групи людей звичайно продуктивніша порівняно з працею такої ж кількості виконавців-одинаків.

Суспільство складається із сімей, а державу утворюють різноманітні організації. Кожна сім'я через своїх працездатних членів пов'язана з державою не прямо, а посередництвом організацій, у яких люди народжуються, виховуються, навчаються, працюють, з допомогою яких лікуються, відпочивають, розвиваються духовно.

Отже, можна стверджувати, що сучасна цивілізація тримається «на трьох китах»: сім'ї, організації та державі. До речі, сім'ю теж можна розглядати як маленьку організацію, а державу як суперорганізацію.

Рис. 1.3 ілюструє спрощену схему організації та її зв'язки із зовнішнім середовищем.

Організація як юридична особа є основним, базовим об'єктом менеджменту. Керівники середнього рівня управління відповідають за стан справ у великих структурних частинах організації — виробництвах, виробничих комплексах, цехах. Об'єктами менеджменту на нижчому рівні управління є низові структурні підрозділи (відділи, бюро, сектори, лабораторії, виробничі дільниці, бригади тощо).

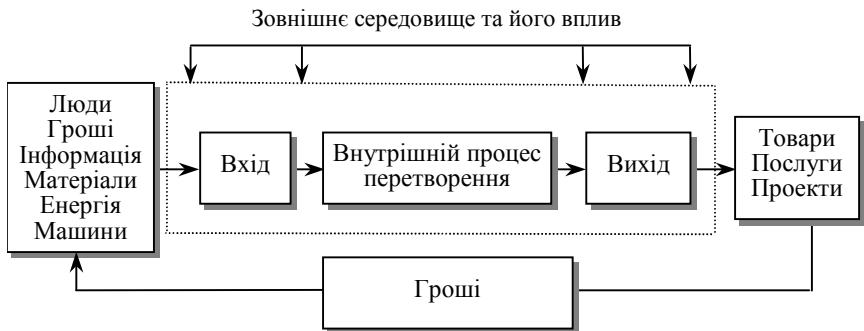


Рис. 1.3. Спрощена схема відкритої організації виробничого спрямування

## 1.7. Персонал організації

Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так охарактеризував роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника».

**Персонал** — це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників [3, с. 50].

У великих організаціях структура персоналу може бути дуже складною за кількістю різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. А це дуже ускладнює систему та процеси управління такими колективами.

В організаціях промислового виробництва виділяють персонал основної діяльності (промислово-виробничий) і неосновної (непромисловий).

В Україні назви категорій персоналу стандартизовано, а отже, усі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв.

**Класифікатор професій ДК 003-95** містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) оператори та складальники устаткування і машин;
- 9) найпростіші професії.

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

**Структурою персоналу** називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців; робітників, зайнятих ручною та механізованою працею тощо.

Структуру персоналу неможливо стандартизувати, адже вона складатиметься щоразу індивідуально під впливом багатьох чинників. Адміністрація кожної організації повинна постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

Багатьом організаціям не лише в Україні, а й в усьому світі, бракує висококваліфікованих, ініціативних, з творчим потенціалом працівників усіх посадових рівнів, але в першу чергу менеджерів зі стратегічним мисленням і вмінням ефективно вирішувати тактичні завдання.



### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. Навести визначення таких понять: метод, методика, методологія.
2. Яке значення має знання методології навчальної дисципліни для формування фахівців у галузі менеджменту персоналу?
3. Що собою являє менеджмент персоналу?
4. Назвати основні методологічні аспекти менеджменту персоналу як процесу, сфери практичної діяльності.
5. У чому полягає мета менеджменту персоналу?
6. Пояснити поняття об'єкта й суб'єкта менеджменту персоналу.
7. Розкрити суть змісту й форми менеджменту персоналу.
8. Що є субстратом у менеджменті персоналу?
9. Які функції покладаються на менеджмент персоналу?
10. Назвати й пояснити принципи менеджменту персоналу.
11. Розкрити основні зв'язки менеджменту персоналу з внутрішнім і зовнішнім середовищем.
12. Що собою являє стратегія менеджменту персоналу?
13. Що собою являє політика менеджменту персоналу?
14. Назвати основні завдання менеджменту персоналу в організації.
15. Що є продуктом менеджменту персоналу?
16. Розкрити мету й завдання навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу».
17. Що є предметом навчальної дисципліни?
18. Що є об'єктом навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу»?

19. З якими дисциплінами навчального плану логічно пов'язана дисципліна «Менеджмент персоналу»?
20. Назвати й пояснити основні аспекти методології менеджменту персоналу як галузі науки.
21. Які методи використовуються в наукових дослідженнях менеджменту персоналу?
22. Навести тлумачення ключових понять навчальної дисципліни: «менеджмент», «персонал», «організація».
23. Як класифікується персонал за професійними категоріями?
24. Що собою являє структура персоналу?



---

## Література

---

1. Словник української мови. — К.: Наук. думка, 1974. — Т. 5. — 840 с.
2. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА, М, 2002. — 638с.
4. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения, 1997. — 664 с.

## Розділ 2

### СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета розділу** — вивчення основних чинників, які впливають на формування стратегії та політики менеджменту персоналу організації, та їхніх характеристик за сукупністю ознак; формування навичок розробляти основні контури стратегії та політики менеджменту персоналу організації залежно від конкретної ситуації.

#### 2.1. Зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації

Під стратегією та політикою менеджменту персоналу організації розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи [1, с. 104]. Вони розробляються власниками організації, радою акціонерів, вищим керівництвом, кадровими службами разом з профспілковими та громадськими організаціями для визначення генерального напрямку й засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них, а також для обґрунтування необхідності використання конкретних методів і форм набору, розстановки та використання персоналу організації. Розроблення стратегії та політики є лише однією з функцій менеджменту персоналу, проте її цілі можуть збігатися з цілями самої системи.

Вважається, що письмове оформлення політики менеджменту персоналу чітко й наглядно демонструє погляди адміністрації щодо зазначених вище та інших аспектів управління, формує в працівників уявлення про наміри керівництва організації, сприяє поліпшенню взаємодії підрозділів і морально-психологічного клімату, раціоналізує процес прийняття кадрових рішень, інформує персонал про правила внутрішніх трудових розпорядку та взаємовідносин тощо. Тому у великих компаніях політика менеджменту персоналу, як правило, цілеспрямовано розробляється, офіційно проголошується й детально фіксується в загальнокор-

поративних документах: статуті підприємства; колективному договорі; правилах внутрішнього трудового розпорядку; контрактах з працівниками, положеннях про оплату та стимулювання праці, про атестацію, про організацію профнавчання; меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У малих фірмах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Головні переваги документального оформлення політики менеджменту персоналу, як зазначає Г. В. Щекін, такі:

- чітке визначення видів дій, які мають здійснюватися для досягнення цілей організації;
- досягнення ясності в розумінні проблем керівництва кадрів;
- спонукування до співробітництва координацією діяльності між різними структурними підрозділами;
- уніфікованість та послідовність у прийнятті кадрових рішень;
- використання встановлених стандартів у різних ситуаціях управління персоналом;
- сприяння децентралізації влади, що поліпшує виробничі відносини;
- сприяння розвитку навчання та кадрового менеджменту;
- переконання працівників у «добрій волі» компанії;
- інформування працівників про правила, якими вони мають керуватися;
- зміцнення моралі та поліпшення загальних відносин [10, с.9].

Основу стратегії та політики менеджменту персоналу в сучасних умовах має становити зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Формування стратегії та політики менеджменту персоналу має здійснюватися з урахуванням того, що ринкова трансформація економіки обумовлює перехід від практично необмеженої виконавчої влади до відносин власності. У зв'язку з цим, по-перше, необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритетів цінностей. Головним у самій організації мають бути працівники, а за її межами — споживачі продукції. По-друге, необхідно повернути свідомість працівника до споживача, а не до начальника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання; до культури й ринку, а не до ієрархії; перейти до соціальних норм, які базуються на здоровому економічному глузді.

Політика менеджменту персоналу організації, через яку реалізуються цілі та завдання останньої, базується на стратегії менеджменту персоналу організації, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку організації. Отже, стратегія та політика менеджменту персоналу є з'єднувальним елементом, який поєднує цілі та завдання організації з кадровою роботою, тобто оперативними заходами щодо роботи з персоналом: відбір, складання штатного розпису, атестація, профнавчання, просування, стимулювання праці тощо. Політика менеджменту персоналу та ступінь її реалістичності залежать, у свою чергу, від врахування двох основних вихідних положень: направленості загальної стратегії менеджменту персоналу та характеру її адаптованості до специфічних умов розвитку організації на сучасному етапі. Урахування цих положень показує загальну направленість дій, які необхідно передбачити в конкретній політиці менеджменту персоналу на певному відрізку часу. Це дасть змогу досягти того, щоб заходи політики менеджменту персоналу короткострокової дії не суперечили об'єктивним тенденціям стратегії менеджменту персоналу та розвитку організації в цілому, розрахованим на тривалий період. Отже, заходи щодо менеджменту персоналу можуть бути розраховані на далеку перспективу (стратегія) або орієнтовані на оперативне вирішення кадрових питань (тактика або політика). Останні заходи конкретизуються в кадровій роботі організації, яка має виходити з політики менеджменту персоналу (рис. 2.1) [3, с. 22].

Прикладом вираження стратегії менеджменту персоналу може бути кредо ВАТ «Ленстройконструкция», сформульоване в межах загального кредо розвитку та діяльності цього товариства. Так, керівництво ВАТ «Ленстройконструкция» стверджує: «Ми несемо відповідальність перед службовцями, чоловіками та жінками, які працюють з нами. Кожен з них має розглядатися як особистість. Ми повинні поважати їхню гідність та відзначати заслуги. Винагорода за роботу має бути справедливою та відповідною, а також мати мотивувальний характер. Умови праці мають забезпечувати комфорт, чистоту, порядок та безпеку. Наш обов'язок — надавати щорічні оплачувані відпустки службовцям, які працюють на нас. Ми маємо робити все можливе, щоб службовці обов'язки наших співробітників не вступали в конфлікт з їхніми сімейними зобов'язаннями. Ми прагнемо створити атмос-

феру командної роботи, за якої всі службовці товариства повинні зацікавлено виступати з пропозиціями. Усі працівники мають

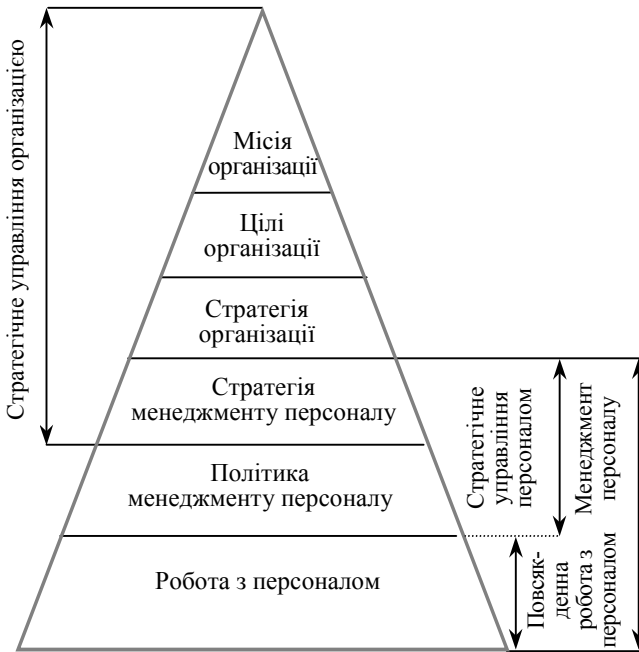


Рис. 2.1. Взаємозв'язок стратегії та політики менеджменту персоналу із загальною стратегією розвитку організації та кадровою роботою

знаходитися в однакових умовах стосовно отримання роботи, підвищення кваліфікації та просування по службі. Ми маємо стежити за тим, щоб керівники були компетентними, а їхні рішення та розпорядження — справедливими та етичними» [5, с.21]. Отже, цілі системи менеджменту персоналу, закладені в зазначену стратегію, виходять за межі традиційних цілей, які часто обмежуються своєчасним забезпеченням організації персоналом необхідної якості й достатньої кількості; забезпеченням умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональним використанням трудового потенціалу; формуванням і підтриманням ефективної роботи трудових колективів. У ВАТ «Ленстройконструкция» до традиційних цілей додається ціль найповнішого задоволення потреб працівників, що є дуже важливим для сучасного менеджменту.

Стратегія (кредо) менеджменту персоналу ВАТ «Ленстройконструкція» також тісно пов'язана з кредо Товариства стосовно відповідальності перед клієнтом, суспільством та акціонерами.

Іншими словами, політика менеджменту персоналу являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників. Формуючи політику менеджменту персоналу, як зазначає Є.В. Маслов, роботодавець має визначитися:

— звільняти працівників чи зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом краще: а)переводити на скорочені форми зайнятості; б)використовувати на невластивих роботах, на інших об'єктах; в)посилати на тривалу перепідготовку тощо;

— здійснювати профпідготовку працівників власними силами чи шукати тих, хто вже має необхідну професійну підготовку;

— набирати працівників із зовнішнього ринку праці чи перенавчати тих працівників, що підлягають вивільненню у зв'язку зі змінами в організації виробництва чи праці на підприємстві;

— набирати додаткових працівників чи обійтися наявною чисельністю за умови раціональнішого їхнього використання;

— укладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих робітників чи «дорогих», але мобільних тощо [4, с. 78—79].

Політики менеджменту персоналу можна класифікувати за двома ознаками:

— рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, та безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації (пасивна, реактивна, превентивна, активна);

— орієнтацією на власний або зовнішній персонал, тобто ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу (відкрита, закрита) [7, с. 128—132].

**Пасивна політика менеджменту персоналу** проявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки; коли немає прогнозу кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу, а також діагностики кадрової ситуації в цілому.

**Реактивна політика менеджменту персоналу** використовується керівництвом організацій, у яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили й мотивації до високопродуктивної праці. У руслі такої політики керівництво

організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги.

**Превентивна політика менеджменту персоналу** виникає тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Кадрові служби таких організацій здійснюють діагностику персоналу, а також прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.

**Активна політика менеджменту персоналу** використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Залежно від того, що є основою для прогнозів та програм, активна політика менеджменту персоналу може бути або раціональною (усвідомленою), або нераціональною (мало підлягати алгоритмізації та опису).

Використовуючи раціональну політику менеджменту персоналу, керівництво та кадрова служба мають не тільки якісний діагноз та обґрунтований середньостроковий та довгостроковий прогноз розвитку ситуації, але й володіє засобами для впливу на неї.

За нераціональної (авантюристичної) політики менеджменту персоналу керівництво організації не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба організації, як правило, не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, проте вносить у програми розвитку організації плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, хоч і важливих для організації, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації.

**Відкриту політику менеджменту персоналу** застосовують молоді організації, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку та орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу. Вона готова й навіть прагне прийняти або переманити будь-якого працівника іншої організації, якщо він має відповідну кваліфікацію.

**Закрита політика менеджменту персоналу** можлива в організаціях, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також

якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту кадрів. Така організація використовує переважно патерналістську модель системи менеджменту персоналу й орієнтується на приймання нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівнів управління здійснюється з-поміж співробітників організації.

Порівняння зазначених двох типів менеджменту політики персоналу стосовно основних кадрових процесів проілюстровано в табл. 2.1

*Таблиця 2.1*

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВІДКРИТОЇ ТА ЗАКРИТОЇ ПОЛІТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ [1, с. 131]**

Кадрові процеси	Характеристики політики менеджменту персоналу	
	відкритої	закритої
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових працівників
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу. Приєднання до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Частіше здійснюється в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Частіше проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до діяльності організації
Просування персоналу	Обмежена можливість кар'єрного зростання, тому що переважає тенденція набору персоналу ззовні	Перевага під час призначення на вищі посади завжди віддається співробітникам організації, здійснюється планування кар'єри
Мотивація та стимулювання праці	Перевага віддається стимулюванню (зовнішня мотивація)	Перевага віддається мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Упровадження	Постійний інноваційний	Необхідність спеціально

інновацій	вплив з боку нових співробітників. Основний механізм інновацій — контракт, визначення відповідальності співробітників та організації	ініціювати процес розроблення інновацій, високе почуття причетності та відповідальності за зміни ситуації на краще за рахунок усвідомлення єдності цілей працівника та організації
-----------	--	--

## 2.2. Чинники стратегії та політики менеджменту персоналу

Вибираючи певну стратегію та політику менеджменту персоналу, роботодавець має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають також і на зміст програм і заходів з кадрової роботи. Основні фактори зовнішнього та внутрішнього стосовно певної організації середовища наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ПОЛІТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Зовнішні	Внутрішні
Вимоги національного трудового законодавства	Ієрархічна структура організації
Взаємовідносини з профспілками, впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників	Технології, що використовуються
Територіальне розміщення організації	Вимоги виробництва, стратегії та цілі розвитку організації
Стан економічної кон'юнктури	Стиль керівництва
Ситуація та перспективи розвитку ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили, умови пропозиції)	Фінансові можливості організації
Попит на робочу силу з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати	Виробнича й управлінська культура, тобто цінності, соціальні норми, настанови поведінки
	Умови праці

	Кількісні та якісні характеристики трудового колективу
	Модель системи менеджменту пер- соналу

Наприклад, політика менеджменту персоналу має враховувати необхідність безумовного виконання передбачених Конституцією прав і обов'язків громадян у сфері праці, дотримання роботодавцями та кожним працівником положень законів про працю, типових правил внутрішнього трудового розпорядку та інших документів, які регулюють соціально-трудові відносини. Тому політика менеджменту персоналу певною мірою залежить від ступеня жорсткості або гнучкості національного трудового законодавства стосовно окремих процедур технології менеджменту персоналу. Це зокрема, стосується найму, оцінювання, оплати праці та звільнення персоналу. Наприклад, заборона нормативними актами деяких країн використовувати тести під час прийому на роботу звужує можливості працівників служб управління персоналом та лінійних керівників у профорінтаційній та іншій роботах.

Важливого значення набуває також урахування ситуації на ринку праці, у межах якого потрібно аналізувати наявність конкуренції між претендентами на вакантні робочі місця, джерел комплектування робочої сили, її професійний та кваліфікаційний склад тощо.

Серед внутрішньофірмових факторів найсуттєвішими є вимоги виробництва, стратегія й цілі розвитку організації, їхня часова перспектива та ступінь конкретизації. Наприклад, організація, яка націлена на швидке отримання прибутку, а потім таке саме швидке згортання виробництва, буде інакше будувати свою політику стосовно персоналу, ніж організація, зорієнтована на постійне розгортання та розширення виробництва.

Вплив умов виконання роботи в організації пояснюється тим, що працівників може приваблювати, або відштовхувати робота залежно від:

- місцезнаходження робочих місць;
- взаємодії з іншими працівниками в ході виконання роботи;
- ступеня свободи під час вирішення завдань;
- ступеня шкідливості роботи для здоров'я;
- ступеня необхідних фізичних і психічних зусиль;
- тривалості та структурованості роботи тощо [7, с. 140].

Від ступеня привабливості для працівників роботи, яку вони виконують, залежить зміст спеціальних програм залучення та утримання працівників в організації, які формуються менеджерами з персоналу.

### 2.3. Напрями реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу

**Механізм реалізації політики менеджменту персоналу** — це система планів, норм і нормативів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих безпосередньо на підбір кадрів, їхнє розміщення, використання, профнавчання, мотивацію, просування тощо. Тому не можна вважати, що зміст політики менеджменту персоналу обмежується найманням на роботу (аналіз робіт, розроблення вимог до виконавців, вибір джерел поповнення кадрів тощо), а стосується значно ширшого кола проблем та завдань, які впливають із сукупності сфер, підсистем та функцій менеджменту персоналу в організації.

На першому рівні узагальнення прийнято виокремлювати три сфери менеджменту персоналу, стосовно яких розробляється політика (рис. 2.2).

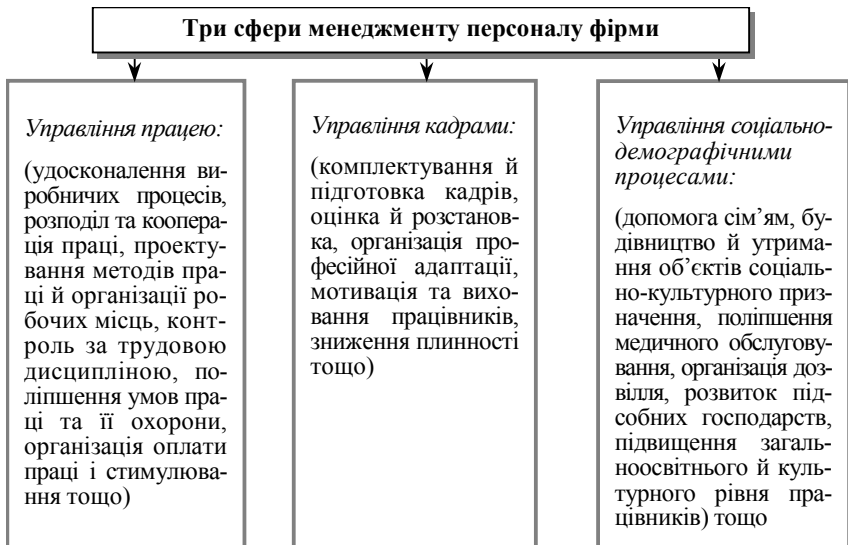


Рис. 2.2. Сфери менеджменту персоналу організації

На другому рівні узагальнення в системі менеджменту персоналу виокремлюють такі підсистеми та функції лінійного та функціонального управління, стосовно яких розробляється політика:

1. Підсистема планування та маркетингу персоналу (розроблення стратегії та політики управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування й прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримання взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрів).

2. Підсистема найму й обліку персоналу (організація наймання персоналу, організація співбесід, оцінки, відбору та прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, управління зайнятістю персоналу, діловодство).

3. Підсистема трудових відносин (аналіз і регулювання групових і особистісних відносин, а також відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм і взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками, розгляд скарг і претензій, управління стабільністю трудового колективу, аналіз плинності кадрів, планування виходу на пенсію).

4. Підсистема використання персоналу (розстановка персоналу, розроблення посадових інструкцій, регламентація роботи, контроль за трудовою дисципліною).

5. Підсистема управління умовами праці (дотримання вимог психофізіології праці, ергономіки праці, технічної естетики, охорона праці й техніки безпеки, охорона довкілля, воєнізована охорона організації й окремих посадових осіб).

6. Підсистема розвитку персоналу (професійна орієнтація персоналу, професійна підготовка персоналу, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу, уведення в посаду, адаптація нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання кадрів, організація раціоналізації й винахідництва, реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом).

7. Підсистема мотивації поведінки персоналу (управління мотивацією поведінки персоналу, тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутку і капіталі, форм морального заохочення, організа-

ція нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом).

8. Підсистема соціального розвитку (організація харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами та стресами, організація соціального страхування та забезпечення продуктами харчування й товарами народного вжитку).

9. Підсистема розвитку оргструктур управління (аналіз наявної оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розроблення штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розроблення та реалізація рекомендацій з розвитку стилю та методів управління).

10. Підсистема правового забезпечення (дотримання трудового законодавства в трудових відносинах, узгодження розпорядчих документів з управління персоналом, проведення консультацій з правових питань).

11. Підсистема інформаційного забезпечення (статистичний облік персоналу, інформаційне й технічне забезпечення управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації).

12. Підсистема організації праці (нормування праці, організація й обслуговування робочих місць).

13. Підсистема лінійного управління (управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами) [9, с. 92—94].

Окрім того, що політика формується стосовно кожної сфери, підсистеми та функції менеджменту персоналу, вона формується також стосовно всіх працівників організації в цілому (у такому разі вона має загальний характер) та стосовно окремих підрозділів, функціональних професійних груп та категорій персоналу (у такому разі вона має частковий характер).

Отже, на думку Є. В. Маслова, політика менеджменту персоналу формує:

— вимоги до робочої сили на стадії її наймання (щодо статі, віку, стажу, рівня спеціальної підготовки і т.ін.);

— ставлення до «капіталовкладень» у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток тих чи інших сторін зайнятої робочої сили;

— ставлення до стабілізації колективу (усього чи певної його частини);

— ставлення до характеру підготовки нових працівників на підприємстві, її глибини й широти, а також до перепідготовки кадрів;

— ставлення до внутрішньофірмового руху кадрів тощо [4, с. 81].

## 2.4. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу

Кожна фірма розробляє свої власні принципи політики менеджменту персоналу. Так, у фірмі ІВМ до **принципів менеджменту персоналу** належать такі:

- сильні переконання, цінності, культура;
- повага до особистості;
- довічна зайнятість;
- найм персоналу високого класу;
- можливості кар'єри;
- тривала підготовка;
- єдиний статус;
- система атестацій та співбесід;
- система рівнів і зарплати;
- холістичний підхід до працівників;
- участь персоналу в управлінні;
- максимальна відповідальність;
- заплановані обмеження для менеджменту;
- горизонтальні зв'язки;
- заохочення розбіжностей у поглядах.

До загальних принципів формування політики менеджменту персоналу, характерних для більшості фірм, можна віднести такі: науковість (використання сучасних наукових розроблень у сфері управління працею, кадрами та соціально-демографічними процесами для забезпечення найвищого соціально-економічного ефекту); справедливість; комплексність та системність (охоплення всіх сфер роботи з персоналом та врахування взаємозв'язку й взаємозалежності окремих її складових, економічних, організаційних, соціальних та інших видів аспектів, позитивних та негативних впливів деяких кадрових заходів тощо); послідовність; дотримання трудового законодавства; рівність і відсутність дискримінації; економічність (забезпечення окупності витрат на заходи з управління персоналом); конкретність та адресність.

З принципами формування політики менеджменту персоналу тісно пов'язані вимоги, які висуваються до менеджменту сучасного підприємства. Основними з них є такі:

1. Взаємозалежність та взаємообумовленість із функціональною стратегією менеджменту персоналу та загальною стратегією розвитку організації. У такому контексті політика менеджменту персоналу спрямована на кадрове забезпечення реалізації останньої.

2. Стабільність та гнучкість. Політика менеджменту персоналу повинна поєднувати в собі дві протилежні засади — бути досить стабільною (оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника) та водночас бути досить динамічною або гнучкою (змінюватися відповідно до зміни стратегії підприємства, виробничої й економічної ситуації). Стабільними мають бути цінності, переконання й норми, що визначають поведінку працівників, а також установки поведінки роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу, а це саме ті сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу й мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми). З огляду на цю вимогу політика менеджменту персоналу має бути зваженою та заснованою на врахуванні того, як її реалізація позначиться на поведінці працівників, до яких соціально-психологічних втрат вона може призвести. У протилежному випадку, якщо політика менеджменту персоналу не буде відповідати названій вимозі, вона може бути занадто рішучою, можливо навіть на початку негуманною до працівників з використанням формального підходу, з чітким вираженням лише інтересів виробництва.

3. Економічна обґрунтованість. Формування політики менеджменту персоналу має спиратися на економічні розрахунки, які виходять з реальних можливостей організації.

4. Індивідуальний підхід до кожного зі своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів організації.

5. Орієнтація на довготривале планування.

6. Соціальна спрямованість. Політика менеджменту персоналу має орієнтуватися на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту та забезпечувати належний соціальний захист працівників.

7. Активність. Політика менеджменту персоналу сучасної організації має бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення. Наприклад, у фазі формування робочої сили будь-яка організація не може обмежуватися роллю пасив-

ного споживача робочої сили, а має розширювати межі своєї діяльності в напрямі пошуку й залучення кваліфікованих працівників, забезпечувати подальший їхній розвиток у межах організації, а також закріплення на робочих місцях для тривалої зайнятості тощо.

## **2.5. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації**

Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням [1, с. 106—111].

Елементами управлінської стратегії є такі: система цілей (місія, загальнофірмові та специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Як уже зазначалося, політика менеджменту персоналу органічно пов'язана з функціональною стратегією менеджменту персоналу, яка підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває і деталізує її.

Умовно генеральні стратегії, як зазначає В. Р. Веснін, можна розділити на дві групи: стратегії функціонування (вони пов'язані з поведінкою організації на ринку й мають три різновиди — лідерство в низьких витратах, диференціація й фокусування) і розвитку (зростання, помірного зростання, скорочення та комбінована) [1, с. 108—111].

Функціональні стратегії менеджменту персоналу відповідають певним групам і видам генеральних стратегій.

Стратегія лідерства в низьких витратах орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, які створюються внаслідок максимізації обсягів продажу стандартних товарів повсякденного попиту й завоювання нових ринків на основі зниження цін.

Відповідна їй функціональна стратегія менеджменту персоналу повинна орієнтуватися переважно на залучення та закріп-

лення працівників масових професій середньої кваліфікації. У сфері управління перевага надається менеджерам адміністративного гатунку.

Стратегія диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на кількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими.

Відповідна їй стратегія менеджменту персоналу повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації — наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагається лідерські й підприємницькі здібності.

Ринкова стратегія фокусування передбачає вибір фірмою певного сегмента ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій.

Відповідна їй функціональна стратегія менеджменту персоналу також повинна відповідати одній з них.

Стратегія зростання характерна в першу чергу для молодих організацій, які прагнуть зайняти позиції лідера, або для тих, які знаходяться на вершині науково-технічного прогресу. У зв'язку з постійними й високими темпами збільшення масштабів діяльності та за рахунок активного завоювання нових ринків, диверсифікації виробництва, постійних нововведень фірмам вдається нарощувати конкурентні переваги.

Відповідна стратегія менеджменту персоналу повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими й підприємницькими здібностями. Найважливішими аспектами управління персоналом у такому разі є такі: створення належної системи оплати праці й мотивації, формування сприятливого психологічного клімату, сприяння творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового й наукового зростання. Разом з тим такі аспекти, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію, закріплення кадрів тощо є другорядними.

Стратегія помірнього зростання притаманна організаціям, які твердо стоять на ногах і діють у традиційних сферах, наприклад таким, що працюють у галузі автомобілебудування. Для них також є характерним зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже непотрібне й навіть небезпечне.

Орієнтація стратегій менеджменту персоналу в даному разі така: залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації відносно менша. Більшого значення набувають процеси внутрішньофірмового переми-

щення кадрів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.

Необхідність стратегії скорочення масштабів діяльності, або дезінвестування, виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її «санацію», позбутися всього застарілого.

Основні моменти відповідної стратегії менеджменту персоналу будуть полягати в масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереження найціннішої частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

Комбінована або селективна стратегія містить в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи організації розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або скорочують свою діяльність.

Стратегії можуть бути різними також і за своїм характером. У цьому сенсі виділяють три види стратегій: наступальну, наступально-оборонну (стратегія стабілізації) та оборонну (стратегія виживання). Як правило, наступальний характер мають стратегії зростання й помірного зростання; наступально-оборонний — комбінована стратегія; суто оборонний — стратегія скорочення діяльності.

Характер стратегії потребує певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, які вміють знаходити нові, нетрадиційні шляхи роботи. Для реалізації наступально-оборонної стратегії придатніші обережні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія потребує поєднання підприємницьких і адміністративних здібностей, жорсткості, які дають змогу зберегти фірму.

## **2.6. Відмінності в політиці менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці**

Існує два типи моделей ринку праці на мікрорівні (бюрократична та патерналістська) залежно від:

- відносин між фірмою та найманими працівниками;
- зобов'язань адміністрації фірм щодо зайнятості працівників;
- ставлення й інтересу працівників до роботи або до фірми;

- стандартів і методів контролю продуктивності;
- взаємин між менеджерами та працівниками в процесі вирішення проблем;
- характеру відбору й набору персоналу;
- критеріїв просування працівників по службі;
- типу організаційної структури;
- характеру розподілу функцій, закріплення обов'язків і відповідальності;
- формування оргструктури навколо окремих осіб або груп працівників;
- ставлення адміністрації фірм до витрат на робочу силу;
- збігу цілей працівників і фірми;
- характеру системи прийняття рішень.

Вихідні дані про характеристики двох систем управління персоналом залежно від моделі внутрішньофірмової моделі ринку праці наведено в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИЧНОЇ ТА ПАТЕРНАЛІСТСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ  
ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО РИНКУ ПРАЦІ**

Критерії	Бюрократична модель ринку праці	Патерналістська модель ринку праці
Характер відносин між фірмою і найманими працівниками	Формальні відносини, які не виходять за межі виробництва	Патерналістське (батьківське, сімейне) ставлення роботодавців (менеджерів) до працівників та до їхніх сімей
Зобов'язання адміністрації фірм щодо зайнятості працівників	Залежать від економічної ситуації й особистих результатів роботи кожного працівника	Високі гарантії зайнятості та, відповідно, очікування адміністрацією від працівників лояльності по відношенню до фірми
Ставлення та інтерес працівників до роботи або до фірми	Працівників цікавить у першу чергу не організація, у якій вони будуть працювати, а їхня робота	На першому місці інтерес до фірми, до її іміджу
Стандарти й методи контролю продуктивності	Використовуються індивідуально орієнтовані, формальні стандарти й методи контролю	Орієнтація на високу групову мотивацію та стандарти з використанням громадського робітничого

	продуктивності	контролю
Взаємини між менеджерами та працівниками в процесі вирішення проблем	Мають переважно консультативний характер	Як захід підкріплення загальних цілей використовується метод спільної участі менеджерів і працівників у вирішенні проблем
Конкуренція між працівниками	Дуже сильна	Практично немає
Характер відбору й набору персоналу	Працівники у фірму відбираються в першу чергу за критеріями формальної освіти за спеціальністю та (або) практичного досвіду й навичок роботи за спеціальністю	Працівники відбираються фірмою на все життя безпосередньо після школи на основі академічних успіхів, тестування у фірмі з екстенсивною програмою «відсіювання». Крім того, під час відбору використовуються дружні відносини та шкільні зв'язки

*Закінчення табл. 2.3*

Критерії	Бюрократична модель ринку праці	Патерналістська модель ринку праці
Критерії просування працівників по службі	Просування по службі та винагорода залежать у першу чергу від індивідуальної продуктивності, яку оцінюють менеджери. Критеріями диференціації індивідуального заробітку є кількість та якість виконаної роботи	Просування по службі та винагорода залежать від суб'єктивних факторів, таких як освіта, стаж роботи, вік, форма найму тощо. Ці фактори є також критеріями диференціації індивідуального заробітку
Тип організаційної структури й характер розподілу функцій, закріплення обов'язків і відповідальності	Ієрархічна бюрократія зі спеціалізованими та дуже структуризованими функціями й положенням; обов'язки й відповідальність чітко визначені та розписані для кожного працівника	Ієрархічна організація з нежорсткими, широкими функціями й неформальним описом посади. Така організація значною мірою спирається на внутрішні групи норми кооперації, з пошуком компромісу й високими стандартами групових досягнень
Формування оргструктури навколо окремих осіб або	Оргструктура будується навколо окремих осіб	Оргструктура будується навколо груп працівників

груп працівників		
Ставлення адміністрації фірм до витрат на робочу силу	Максимальний прибуток на інвестований капітал унаслідок технологічної та індивідуальної продуктивності	Люди розглядаються як найцінніше надбання для досягнення цілей фірми
Збіг цілей працівників і фірми	Працівників у цілому роздратовує робота, але їх можна стимулювати матеріально, якщо виконання завдань жорстко контролюється. Тому вважається, що цілі організації не відповідають цілям працівників	Цілі організації та працівників розглядаються як загальні групові цілі
Характер системи прийняття рішень	Система прийняття рішень дуже централізована — «зверху вниз», документована, має широкі усні комунікації після прийняття рішення, щоб добитися підкорення рішенням	Система прийняття рішень децентралізована — «знизу вгору», є неформальною, з усними комунікаціями для пошуку згоди. А система письмової реєстрації використовується як підтвердження розпоряджень

Основні напрями філософії та практики бюрократичної й патерналістської моделей управління персоналом узагальнено в термінах табл. 2.4:

*Таблиця 2.4*

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ БЮРОКРАТИЧНОЇ ТА ПАТЕРНАЛІСТСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ [6, с. 228]**

Бюрократична модель	Патерналістська модель
Індивідуум	Група
Конкуренція	Співробітництво
Нам	Ми
Підкорення	Компроміс
Противники	Партнери
Обвинувачення	Відповідальність
Підозра	Довіра
Хаотичність	Заплановані зміни

Поліцейський	Помічник
Зараз	Перспектива
Сегментація	Інтеграція
Обмеження інтересів	Широкий системний погляд
«Поділ пирога на частини»	«Збільшення пирога»
Витрати на робочу силу	Капіталовкладення в розвиток людського фактора

У бюрократичній моделі менеджменту персоналу:

- а) наявна жорстка ієрархічність;
- б) зв'язки між підрозділами, розмішеними на одному рівні організаційної структури, здійснюються через центр;
- в) використовуються жорсткі посадові інструкції;
- г) підлеглим видаються вичерпні завдання;
- д) у працівників виховуються та стимулюються ретельність (старанність) і виконавська дисципліна;
- е) головне для підлеглого — зробити так, як сказав начальник;
- є) бюрократична модель спирається на організаційну структуру, викликає опір людей організаційній структурі, підкоряє людей оргструктурі, проектується та впроваджується в практику, долаючи опір людей та підлаштовуючи їхні характери під структуру.

Патерналістська модель менеджменту персоналу:

- а) не забороняє діяти, припускаючи деякі рівні організаційної структури управління персоналом;
- б) дає простір горизонтальним зв'язкам;
- в) дає змогу працівникам самим формувати свою посаду, незважаючи на інструкції;
- г) створює умови, за яких підлеглому лише ставляться завдання; як він буде їх виконувати — це вже його справа;
- г) стимулює ініціативу, творчий підхід до справи;
- д) формулює головну мету для працівника — розв'язати проблему, надати результат;
- е) дає змогу виконавцю самому брати участь у постановці завдання, яке йому належить виконувати;
- є) кількість контрольованих показників зводить до мінімуму; завдання в ній видаються в загальному вигляді без вичерпних інструкцій;

ж) спирається на мікрокультуру фірми, викликає опір людей культури, залучає людей до культури, створюється та впроваджується в практику самими працівниками.



---

## Запитання та завдання для самоконтролю

---

1. Дати визначення поняттям «стратегія та політика менеджменту персоналу».
2. Схарактеризувати пасивну політику менеджменту персоналу.
3. Дати характеристику реактивній політиці менеджменту персоналу.
4. Схарактеризувати превентивну політику менеджменту персоналу.
5. Дати характеристики підтипів активної політики менеджменту персоналу.
6. У чому полягає основна відмінність відкритої та закритої політики менеджменту персоналу?
7. Які умови ефективності закритої та відкритої політики менеджменту персоналу?
8. Назвати етапи проектування політики менеджменту персоналу.
9. Пояснити поняття «кадровий захід».
10. Які фактори внутрішнього та зовнішнього середовища впливають на формування політики менеджменту персоналу?
11. Схарактеризувати бюрократичну та патерналістську моделі внутрішньофірмового ринку праці (системи менеджменту персоналу).



---

## Література

---

1. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юрист, 1998. — 496 с.
2. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — 2 изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999 — 624 с.
3. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. Ч. 1. Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 280 с.

4. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. — 312 с.
5. *Мордовин С. К.* Управление человеческими ресурсами — М.: ИНФРА-М, 1979. — 360 с.
6. *Прокопенко И. И.* Управление производительностью: Практ. руководство: Пер. с англ. —К.: Техника, 1990. — 319 с.
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра, Г. Ш. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
8. Управление персоналом организации. Учебник / Под. ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
10. *Щекин Г. В.* Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997. — 176 с.

## Розділ 3

### РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — сформувати в студентів систему теоретичних і прикладних знань у галузі нормативно-правової та інформаційної бази, науково-методичного, кадрового, матеріально-технічного й фінансового забезпечення, необхідного для ефективного функціонування системи менеджменту персоналу.

#### 3.1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу

Для того щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси.

**Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу** представлене нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням (рис. 3.1).

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче

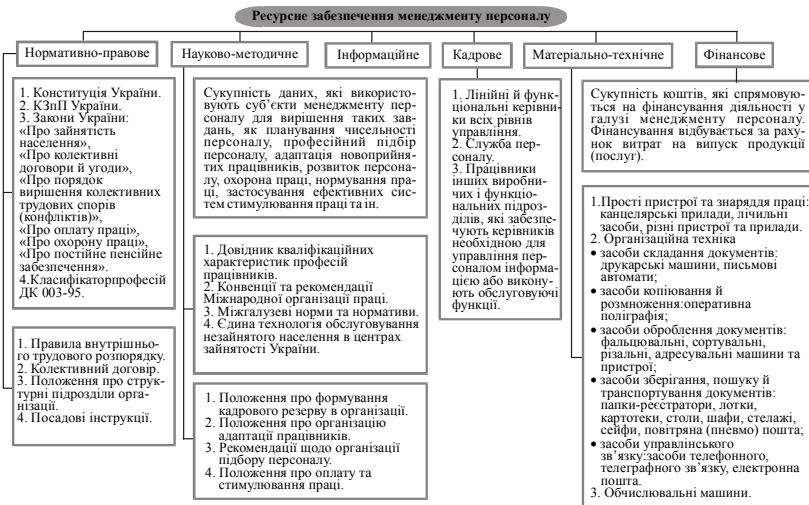


Рис. 3.1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

**Кодекс законів про працю (КЗпП) України.** КЗпП України визначає правові засади й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

**Закон України «Про зайнятість населення»** визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та

його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

**Закон України «Про колективні договори і угоди»** визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

**Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»** визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

**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 усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати.

**Закон України «Про охорону праці»** визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

**Закон України «Про пенсійне забезпечення»** гарантує всім неприцездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільнокорисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

До нормативно-правової бази менеджменту персоналу слід також віднести **Класифікатор професій ДК 003-95**, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Цей документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для вирішення таких завдань:

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

— 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 зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;

— вирішення питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих.

Класифікатор професій містить такі розділи:

➤ Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі). До цього розділу належать професії, пов'язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням і правосуддям та прокурорським наглядом і керівництвом об'єднанням підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами.

➤ Професіонали. Розділ уміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що потребують 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.

➤ Фахівці. Розділ уміщує професії, що потребують 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 молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їхнього обслуговування).

➤ Технічні службовці. Розділ уміщує 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 потребують повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

➤ Робітники сфери торгівлі та побутових 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.

➤ Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства. Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, добуванні риби чи її розведенні, збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією переважно на ринок і реалізацію продукції.

➤ Кваліфіковані робітники з інструментом. Розділ уміщує 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 видобуванням корисних копалин, будівництвом чи виробленням різної продукції.

➤ Оператори та складальники устаткування та машин. Розділ уміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування чи машин, а також для їхнього складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин чи нагляд за їхнім видобуванням, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами чи пересувними установками, складання виробів з деталей та вузлів.

➤ Найпростіші професії. Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів, у деяких випадках зі 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.

Практичне вирішення всіх завдань з менеджменту персоналу не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або вповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають у їхньому функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі:

**Правила внутрішнього трудового розпорядку**, у яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

**Колективний договір**, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці;
- установлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;

— забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;

— гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

**Положення про структурні підрозділи організації** — документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

**Посадові інструкції** — документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

### **3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу**

Необхідною умовою вирішення на належному рівні завдань менеджменту персоналу є використання поряд з нормативно-правовим науково-методичного забезпечення функціонування системи менеджменту персоналу.

**Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу** — це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які 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 містить дві групи документів:

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

➤ документи, які розробляються для внутрішнього користування й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу слід віднести:

**Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників** — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в класифікаторі професій.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва й робіт.

Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається зі вступу та кваліфікаційних характеристик, розташованих в абетковій послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних показників переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи:

➤ Завдання та обов'язки. Цей розділ подає опис робіт, властивих для даної професії. Для визначення професійних завдань та обов'язків застосовано посилання на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструмент, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги.

➤ Повинен знати. Цей розділ містить описи знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечного виконання робіт, засвоєння та застосування яких є обов'язковим. Галузі знань і способи реалізації робіт тісно пов'язуються з напрямками необхідної для цього освіти, практичною підготовкою у вигляді професійної спеціалізації відповідно до досягнень науки, техніки, технології, організації праці на виробництві чи у сфері послуг.

➤ Кваліфікаційні вимоги. У цьому розділі визначено рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи.

➤ Спеціалізація. Розділ подає дані про походні назви професій, характеристики робіт, галузеву віднесеність, а також посилання на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, які вказують на особливості застосування професії.

➤ Приклади робіт. У розділі наводяться назви робіт і пов'язаних з ними машин і устаткування, безпечних та нешкідливих умов виконання зазначених робіт, засобів оснащення технологічних процесів.

**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. Окремі види верстатних, слюсарних, ремонтних та інших робіт виконуються майже на всіх підприємствах різних галузей промисловості. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науководослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці.

**Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП)** — це форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначено для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством. Їх приймають на Міжнародній конференції праці, яка проходить щороку в штаб-квартирі МОП у Женеві (Швейцарія). У складі делегацій країн-членів два представника підприємців і найманих працівників.

Конвенції подібні міжнародним договорам підлягають ратифікації членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширяють зміст конвенції або торкаються питань, які не потребують формальних зобов'язань.

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, які стосуються:

- прав людини на працю;
- заборони дискримінації та примусової праці;
- зайнятості;
- соціальної політики;
- колективних трудових відносин;
- умов праці, оплати праці, безпеки й гігієни праці, охорони праці;
- соціального забезпечення;
- професійної орієнтації та професійної підготовки;
- часу роботи й відпочинку;
- праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, працівників-мігрантів, корінного населення та окремих категорій працівників.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є відомчі

технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовуються «Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України», на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

**Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України** розроблено Інститутом підготовки кадрів державної служби зайнятості. Цей документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості. Серед них такі:

- залучення безробітних до самостійної зайнятості;
- організація профінформаційного обслуговування незайнятого населення;
- організація семінарів з навчання безробітних техніці пошуку роботи;
- процедури та операції щодо надання послуг з пошуку й підбору роботи громадянам, які зареєстровані безробітними, та громадянам, які працюють і бажають змінити місце роботи або шукають додаткову зайнятість;
- обслуговування керівників та співробітників служб персоналу підприємств, які звернулись у центр зайнятості за допомогою в підборі персоналу та ін.

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

- положення про формування кадрового резерву в організації;
- положення про організацію адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- положення про оплату та стимулювання праці;
- інструкції з правил техніки безпеки та ін.

### **3.3. Інформаційна база менеджменту персоналу**

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття нежкісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи менеджменту персоналу.

**Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу** — це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту пер-

соналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й 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. Відповідно до 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.

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

Інформація повинна відповідати таким вимогам: повноті й точності, своєчасності й оперативності, корисності, об'єктивності, доступності, стислості, економічності, однозначності сприймання, зручності передавання, оброблення та зберігання. Лише за умови дотримання цих вимог до інформації можливе ефективне функціонування системи менеджменту персоналу.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення та передавання різноманітної кадрової інформації потребує створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

**Інформаційна система менеджменту персоналу** являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

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

Оснoву інформaційної системи має становити єдиний масив, який містить інформaцію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані 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 головних вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення й передавання кадрової інформації впровадженням інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень.

### **3.4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу**

**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 очолює групу персоналу, оскільки кожен день керує своїми підлеглими. **Лінійні керівники** вповноважені 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.

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

Якщо лінійні керівники виступають у ролі «замовників і споживачів», то **служба персоналу** є «організатором, координатором та експертом» роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандар-

ти та положення) управління персоналом, контролює їхнє застосування, додержання трудового законодавства та реалізацію кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, наглядом за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід зауважити, що професійний рівень фахівців служби персоналу за останні роки набагато підвищився. Ними є психологи, соціологи, економісти, фахівці в галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці інтерв'юери.

Більшість фахівців, зайнятих кадровою роботою, є випускниками шкіл бізнесу (з управління персоналом), університетів та педагогічних вузів. У великих корпораціях та компаніях США 30% фахівців у галузі менеджменту персоналу мають найвищий освітній рівень — диплом магістра та доктора наук [15, с. 111].

У процесі визначення необхідної чисельності працівників служби персоналу організації слід урахувувати такі фактори:

- загальну чисельність та структуру персоналу;
- сферу діяльності організації (виробництво, торгівля, фінанси, освіта, медицина, культура тощо);
- технічне забезпечення менеджменту персоналу та ін.

У службах персоналу зарубіжних фірм та компаній зайнято від 1 до 1,2% загальної чисельності працівників [15, с. 112].

Традиційні відділи кадрів українських підприємств виконують переважно реєстраційно-облікові функції (ведення кадрової документації, облік руху персоналу, підбір персоналу), тоді як у службах персоналу зарубіжних фірм та компаній переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності служби персоналу. Структуру робіт служби персоналу за кордоном показано на рис. 3.2 [12, с. 112].

Отже, діяльність керівників і співробітників служби персоналу тісно взаємозв'язана. У них один об'єкт — персонал і спільна мета — максимально ефективне використання персоналу. Проте відмінності у функціях, правах, обов'язках та індивідуальних цілях можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій між ними. Лійніні менеджери, як правило, більш авторитарні й схильні інколи порушувати організаційні та юридичні норми, особливо під час

вирішення питань посадового просування, звільнення працівників, оплати праці. Співробітники служби персоналу схильні суворо дотримуватись закону та формальних принципів і норм.

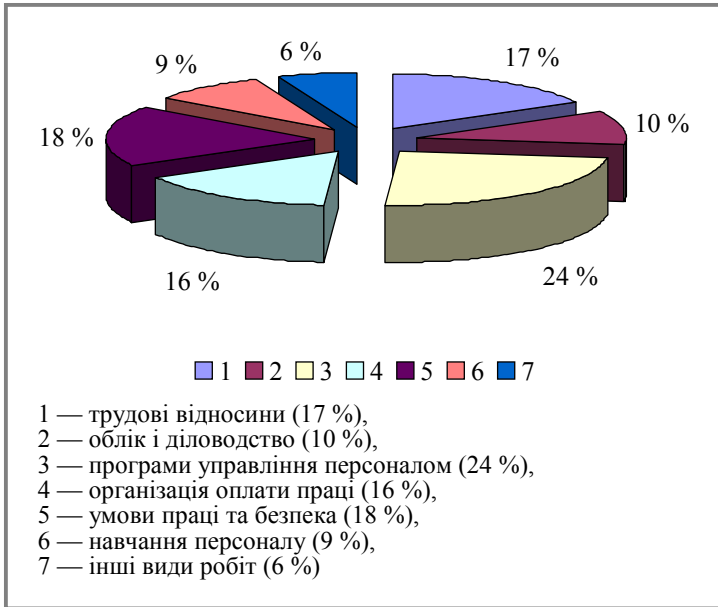


Рис. 3.2. Структура робіт служби персоналу за кордоном

Налагодженню стосунків між лінійними керівниками та співробітниками служби персоналу сприятимуть:

— спільні обговорення проблем і прийняття спільних кадрових рішень;

— навчання взаєморозумінню та співробітництву з допомогою ротаций, переведення співробітників служби персоналу на посади лінійних керівників і навпаки;

— чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків і відповідальності між лінійними керівниками та співробітниками служби персоналу [14, с. 65—66].

**Розподіл функцій з менеджменту персоналу між службою персоналу та лінійними керівниками розглянемо на прикладі.** На Петербурзькому ВАТ «Міжміський Міжнародний телефон» створена в 1995 р. служба персоналу відповідає за:

- розроблення планів майбутніх потреб у людських ресурсах з урахуванням цілей та завдань товариства;
- підготовку пропозицій з формування системи компенсацій і соціальних гарантій;
- організацію конкурсного підбору кадрів;
- підготовку кадрового резерву;
- проведення атестації управлінського персоналу.

При цьому питання визначення потреби в робочій силі в конкретному підрозділі, підготовки кваліфікаційних вимог, які висувуються до конкретного робочого місця, належать до компетенції лінійних керівників [13, с. 19].

### **3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу**

Вирішення завдань менеджменту персоналу з мінімальними трудовими та вартісними витратами, з необхідною точністю й достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки й оперативної поліграфії.

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

До **технічних засобів менеджменту персоналу** належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Технічні засоби умовно можна поділити 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), лічильні засоби (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, стиплери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції менеджменту персоналу, даними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

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

- засоби складання документів;
- засоби копіювання та розмноження документів;
- засоби оброблення документів;
- засоби зберігання, пошуку й транспортування документів;
- засоби управлінського зв'язку.

**Засобами складання документів є:**

— Друкарські машини. В управлінні використовуються всі види друкарських машин, але перевагу слід віддавати електронним, які полегшують працю завдяки механізації деяких операцій та зниженню сили удару на клавіші.

— Письмові автомати — пристрої, що за заданою програмою можуть обробляти тексти, змінюючи їхню форму та зміст. Вони мають змінне програмне забезпечення, оперативну та зовнішню пам'ять.

— Диктофонна техніка використовується для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів і наступного друкування текстових документів. Диктофонна техніка дає змогу уникнути непродуктивних витрат часу суб'єктів менеджменту персоналу на підготовку документів.

**Засобами копіювання та розмноження документів є:**

— Репрографічні засоби (фотографічні, діазографічні засоби, засоби мікрокопіювання, електрографічне, термографічне копіювання), з допомогою яких відображають оригінали на поверхні матеріалу копії. На підприємствах широко розповсюджені високошвидкісні апарати різних модифікацій типу «Ксерокс», «Кенон», на яких можна розмножувати документи без виготовлення спеціальних форм.

— Оперативна поліграфія (офсетний, трафаретний, гектографічний способи друку) — це засоби та методи оперативного розмноження документації за спрощеною поліграфічною технологією.

**Засоби оброблення документів** призначені для канцелярських робіт. Ними є фальцювальні, аркушепідбірні, сортувальні, різальні, штемпелювальні, адресувальні машини та пристрої, ламінатори, шшивачі, нумератори, конвертовідкривачі, машини для знищення документів.

**Засоби зберігання, пошуку та транспортування документів** покликані забезпечити швидкий пошук і надійність зберігання документів. Службові документи розміщуються в столах, шафах, стелажах і сейфах. Для зберігання документів застосовуються папки-реєстратори, архівні папки, лотки для паперів. Для збері-

гання особистих і абеткових карток співробітники служби персоналу застосовують картотеки. Для транспортування документів може використовуватись повітряна (пневмо) пошта. Пневмопошта призначена для оперативного внутрішнього транспортування документів, розміщених у спеціальний патрон.

**Засоби управлінського зв'язку** — це пристрої для передавання та прийняття інформації, які охоплюють:

— Засоби телефонного зв'язку. Застосування телефонних підсилювачів, пристроїв автоматичного набору телефонних номерів (автонабори), автоматичних телефонних відповідачів, секретарів-автоматів сприяє підвищенню ефективності використання телефонного зв'язку.

— Засоби телеграфного, фототелеграфного та телеавтографного зв'язку: телеграфи, факси, факс-модеми.

— Електронна пошта.

**Обчислювальні машини** застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності менеджменту персоналу є застосування електронних обчислювальних машин (ЕОМ).

### **3.6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу**

Поряд з інформаційними, людськими ресурсами, технічними засобами робота з людьми, пов'язана з професійним підбором персоналу, оплатою праці, професійним навчанням тощо, потребує й фінансових ресурсів.

**Фінансове забезпечення менеджменту персоналу** — це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі менеджменту персоналу.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності. Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету, — це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та з інших джерел.

Керівництво багатьох підприємств, особливо це стосується вітчизняних підприємств, не приділяє належної уваги діяльності в

галузі менеджменту персоналу. Тому в періоди спаду ділової активності підприємства витрати на підбір, розстановку, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу тощо скорочуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі менеджменту персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал — як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10% фонду заробітної плати, що для такої компанії, як Дженерал Моторз становить суму, яка перевищує мільярд доларів на рік. Ці витрати є капіталовкладеннями організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного співробітника в досягнення організаційних цілей [16, с. 148].

Тому на даному етапі розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду, принципів і установок як керівників підприємств, так і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.



---

### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. Пояснити призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу.
2. Назвати закони України, які виступають нормативно-правовою базою менеджменту персоналу.
3. Назвати розділи Кодексу законів про працю України.
4. Розкрити структуру та призначення Класифікатора професій ДК 003-95.
5. Назвати документи, які належать до нормативно-правової бази менеджменту персоналу і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
6. Розкрити структуру та призначення Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.
7. Розкрити призначення міжгалузевих норм та нормативів.
8. Що собою являють конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці? Ким вони приймаються?
9. Пояснити відмінності між конвенціями та рекомендаціями Міжнародної організації праці.
10. Розкрити призначення Єдиної технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України.
11. Назвати документи, які належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу і роз-

робляються керівництвом організації для внутрішнього використання.

12. Навести визначення понять: інформаційне забезпечення та інформаційна система менеджменту персоналу.

13. Пояснити відмінність між даними та інформацією.

14. Назвати вимоги, яким повинна відповідати інформація.

15. Які ролі виконують лінійні керівники у вирішенні завдань менеджменту персоналу?

16. Які ролі виконує служба персоналу у вирішенні завдань менеджменту персоналу?

17. Назвати основні тенденції у галузі менеджменту персоналу, характерні для зарубіжних фірм і компаній.

18. Що собою являє технічне забезпечення менеджменту персоналу?

19. Назвати технічні засоби менеджменту персоналу.

20. Що собою являє фінансове забезпечення менеджменту персоналу?

21. Назвати джерела коштів на оплату праці.



---

## Література

---

1. Конституція України. — К.: Преса України, 1997. — 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. — К., 1997. — С. 3—83.
3. Про зайнятість населення: Закон України // Закони України. — К., 1996. — Т.1. — С. 252—268.
4. Про колективні договори й угоди: Закон України // Закони України. — К., 1996. — Т. 6. — С. 5—11.
5. Про оплату праці: Закон України // Закони України. — К., 1997. — Т.8. — С. 210—218.
6. Про охорону праці: Закон України // Закони України. — К., 1996. — Т.4. — С. 114—133.
7. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Закони України. — К., 1999. — Т.15. — С. 332—343.
8. Про пенсійне забезпечення: Закон України // Закони України. — К., 1996. — Т.2. — С. 254—285.
9. Класифікатор професій ДК 003-95 (зміни та доповнення № 4). — К.: Соцінформ, 1995.
10. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. Вип.1. — 237с.
11. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. — К.: Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості, 2000. — 300 с.

12. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебн.-справочн. пособие. — СПб.: Спец. лит-ра, 1995. — 328 с.
13. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 270 с.
14. Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.
15. Управление персоналом организации: Энцикл. словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — VIII. — 453 с.
16. Шекина С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

## Розділ 4

### СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — надати студентам необхідні знання з питань психологічного забезпечення ефективного менеджменту персоналу. У процесі його вивчення студенти отримують знання щодо:

- необхідних керівникові якостей відповідно до функцій, які він виконує;
- соціально-психологічних механізмів, які зумовлюють трудову поведінку персоналу;
- характеру спілкування керівників і підлеглих для запобігання стресовим станам і конфліктам;
- соціально-психологічного клімату як резерву підвищення ефективності діяльності організації.

#### 4.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу

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

- управління діяльністю;
- управління людьми.

Оскільки центральним фактором будь-якої моделі управління є люди, то в ній можна виділити три аспекти:

- поведінку окремих людей;
- поведінку людей у групах;
- поведінку керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

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

Управління людьми пов'язане з забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, кадровою політикою, навчан-

ням, інформуванням, мотивацією працівників. З погляду діяльності організації управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління здійснюється завдяки використанню різних методів, тобто сукупності способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи для координації їхніх дій. Серед методів управління виділяють адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та виховні.

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні керівником способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи зі знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників.

Отже, робота керівника має значення не тільки з погляду результатів організації, але й з позицій особистого життя працівників.

Управління — це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому для 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 та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками. Важливим компонентом роботи керівника є наставництво та виховання персоналу.

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що лежать в основі його рішень.

Керівникові доводиться виконувати різні ролі та, відповідно, функції. На думку Г. Мінцберга, роль стосовно управлінської діяльності — це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Цей автор виділив десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків. Визначальна роль керівника впливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення та 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 й

реалізуючи політику менеджменту персоналу (комплектування штатів, підбір, навчання, розстановка й 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, уміти визначати найсуттєвіші в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси й методи їх вирішення.

Як спеціаліст керівник має бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями й досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їхнім виконанням.

Функція керівника як споживача, генератора й передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з 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 та спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості й колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих по можливості не силою наказу, а переконанням, а також, щоб прийняті ним рішення стосовно результатів діяльності передбачали виховні наслідки.

Інструментами виховання є позитивні результати діяльності організації, якщо вони справедливо пов'язуються з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту й самоутвердженню в колективі. Усе більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані процеси, зокрема такі, що зумовлюють конфлікти.

У взаєминах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. Авторитет керівника — це загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий 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 прий-

яття управлінських рішень і виконання їх підлеглими, зокрема й із застосуванням методів примусу. Він є правовою передумовою утвердження авторитету керівника. Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими й колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу: необхідність виконання функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності — схвалення, а особистісні якості — повагу. У цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

Лідер — це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високорозвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування та встановлення контактів з персоналом.

Характерні риси діяльності ефективного керівника такі:

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

— делегування значної частини відповідальності іншим;

— урахування 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;

— розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді, освіта в галузі управління та бажання працювати керівником.

Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності — як вроджені, так і набуті. Обов'язковими здібностями є такі:

— технічні — здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;

— аналітичні — здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;

— діагностичні — здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення;

— концептуальні — здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;

— комунікативні — здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка враховує сім груп якостей:

➤ морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу, чесність і добросовісність, уважне ставлення до людей, принциповість, уміння сприймати критику й бути самокритичним);

➤ дисципліна та ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);

➤ рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);

➤ організаційні здібності (діловитість, ініціативність, уміння працювати з підлеглими, чітко та ясно висловлювати думки, створювати команду, цілеспрямованість);

➤ забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечувати контроль за їхнім виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та запобігати виникненню конфліктів);

➤ риси характеру (урівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);

➤ інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими якостями є:

— атракція — здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;

— чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;

— справедливість, доброзичливість і повага в стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;

— знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;

— емпатія (співпереживання) — уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;

— толерантність — уміння в будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;

- рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;
- уміння мислити проблемно й перспективно, відрізнати реальні факти від суб'єктивних думок;
- високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і рівноваженість;
- уміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Центральним моментом творчого управління персоналом, виходячи з психологічних аспектів управління, є здібність керівника позитивно впливати на працівників. Це означає, що його вплив обґрунтований, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження.

Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання .

Навіювання (сугестія) — особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам.

На відміну від навіювання, переконання як метод психологічного впливу на підлеглих спрямоване на формування в них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доказів для формування в підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним завданням і потребам діяльності.

Основними способами переконання є інформування, роз'яснення та аргументація, у результаті чого досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Важливими психологічними передумовами ефективного переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблеми. Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих і керуватися в психологічному впливі на них принципами доцільності, науковості, етичності.

## **4.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу**

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації. Мотивація— це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором

поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціального значущих об'єктів. Трудова поведінка — це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби. Потреба — це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються інтересами, які і є реальною причиною трудової поведінки. Отже, потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. І потреби, і інтереси пов'язані з активністю людини. Однак інтереси забезпечують вибірковість потреб, чим орієнтують і регулюють практичну діяльність людини. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки. На ідентифікації трудової поведінки працівників з їхніми внутрішніми спонуканнями (потребами) ґрунтуються змістовні теорії мотивації.

Мотив розглядається як спонукання людини до активності, пов'язаної з намаганням задовольнити певні потреби.

Спонукання виступає як поведінковий вияв потреби та спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Розрізняють первинні і вторинні потреби. Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними й абсолютно необхідними для виживання людини. Вторинні потреби є психологічними й усвідомлюються з досвідом, а тому значно більшою мірою відрізняються у людей, ніж первинні потреби. Це, зокрема, потреби успіху, поваги, причетності до когось (чогось), влади, самовираження.

Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, але й трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація охоплює стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління.

Сприйняття окремими працівниками трудової ситуації не може бути однаковим, а тому мотивуючий вплив різних заходів повинен бути індивідуальним. На такому підході ґрунтуються так звані процесуальні теорії мотивації.

У їх основі — різні ціннісні орієнтації працівників, тобто усвідомлено сприйняті цінності. Цінність — це поняття, що виражає позитивну або негативну значимість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, певних сторін соціальної дійсності. Для різних працівників одні і ті ж цінності мають різну значимість.

Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості. У кожної людини формується певна система ціннісних уявлень, орієнтована на найважливіші для неї цінності, які називають базовими. Залежно від базових цінностей можуть змінюватися оцінки інших предметів і явищ. На основі ціннісних уявлень виникають ціннісні орієнтації особистості. Через ціннісні уявлення вони пов'язані з потребами.

Ціннісні орієнтації — це відносно стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей. Вони залежать від базових цінностей, соціального статусу людини, характеру й обсягу фактичних знань, потреб і домагань та є поєднанням емоційних аспектів з раціональним мисленням.

Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка й соціальна оцінка. Соціальна установка — це вираження ціннісної орієнтації в формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій. Соціальна оцінка виражає відношення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. Оскільки будь-яка оцінка ґрунтується на певних принципах, то в реальному житті в працівників можуть формуватися різні оцінки щодо одних і тих самих об'єктів та суб'єктів.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення у свідомості працівників конкретної трудової ситуації. На основі сформованих у колективі цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки).

Цінність праці полягає як у її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовира-

ження й самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також є своєрідними цінностями для працівника.

У цілому, процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їхнього відображення. Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином у конкретній ситуації.

Практичне використання цих засадничих соціально-психологічних закономірностей в управлінні (зокрема мотивації) персоналом повинно виходити з урахування:

- індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника;
- впливу конкретної ситуації на поведінку працівника;
- відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що між працівниками існує величезна кількість відмінностей щодо тих потреб, які для них важливі. Крім того, різні працівники вибирають різні шляхи та способи задоволення конкретних потреб, що зумовлюється їхнім життєвим досвідом.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода — це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як зазначалося раніше, люди мають різні поняття про цінності, а значить, і оцінка винагороди та її цінність відрізняються.

Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб у кожний конкретний період і домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

### **4.3. Комунікації в управлінні персоналом**

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація — це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, які потім доводить до працівників. Обмін інформацією

вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з'єднуючим процесом.

Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50 до 90% робочого часу витрачають на комунікації.

У соціальній психології комунікацією називається передавання інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками й підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації.

На рис. 4.1 подано модель спілкування як комунікативного процесу.

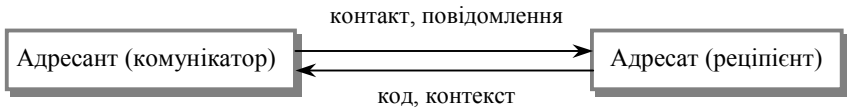


Рис. 4.1. Модель спілкування як комунікативного процесу

Адресант — той, хто передає інформацію.  
(комунікатор)

Адресат — той, кому посилається інформація.  
(реципієнт)

Контакт — спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований).

Код може бути вербальним (мовним) чи невербальним (міміка, жести, інтонація).

Повідомлення — зміст інформації.

Контекст — змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування — це комунікація зі зворотним зв'язком.

Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але й отримує відповідь. Отже, він стає реципієнтом, а реципієнт — комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається трансакцією. Комунікати можуть бути елементарними або складними, доброзичливими або негативними, вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання кількох кодів одночасно.

Спілкування — це міжособовий або міжгруповий процес, основою якого є обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат—зміну діяльності або поведінки інших людей. У процес спільної діяльності, крім суб'єктів спілкування, залучені предмети спілкування, які визначають його зміст. Отже, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Разом з тим в організації мають місце й неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними й поширеними в організації.

Обмеження контактів створюють психологічні бар'єри між людьми, що призводять до погіршення стосунків, відсторонення від цілей організації.

Спілкування як міжособова взаємодія — це сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності.

Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результат.

Змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату. Засобами спілкування є слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування). Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи. Типи спілкування — з однією або двома чи більше людьми. Форми спілкування — безпосереднє (віч-на-віч) та опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (телефакс, комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування — це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:

➤ регулювання — у процесі спілкування здійснюється прями́й і опосередкований вплив на персонал, організуються спільні дії, погоджуються цілі й методи їх досягнення;

➤ соціального контролю — підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим у розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;

➤ соціалізації — засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмій, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо;

➤ соціально-педагогічну — вплив на виховання та розвиток особистості працівників.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

➤ контактну, метою якої є встановлення контакту й підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;

➤ інформаційного обміну повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;

➤ спонукальну — стимуляція активності працівника, щоб схилити його виконати певні дії;

➤ координаційну — взаємне орієнтування та погодження дій для організації діяльності;

➤ розуміння — адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань станів співрозмовника;

➤ амотивну — пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, або зміна останніх;

➤ налагодження стосунків — усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;

➤ впливу — зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності. Воно здійснюється за допомогою специфічних засобів — мовних і немовних — та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу людину).

У спілкуванні виділяють такі три сторони:

➤ комунікативну;

➤ інтерактивну;

➤ перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому разі є комунікативним процесом, який має такі особливості:

- наявність зворотного зв'язку;
- наявність комунікативних бар'єрів;
- феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці — її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу.

Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття та взаєморозуміння між учасниками управлінських відносин.

На характер спілкування важливий вплив справляє статус учасників спілкування. За цим показником виділяють:

- горизонтальне спілкування, коли спілкуються особи, які мають однаковий статус;
- вертикальне спілкування, тобто спілкування керівника й підлеглого.

За спрямованістю управлінське спілкування може бути:

- особистісно орієнтованим (звернення адресоване конкретній особі);
- соціально орієнтованим, коли звернення адресоване групі.

За функціональним призначенням виділяються такі види, або жанри, управлінського спілкування:

- наказ — за допомогою наказів управлінські рішення доводяться до виконавців;
- бесіда — використовується для психологічного впливу на працівника, отримання додаткової інформації про ситуації в організації;
- наради — проводяться для обговорення різних варіантів вирішення проблем і прийняття рішень;
- звіти — використовуються для здійснення контролю за виконанням управлінських рішень;
- переговори між різними суб'єктами, які дають змогу прийняти спільне рішення.

Управління персоналом може бути ефективним тоді, коли в комунікативному процесі особлива увага приділяється зворотному зв'язку.

Така необхідність зумовлена об'єктивними факторами, що набувають форми закономірних принципів. Серед останніх психологи виділяють такі:

- Закон невизначеності сприймання. Одна і та ж інформація або управлінська дія можуть сприйматися різними людьми неоднаково залежно від психологічної структури окремої особистості.

➤ Закон неадекватності сприймання людини людиною, оскільки людина є складною автономною психологічною системою.

➤ Закон неадекватності самооцінки, яка може бути завищеною або заниженою.

➤ Закон розщеплення змісту управлінської інформації. З рухом інформації по ієрархічних рівнях організації зміст її відхиляється від початкового.

➤ Закон самозбереження. Провідним мотивом людини є намагання захистити себе, зберегти особистий статус, власну гідність.

Необхідною умовою взаємодії людей у процесі спілкування є зворотний зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотний зв'язок — це процес обміну змістовною та оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного. Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:

➤ Свідомо або несвідомо дозований. Часто керівники надають неповну або неточну інформацію, щоб приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу;

➤ Прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок — це обмін завуальованими реакціями, щоб ввести партнера в оману або скоригувати його поведінку. Він може бути також зумовлений неможливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо й відверто. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління.

Причини опосередкованого зворотного зв'язку такі:

— відсутність взаємної довіри між керівником і підлеглим;

— неправильно вибраний стиль керівництва;

— окремі особистісні якості учасників спілкування — неправдивість, надмірна скромність;

— наявність у партнерів психологічних комплексів, наприклад «захисного»;

— відсутність достатньої мотивації до діяльності.

➤ Позитивний або негативний зворотний зв'язок. Особливе значення таких зворотних зв'язків між керівником і підлеглим зумовлене процесом сприймання інформації. Обмеженнями для негативного зворотного зв'язку з боку підлеглого можуть бути: побоювання можливих неприємних наслідків для себе; соціально-культурний фактор (норми, традиції, які обмежують критичні висловлювання); психологічне напруження. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто роз-

глядають як ефективну форму управлінського спілкування. Висловлювання можуть принижувати людську гідність підлеглого. Як наслідок, виникають комунікативні бар'єри в спілкуванні, конфлікти. Разом з тим негативний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків. Завдання полягає в тому, щоб керівник знаходив найбільш ефективні форми негативного зворотного зв'язку.

Позитивний зворотний зв'язок між керівником і підлеглим також може проявлятися не повністю. Так, з боку підлеглого він може стримуватися через небажання демонструвати свої переваги або, щоб не виглядати підлабузником. З боку керівника обмеження на позитивний зворотний зв'язок зумовлюються такими причинами:

- побоювання, що похвала погано вплине на підлеглого;
- переконання, що ефективна робота є обов'язком працівника, а тому немає необхідності в позитивному зворотному зв'язку;
- переконання, що негативний зворотний зв'язок краще мотивує працівника.

Практика успішних організацій свідчить, що обмеження позитивного зворотного зв'язку в процесі управління знижує ефективність останнього, дезорієнтує підлеглих, знижує в них почуття причетності та значення в організації.

Процес спілкування в управлінні персоналом складається з окремих етапів, послідовне здійснення яких має важливе практичне значення. Основними етапами є:

- встановлення контакту;
- попереднє інформування;
- основний етап (обговорення предмета спілкування, обмін думками, досягнення мети);
- формулювання висновків щодо результатів спілкування;
- завершальний етап.

Встановлення контакту привітанням полягає у формуванні доброзичливої атмосфери і позитивного фону спілкування. Попереднє інформування здійснюється для надання співбесідникові необхідної інформації щодо ситуації та проблеми, яка є предметом обговорення. Ціль основного етапу — досягнення мети спілкування. Найбільш доцільним є діалог. Для цього керівник повинен добре володіти вербальним і невербальним способами спілкування; уміти ставити запитання та фіксувати інформацію; аргументувати свої судження; надавати підлеглому можливість

зворотного зв'язку; справляти психологічний вплив (переконувати, програмувати).

Аргументацію необхідно вести коректно, використовуючи зрозумілу й однозначну за змістом термінологію та враховуючи інтереси і потреби працівника. У процесі критики варто підкреслювати свою повагу до нього та впевненість у його позитивних ділових якостях.

Етап контролю результативності спілкування, зокрема щодо формування мотивів діяльності працівника, полягає у формулюванні відповідних висновків. Вони спрямовані на констатацію досягнутих результатів спілкування та умови їх реалізації з боку працівника.

Завершальний етап спілкування залежить від досягнутої мети. Якщо її досягнуто, то спілкування завершується ритуалом прощання, якщо ні, — то працівникові надається можливість покращити свої результати з обов'язковим контролем за ними з боку керівника.

Регулятором відносин між людьми в організаціях є етичні норми, в яких виражено уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність і неправильність вчинків, рішень.

Зовнішніми проявами ефективного спілкування є такт і толерантність. Такт — практичний розум, почуття міри та пристойності відносно інших людей, що диктує найбільш делікатну лінію поведінки.

Толерантність — властивість людини неупереджено оцінювати інших людей, події, явища, що характеризуються суперечливими рисами; здатність з повагою ставитися до думок і переконань інших людей.

Комунікації в організації мають складну структуру. Розрізняють формальні та неформальні, вертикальні та горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації поділяються на низхідні (інформація переміщується з вищих рівнів на нижчі); висхідні (інформація надходить від працівників на вищі рівні управління); комунікації на рівнях керівник — робоча група, керівник — підлеглий. Горизонтальні комунікації здійснюються між відділами та між особистостями.

У міжособистісних контактах на шляху обміну інформацією існують перешкоди, які призводять до її викривлення. Основними причинами є труднощі в міжособових контактах; свідоме викривлення змісту інформації; фільтрація інформації під час її руху з рівня на рівень; інформаційні перевантаження; недосконала структура управління.

На міжособистісному рівні бар'єри в обміні інформацією зумовлені:

- вибіркоким сприйняттям інформації залежно від інтересів, потреб, емоційних станів, статусу людей, життєвого досвіду;
- неадекватним розумінням одних і тих самих словесних висловлювань;
- неадекватністю між вербальною та невербальною інформацією;
- неякісним зворотним зв'язком.

У зв'язку з цим необхідно регулювати інформаційні потоки в організації відповідно до потреб у кількості та якості інформації для постановки цілей, прийняття рішення та оцінки роботи персоналу.

Керівникам будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але й від емоційних станів працівників. У цілому емоційний стан людини залежить від характеру та інтенсивності актуальної потреби, з одного боку, та оцінки можливостей її задоволення — з іншого. Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями. Серед емоційних станів (настрій, емоції, афекти, стреси) особливий вплив на діяльність працівника справляє стрес. Стрес характеризується як надмірне психологічне й фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом певного фактора. Стан працівника під час стресу характеризується дезорганізацією поведінки й мови. В одних випадках стрес виявляється в неупорядкованій активності, в інших — у пасивності, бездіяльності. Разом з тим незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо під час виконання простої роботи.

Стрес, який сприяє покращенню показників працездатності, розцінюється як стрес без дистресу. Погіршення цих показників розглядається як прояв дистресу. Тривалий стрес призводить до змін у мотивації трудової діяльності, робота може викликати незадоволення.

Поведінка людини в стресових станах залежить від типу нервової системи, характеру і вольових якостей, ставлення до стрес-фактора. Так, одні люди сприймають стресогенну ситуацію як таку, що дає їм змогу реалізувати свої можливості і досягти бажаних результатів, для інших вона є фактором зниження ефективності роботи. Відповідно до цього можливі два типи емоційно-поведінкових реакцій працівників під час стресу — активне і па-

сивне. Активне реагування доцільніше за сильних короткотривалих стресорів, пасивне — за тривалої дії стресора.

Завдання керівництва полягає в тому, щоб усунути постійно діючі на виробництві стресогенні фактори.

Стреси поділяються на гострі та хронічні. Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем. Хронічний стрес виникає під час тривалого або повторюваного впливу як сильних, так і відносно слабких стресорів.

Розрізняють організаційні та особистісні фактори стресів. До організаційних факторів належать такі:

- перевантаження або недовантаження працівника в процесі праці, які викликають стурбованість, роздратування, фрустрацію тощо;

- конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;

- невизначеність обов'язків, функцій працівника;

- нецікава, беззмистовна робота;

- несприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.

Особистісні фактори стресу пов'язані з індивідуальними психічними властивостями людини. Згідно із сучасними уявленнями стрес розглядається як феномен усвідомлення, який виникає у працівника внаслідок порівняння вимог, що ставляться до нього, і здатності справлятися з цими вимогами. Якщо в цьому механізмі немає рівноваги, тобто людина не впевнена у своїх можливостях, то вона відчуває стрес. Установлено, що інтернали — особи, які впевнені у собі, не розраховують на зовнішню підтримку, менше відчувають дистрес в екстремальних умовах. Екстернали, яким властива невпевненість, потреба в зовнішніх стимулах, навпаки, чутливіші до дистресів. Більш схильні до стресів люди з такою рисою характеру, як тривожність, а також ті, хто недооцінюють складність завдання та час його виконання, у зв'язку з чим поспішають, спізнюються і переживають. Працівники, схильні до спокійної, поміркованої діяльності, менше зазнають впливу дистресів.

Концепція з управління стресом і його зніманням полягає в тому, щоб ліквідувати його причини. По-перше, необхідно внести корективи у сприйняття працівником вимог роботи до нього та власних можливостей. Цього можна домагатися підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня працівника, зміною його поведінкових і соціальних реакцій. Процес розвитку персоналу необхідно організувати так, щоб забезпечувалося оволодіння нови-

ми знаннями, трудовими навичками та вміннями відповідно до вимог діяльності. Щодо працівників, які відчувають дистрес через старіння і неможливість справлятися з новими вимогами, доцільно практикувати як зниження навантажень, так і періодичне підвищення кваліфікації.

По-друге, якщо дистресом є монотонна робота, то необхідні заходи зі збагачення праці, підвищення її змістовності.

По-третє, підбір і розстановку кадрів слід здійснювати з урахуванням фактора стресостійкості працівника.

По-четверте, у структурі матеріального середовища з кожного стресогенного фактора (шум, вібрація, освітлення тощо) необхідно реалізувати програми заходів щодо його оптимізації.

По-п'яте, слід створювати сприятливі міжособистісні взаємовідносини в колективі, вдосконалювати комунікативні процеси.

#### **4.4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання**

У процесі взаємодії та спілкування людей через різні інтереси й погляди можуть виникати конфлікти. У загальних рисах конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників. При цьому кожна сторона робить усе можливе, щоб було прийнято її думку, і перешкоджає це робити іншій стороні. Існують й інші визначення конфлікту. Так, американський соціолог Л.Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності та претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення або нанесення шкоди протилежній стороні. У цьому визначенні ясно й чітко названо цілі конфлікту та можливі дії в разі його виникнення.

Ф. Бородкін і Н.Коряк визначають конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів двох чи більше людей.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;
- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина.

Учасники конфліктної ситуації не перебувають постійно у ворожих стосунках, а виступають в ролі опонентів як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Тому сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента. Так, опонентом першого рангу є індивід, який виступає від власного імені та переслідує особисті цілі; опонент другого рангу — це група, яка переслідує групові цілі; опонент третього рангу — структура, що складається з кількох груп, які взаємодіють. У більш складних організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом. Формула конфлікту (К) така:

К = конфліктна ситуація + інцидент.

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. Тому поширеною є думка, що конфлікт є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, тільки-но він виникне. Так, прихильники школи «людських відносин» в управлінні вважали, що конфлікт — це зло і його слід уникати.

Визнаючи можливість протиріч між цілями окремої особи і організації, між лінійними й функціональними підрозділами, між повноваженнями й можливостями керівників тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та системи управління. На їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємини між працівниками.

Сучасні погляди на конфлікт полягають у тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані. У таких випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми. Це функціональні (конструктивні) конфлікти, які ведуть до підвищення ефективності організації. Якщо конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження та стресів у конфлікуючих сторін, погіршення співробітництва між частиною працівників, зниження ефективності виробництва, то вони розглядаються як дисфункціональні (деструктивні).

Наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктами, необхідно знати

причини їх виникнення. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак, як показує аналіз, фактори конфліктів пов'язані з процесом роботи, недоліками в організації виробництва, формами розподілу створеного продукту, різними інтересами працівників.

Управління конфліктами виходить з урахування їхніх типів. Розрізняють чотири типи конфліктів:

- внутріособистісний;
- міжособистісний;
- між особистістю і групою;
- міжгруповий.

Внутріособистісний конфлікт найчастіше виявляється як ролевий і виникає, якщо:

— до працівника ставляться суперечливі вимоги відносно результатів його роботи;

— не узгоджені виробничі завдання й особисті потреби працівника;

— не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника;

— мають місце перевантаження або недовантаження працівника, стреси.

Міжособистісні конфлікти найбільш поширені й виявляються як боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал та робочу силу, за схвалення певних ідей, проектів тощо. Міжособистісний конфлікт може виникнути між двома кандидатами на підвищення за наявності однієї вакансії. Зіткнення особистостей може спричинятися різними рисами характеру, поглядами, цінностями або невмінням спілкуватися.

Конфлікт між особистістю і групою може виникнути тому, що людина не дотримується норм і правил поведінки, які прийняті в групі. Причиною може бути й те, що працівник не відповідає експектаціям (очікуванням), які ставляться до нього з боку групи, або займає позицію, що відрізняється від позиції групи з певних питань. Конфлікт може виникнути між керівником і підлеглим, якщо керівник застосовує непопулярні в групі методи управління.

Оскільки організація складається з багатьох формальних і неформальних груп, то між ними можуть виникати конфлікти. Найчастіше міжгрупові конфлікти виникають через розбіжності в цілях та інтересах функціональних структурних груп, зокрема щодо матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудова відносин через:

- установа нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;
- зміни в колективному договорі, угодах;
- невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їхніх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти можуть проходити як у відкритій, так і прихованій формах. Відкриті конфлікти розгортаються на діловій основі та характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін. Під час прихованого конфлікту немає явно виражених агресивних дій.

Причини виникнення конфліктів різноманітні. Вирізняють об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів. Останні характеризують суб'єктивне сприйняття людьми об'єктивних процесів, а також зумовлюються їхніми особистісними психічними властивостями.

Основні причини конфліктів в організації такі:

— обмеженість ресурсів, які необхідно поділити між структурними підрозділами;

— взаємозалежність завдань (у сучасному виробництві виконання завдання одним або групою працівників залежить від результатів роботи інших працівників або групи);

— відмінності в цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення своїм проблемам, а не всієї організації);

— відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;

— незадовільні комунікації (погана передача інформації є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію та погляди інших людей);

— різка зміна подій і ситуацій.

Суб'єктивними причинами конфліктів є схильність людини до конфліктних стосунків з оточуючими, зумовлена її індивідуальними особливостями. Серед них такі:

— неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка суперечить оцінці з боку оточуючих;

— намагання завжди домінувати;

— консерватизм мислення, поглядів, переконань;

— надмірна принциповість і прямолінійність висловлювань;

— критична налаштованість;

— емоційні якості, зокрема тривожність, агресивність, роздратованість, упертість тощо.

Ці причини можуть стати справжніми причинами конфлікту тоді, коли вони стоять на перешкоді особистості чи групи людей реалізувати свої потреби та інтереси. Разом з тим реакція людини в багатьох випадках визначається її соціальною зрілістю, прийнятними для неї формами поведінки, соціальними нормами та правилами. Участь людини (групи) в конфлікті зумовлюється значимістю поставлених цілей, а також необхідними зусиллями для їх досягнення. Чим важливіша мета, тим більше зусиль згоден прикласти суб'єкт конфлікту для її досягнення, а значить, тим сильнішим буде протистояння й жорсткішою взаємодія сторін.

Конфлікти в організаціях проходять декілька стадій — зародження, розгортання, розквіту, затухання.

На стадії зародження конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні. На стадії розгортання конфлікту зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін. Активні дії досягають апогею на стадії розквіту конфлікту, коли загострюються й емоційні пристрасті. Стадія затухання конфлікту настає, коли ресурси обох сторін вичерпуються і вони приходять до згоди, завдяки чому припиняються активні дії та поновлюється робота.

Конфлікт може бути вирішений за допомогою таких трьох типів дій:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком чого є компроміс на основі взаємних поступок;
- інтегрованих, які передбачають співробітництво, спільний пошук вирішення проблеми.

Оскільки конфлікти можуть завдати організації як матеріальних збитків, так і моральної шкоди, то керівництво зацікавлене в якнайшвидшому їх подоланні та запобіганні виникненню. У цьому разі під управлінням конфліктами розуміють цілеспрямовані дії на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки його учасників. Запобігання конфліктам ґрунтується на ефективних способах управління конфліктною ситуацією. Існує декілька груп методів управління конфліктними ситуаціями:

- внутріособистісні;
- структурні;
- міжособистісні;
- агресивні відповідні дії.

Внутріособистісні методи розв'язання конфлікту полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку та спілкування з іншими людьми. Зокрема, свої судження

стосовно певних проблем не слід супроводжувати звинуваченнями в них іншої сторони, а висловлювати у формі побажань. Що ж до конфліктних особистостей, то за умови продовження ділових стосунків з ними керівникові під час спілкування слід зважати на те, що:

- у цих людей є певні приховані потреби;
- свої емоції потрібно взяти під контроль і дати вихід їхнім емоціям;
- не приймати на свій рахунок їхні слова й поведінку;
- визначити, до якого типу складних людей вони належать;
- переконати їх говорити правду, бачити в них позитивні якості.

Структурні методи — це методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. В основі цих методів лежать:

- роз'яснення вимог до роботи;
- координаційні та інтеграційні механізми;
- загальноорганізаційні комплексні цілі;
- система винагород.

Одним з ефективних методів управління та запобігання конфліктам є роз'яснення вимог до роботи. Кожен працівник повинен чітко знати, які результати очікуються від нього, свої обов'язки, повноваження, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

Координаційні та інтеграційні механізми — це ланцюг команд, чітке визначення ієрархії повноважень та взаємодії людей, порядку прийняття рішень, інформаційних потоків. Ці механізми передбачають втручання керівника в конфлікт, що виник між двома працівниками.

Загальноорганізаційні комплексні цілі — це спрямування зусиль персоналу на досягнення поставленої мети.

Структура системи винагород передбачає використання таких форм і методів оплати і стимулювання праці, які враховують особистий внесок кожного працівника в кінцеві результати організації.

Міжособистісні методи розв'язання конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфліктуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Форми поведінки в конкретному конф-

лікті відповідно до цих критеріїв представлено у вигляді сітки Томаса-Кілмена (рис. 4.2).

Стиль конкуренції полягає в тому, що одна зі сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої сторони і змушуючи її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль конкуренції може бути тоді, коли ця людина має владу й переконана в правильності рішення в даній ситуації.

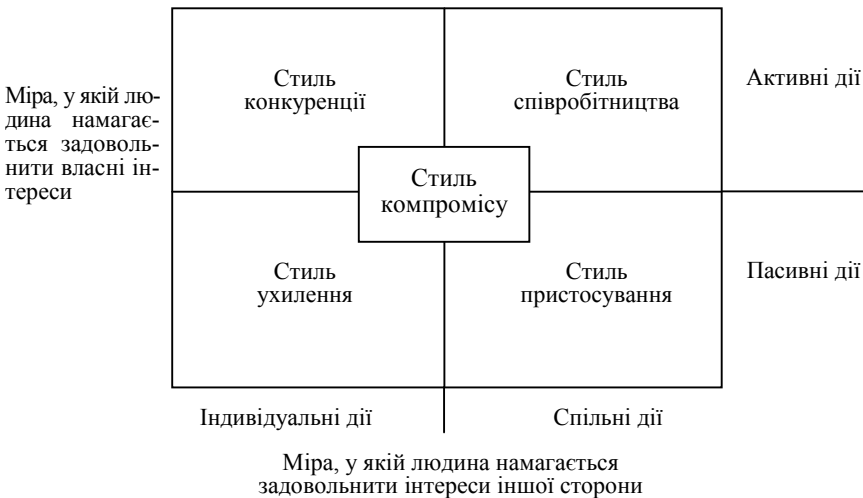


Рис. 4.2. Сітка Томаса-Кілмена

Стиль ухилення використовується тоді, коли одна зі сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв'язання її потребує значних зусиль.

Стиль пристосування означає, що одна зі сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з іншою стороною, оскільки для останньої ці інтереси важливіші, або вона має більшу владу.

Стиль компромісу передбачає, що обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийти до спільного рішення.

Стиль співробітництва полягає в тому, що кожна зі сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, намагається враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються в ході переговорів.

Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від:

— адекватності сприйняття конфлікту, достатньо точної оцінки вчинків, намірів сторін;

— відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем для виходу з конфліктної ситуації;

— створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва.

Для управління конфліктами використовуються дві стратегії:

— попередження конфлікту;

— розв'язання конфлікту.

Стратегія попередження конфлікту — це сукупність заходів організаційного та роз'яснювального характеру.

Стратегія розв'язання конфлікту залежить від ситуації і передбачає такі способи, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням.

Дії керівництва при цьому спрямовуються на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити свої дії і перейти до переговорів, знайти відповідне рішення.

Для цього необхідно визначити:

- проблему конфлікту в загальних рисах;
- справжню причину конфлікту;
- реальних учасників конфлікту;
- справжні потреби й побоювання кожного учасника конфлікту;
- існуючі до конфліктної ситуації міжособистісні стосунки учасників конфлікту;
- ставлення до конфлікту осіб, які не беруть у ньому участі, але зацікавлені в позитивному розв'язанні.

Це дасть змогу обмежити дискусію формальними рамками, що зменшить надмірні емоції і створить можливості для спільного обговорення проблеми та знаходження оптимального рішення.

#### **4.5. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації**

Поведінка окремого працівника визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність. Таким соціальним середовищем є організація. Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Кожний працівник організації, що бере участь у досягненні її стратегічних цілей, є водночас членом певної робочої групи (колективу).

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

- соціальна взаємодія — спирається на формалізовані взаємини, зумовлені правовими, економічними й соціальними нормами;
- соціально-психологічна взаємодія — це взаємини між людьми в процесі спільної діяльності;
- психологічна взаємодія — це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.

Найповніше соціально-психологічна й психологічна взаємодія між працівниками проявляються в робочих (малих) групах (колективах). Робоча група — це спільність людей, об'єднаних метою та інтересами, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, взаєминами товарищескості та взаємодопомоги. Взаємовідносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособових взаємин.

Професійна сфера охоплює відносини в процесі виконання виробничих завдань. Це субординаційні стосунки між керівником і підлеглими та відносини, пов'язані з координацією діяльності колективу. Ціннісно-світоглядна сфера пов'язана з особистими і груповими цінностями, моральними установками членів групи. У сфері міжособистісних відносин реалізується потреба особистості в спілкуванні та самоутвердженні в рамках колективу.

Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик. До психологічних характеристик групи належать такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. За цими характеристиками й відрізняються різні групи. Усвідомлення працівником своєї причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи. Основною суто психологічною характеристикою групи є наявність так званого почуття «ми» на відміну від інших соціальних утворень — «вони».

У процесі спільної діяльності людей, тобто реалізації кожним працівником своєї соціальної ролі, взаємини між ними набувають особистісно-емоційного забарвлення, що є основою для виникнення міжособистісних стосунків. Останні виявляються в актах спілкування і взаємодії та є фактором соціально-психологічного клімату в колективі.

Вивчення та вдосконалення соціально-психологічного клімату на сучасному етапі стають невід'ємною складовою частиною управління персоналом організації й реалізуються в повсякденній роботі керівника.

Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника й залежить від загального стану оточуючих його людей. Атмосфера (духовна) — це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється в спілкуванні та стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості. Атмосфера групи виявляється через характер психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д.

На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси. Отже, соціально-психологічний клімат — це переважаюча й відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється у ставленні працівників як один до одного, так і до спільної справи.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації визначається тим, що:

- він є найбільш суттєвим елементом у загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища й оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості із соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника в діяльність, а також характер її спрямованості та ефективність.

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він є інтегральним утворенням, яке виникає в результаті акумулювання різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу. З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності елементів виробничої й соціальної обстановки. З іншого боку, соціально-психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу й справляє зворотний вплив на групову діяльність та окрему особистість. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

У загальних рисах можна сказати, що сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісно-орієнтаційною єдністю та згуртованістю; кон'юнктивними (об'єднуючими) між-

особистісними стосунками та задоволеністю ними членів групи; наявністю умов для самореалізації й самоутвердження особистості; задоволенням професійною діяльністю; відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп; переважанням почуття симпатії-притягання між працівниками; взаємною відповідальністю й вимогливістю. Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, у напружених взаєминах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо. Усе це позначається на результатах діяльності.

Отже, соціально-психологічний клімат можна розглядати як один з важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці.

Соціально-психологічні резерви в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату виникають на всіх рівнях структурної організації колективу. На індивідуальному рівні вони зумовлюються особистісними психічними властивостями працівника, які реалізуються для задоволення потреби в самоутвердженні, самореалізації, бажанні відповідати експектаціям групи. Для працівника особливе значення має колективна думка про нього, оскільки вона зачіпає сферу почуттів та емоцій. Саме колективна думка викликає у працівника необхідність свідомої самооцінки й корекції трудової поведінки.

Самооцінка — це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця в організації. Вона ґрунтується на порівнянні домагань і досягнутих успіхів, що є підставою для самоповаги. Система оцінок (самооцінка, очікувана й реальна оцінка особистості групою) діє як регулятор групових взаємин.

На рівні групи соціально-психологічні резерви виникають внаслідок формування позитивної емоційної атмосфери, що здатна іррадіювати й посилюватися, зумовлюючи підвищення активності всіх членів групи.

Слід також сказати про вплив групи на особистість та її трудову активність завдяки механізму групових норм і санкцій. Групові норми — це існуюча в групі система вимог, яка визначає поведінку її членів. У групових нормах фіксуються основні моменти діяльності: мета, засоби, предмет, процес і продукт праці, взаємні права й обов'язки, зразки поведінки та межі можливих відхилень, зміст санкцій. Санкції можуть бути організованими, тобто оформленими в законах, постановах, статутах організації, а та-

кож дифузними — безпосередні емоційні висловлювання, схвалення або несхвалення щодо дій працівника.

Численними дослідженнями було встановлено, що безпосередні контакти людей справляють значний вплив на продуктивність індивідуальної діяльності. Присутність інших може як стимулювати, так і утруднювати виконання завдання. Разом з тим в умовах інтерактивної (взаємодіючої) групи та відносно стійкої системи спільної діяльності людей виникає нова якість, «колективна силова потенція», що приводить до підвищення продуктивності праці. Такий результат можливий завдяки функціям керівництва, комунікації та організації спільної діяльності. У ході цих процесів здійснюється інтеграція впливів на працівника як з боку керівника, так і з боку групи.

Основними формами впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування є інформування, інструктаж і стимулювання.

Інформування формує в працівників уявлення про можливий розвиток процесів і наслідки вибраної альтернативи поведінки. Інструктаж знайомить працівника з найбільш ефективними способами досягнення поставленої мети. Завданням стимулювання є встановлення взаємозв'язку між усвідомленими працівником мотивами, уявленнями про себе та результатами роботи.

Задоволеність працівників міжособистісними стосунками є суттєвою характеристикою соціально-психологічного клімату. Ці міжособистісні взаємини можуть розвиватися на основі кооперації та співробітництва або змагання й конфронтації. Найбільш продуктивними є стосунки, які формуються на взаємній привабливості працівників. Взаємна привабливість (непривабливість) визначає домінуюче ставлення людини до інших і охоплює:

- симпатії-антипатії;
- притягання-відторгнення.

Симпатії-антипатії — це відчуття задоволення (незадоволення) від реального або уявного контакту з іншою людиною. Притягання (відторгнення) є практичною, реальною складовою цих відчуттів. Міжособистісна привабливість (непривабливість) може набувати стійкого зв'язку між людьми й переходити у взаємну прихильність або неприязнь. Під час регулювання міжособистісних відносин в організації слід враховувати не тільки особисті бажання працівників, але і ставлення останніх до об'єкта (предмета), стосовно якого виникають ці відносини.

Згідно з теорією «балансних моделей» саме мета й результати трудової діяльності є тим об'єктом, який має визначати характер

міжособистісних відносин. За умови переважання почуття антипатії, відторгнення взаємності між працівниками будуть реалізовуватися як суто офіційні, ділові, а в емоційних стосунках виникатимуть конфліктні ситуації. Усе це потребує від керівництва систематичного вивчення й регулювання соціально-психологічного клімату колективу. Однак, як свідчать дослідження, залежно від таких показників, як увага керівника до людини та врахування її інтересів, або, навпаки, увага до виробництва і врахування інтересів справи, стратегія управління характеризується:

- невтручанням, якому властивий низький рівень турботи про людей і виробництво;

- турботою про людей, намаганням встановити дружні стосунки за умови недостатньої уваги виробничим справам;

- зосередженістю на вирішенні виробничих завдань і недооцінкою людського фактора;

- оптимальним поєднанням інтересів справи й персоналу за умови невисокої вимогливості до працівників;

- максимальним врахуванням інтересів виробництва й колективу, коли поєднуються діловитість і людяність (цей тип управління властивий командам).

Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

Адаптація спрямована на активне прийняття і засвоєння особистістю цінностей і норм колективу, що сприяє кращій її самореалізації.

Комунікації сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління, їхньому духовному збагаченню.

Ідентифікація (уподібнення себе з іншими) сприяє формуванню почуття причетності до групи, захищеності, самостійності, самоповаги.

Інтеграція сприяє перетворенню групи в згуртований, саморегульований соціальний організм, у якому зусилля всього персоналу спрямовані на досягнення цілей організації.

За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою її ефективності. Показниками останньої є: продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у трудовій діяльності.

---

## 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.
10. Які функції виконує спілкування в управлінні персоналом, та за допомогою яких жанрів воно реалізується?
11. У чому суть зворотного зв'язку, та яке він має значення для ефективного управління?
12. Чому для управління персоналом важливе значення має послідовність етапів ділового спілкування?
13. Структура комунікацій в організації.
14. Чому в процесі спілкування виникають непорозуміння?
15. Чому емоційні стани працівників мають бути предметом уваги керівника.
16. Що таке стрес? Які фактори зумовлюють стреси, та які методи використовуються для їх запобігання.
17. Що таке конфліктна ситуація та конфлікт?
18. Які бувають конфлікти та які причини їх зумовлюють?
19. Методи розв'язання конфліктів та умови їх використання.
20. Що таке соціально-психологічний клімат і чим зумовлюється його значення в життєдіяльності організації?
21. Які ознаки та критерії характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації?
22. У чому виявляється вплив соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності.
23. Чому виникають міжособистісні стосунки та в яких формах вони виявляються?
24. Основні механізми регуляції соціально-психологічного клімату.

---

## Література

---



1. *Мескон М. Х., Альбер М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
2. *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отношений. — К.: Лыбидь, 1990. — 192 с.
3. *Потеряхин А. Л.* Психология управления. Основы межличностного общения. — К.: ВИРА — Р — 1999. — 384 с.
4. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. — М.: Культура и спорт «ЮНИТИ», 1997. — 279 с.

## Розділ 5

### СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ Й КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО

**Мета розділу** — формувати знання з теорії та практики організації діяльності служби управління персоналом та ведення кадрового діловодства.

#### 5.1. Служба персоналу організації

Будь-яка сучасна виробнича організація є складною соціотехнічною системою, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва. Підвищення ролі соціальної складової виробництва обумовило якісні зміни систем управління та знайшло відображення в нових формах і методах роботи з персоналом.

В умовах ринкового господарювання персоналу організації притаманний високий динамізм розвитку. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, навичок, але й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей є нині основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам та вимогам виробництва. Отже, для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно постійно проводити заходи щодо вдосконалення розроблення та реалізації кадрової політики, підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом в організації.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків служб персоналу. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби управління персоналом. Отже,

можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб управління персоналом не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Наприклад, служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної кадрової політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом [9, с. 7].

Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежить від специфіки та масштабів діяльності організації й визначається переліком наданих функціональних обов'язків. Великі організації створюють, як правило, потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань. Наприклад, до служби персоналу великої компанії можуть входити відділи, групи, сектори, окремі працівники, підібрані за функціональним принципом (відділ кадрів, відділ стимулювання та оплати праці, сектор навчання та розвитку персоналу, інженер з техніки безпеки, психолог). На рис. 5.1 наведено перелік відділів (секторів, груп), які можуть входити до структури служби персоналу та визначено конкретні функціональні обов'язки кожного з них.

В організаціях з невеликим трудовим колективом підрозділ з управління персоналом може взагалі не створюватись, а питання роботи з кадрами опікується або перший керівник, або вповноважена ним особа. Хоча слід зазначити, що досить часто трапляються ситуації, коли керівники, особливо приватних фірм, не приділяють належної уваги проблемам формування та розвитку персоналу. Вони відмовляються від створення служб персоналу не з об'єктивних причин, а намагаючись зекономити фінансові ресурси організації. Як правило, у таких випадках обов'язки

управління персоналом перекладаються на фахівців іншого профілю — юристів, бухгалтерів, офіс-менеджерів.

**Керівник служби персоналу (заступник директора підприємства з кадрової роботи та соціального розвитку колективу)**



Рис. 5.1. Структура та функціональні обов'язки служби персоналу

Є ціла низка проблем і в службах персоналу. Часто вони не відповідають новим вимогам сучасного виробництва, обмежуючи власну діяльність вирішенням питань наймання та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. На багатьох підприємствах не проводиться системна робота з персоналом, яка передбачала б науково обгрунтоване вивчення професійних здібностей працівників, планування їхнього кар'єрного просування, розроблення перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної кадрової політики й структура служб персоналу та професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів з кадрів.

У зв'язку з цим удосконалення діяльності служб персоналу за сучасних умов має передбачати такі напрями роботи:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

2. Перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обгрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що потребує від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій.

3. Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах досить актуальною є проблема випереджальної підготовки робітників та спеціалістів для освоєння нової техніки та технології, що вимагає від кадрових служб розробки перспективних планів формування трудового колективу.

4. Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватись на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних підприємствах.

5. Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично-психологічних стимулів.

6. Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості через кваліфіковане додержання фахівцями служб персоналу порядку працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

Реалізація цих напрямів удосконалення управління персоналом має бути пов'язана з оновленням науково-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення кадрової роботи, постійним зростанням рівня освіти, кваліфікації та авторитету працівників служб персоналу.

## 5.2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу

Як свідчить вітчизняний досвід, найчастіше для управління персоналом в організації (підприємстві, установі) створюється відділ кадрів. **Відділ кадрів** — це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції у сфері управління персоналом.

Серед основних функцій, які виконують відділи кадрів (на прикладі промислового підприємства) можна назвати такі:

1. Адміністративна діяльність, яка забезпечує виконання чинного законодавства в галузі праці.
2. Організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, приймання на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника та ін.
3. Формування резервного потенціалу на підприємстві.
4. Допомога керівництву в розробленні форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг.
5. Проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки.
6. Розроблення положення та проведення атестації персоналу, організація конкурсів на заміщення вакантних посад.
7. Організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
8. Співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробленні й укладанні колективного договору.
9. Регулювання соціально-психологічних відносин визначенням причин та розроблення заходів зниження соціальної напруги в колективі (святкування урочистих дат, ювілеїв тощо).

Оскільки відділ кадрів відповідає за формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, керівник цього відділу має досить високий статус. На великих підприємствах це може бути один з заступників генерального директора або власника підприємства, на якого в першу чергу покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики. У зв'язку з цим діяльність начальника відділу кадрів регламентується досить широким спектром професійних прав та обов'язків, а саме:

1. Очолювати роботу з забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем і профілем отриманої ними підготовки й ділових якостей.

2. Керувати розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників унаслідок впровадження нової техніки та технології, механізації й автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку з пуском нових виробничих об'єктів.

3. Вирішувати питання наймання, звільнення та переведення працівників, контролювати відповідність посади, яку вони обіймають, наявному рівню освіти та кваліфікації.

4. Забезпечувати розміщення молодих фахівців згідно з одержаною у вищих навчальних закладах професією та спеціалізацією. Спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснювати проведення їх стажування й виховної роботи.

5. Систематично вивчати ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства для підбору кадрів на заміщення вакантних посад, контролювати створення та поповнення кадрового резерву.

6. Брати участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці їх до роботи на керівних посадах.

7. Брати участь у розробленні процедури атестації працівників, визначати коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечувати підготовку необхідних документів, сприяти реалізації рекомендацій атестаційної комісії.

8. Організовувати своєчасне оформлення документації щодо прийому, переведення й звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями й наказами керівника підприємства.

9. Вести облік особового складу підприємства, заповнювати та зберігати відповідно до вимог чинного законодавства трудові книжки працівників на підприємстві.

10. Забезпечувати підготовку документів, необхідних для призначення пенсій і соціальних виплат працівникам підприємства та їхнім сім'ям, проводити своєчасне надання їх в органи соціального забезпечення.

11. Організовувати розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом на основі широкої автоматизації та механізації діяльності кадрової служби.

12. Контролювати діяльність інспекторів з кадрів, керівників підрозділів щодо своєчасного та правильного виконання наказів, розпоряджень, постанов, ухвал адміністрацій підприємства у сфері кадрової політики.

13. Організовувати заходи щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами. Аналізувати причини плінності кадрів. Надавати керівництву пропозиції щодо усунення виявлених недоліків та забезпечення стабільності колективу.

14. Організовувати табельний облік працівників, розробляти графік відпусток та контролювати його додержання, аналізувати стан трудової дисципліни та виконання правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах підприємства.

15. Забезпечувати підготовку необхідної звітності з персоналу та кадрової роботи й контролювати своєчасність надання цих документів до відповідних міністерств, відомств, комітетів [3, с. 63—64].

З початком епохи промислових підприємств з максимально автоматизованим виробництвом на основі сучасних технологічних досягнень функцію управління персоналом чекають кардинальні зміни. Отже, слід чекати, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників будуть постійно зростати. «Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і уміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і широка досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником» [2, с. 35].

На рис. 5.2 наведено професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника відділу кадрів.

Структура, чисельність працівників та Положення про відділ кадрів затверджуються відповідно до встановленого порядку вищим керівництвом підприємства.

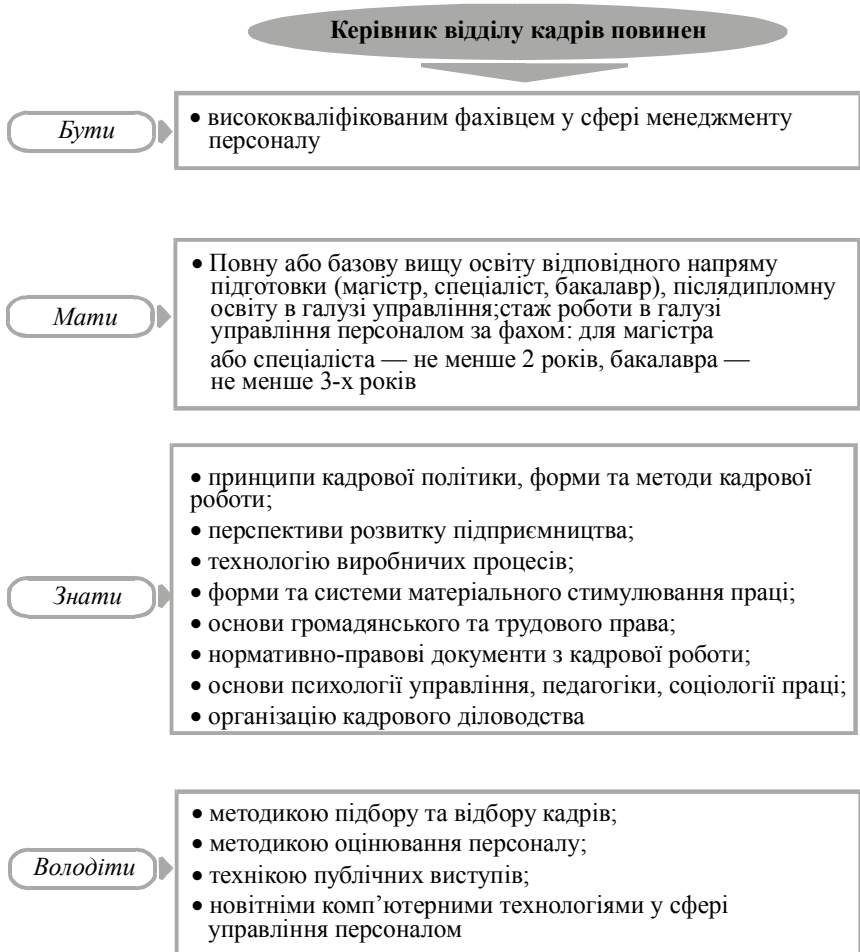


Рис. 5.2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника відділу кадрів

**Положення про відділ кадрів** регламентує основні питання організації роботи підрозділу з урахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом.

Структура Положення про відділ кадрів передбачає, як правило, констатацію не лише загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

На основі Положення про відділ кадрів, для чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються **Посадові інструкції працівників відділу кадрів**. У них на підставі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням. Слід зазначити, що наявність якісно опрацьованих інструкцій створює важливу передумову для ефективної роботи фахівців кадрової служби у сфері управління персоналом.

Робоче місце працівника відділу кадрів має бути організоване в такий спосіб, щоб розумові та фізичні зусилля спеціаліста спрямовувались на виконання його функціональних обов'язків без будь-яких перешкод. У кожного працівника відділу обов'язково мають бути персональний робочий стіл, крісло, засоби оргтехніки (комп'ютер, телефон тощо), шафи та полиці для зберігання документів.

На практиці часто неможливо визначити постійний «уніфікований» тип начальника відділу кадрів. Його статус залежить як від специфіки виробництва, так і від ставлення власника (першого керівника) до ролі та значення кадрової роботи в діяльності підприємства. Наприклад, на малих та середніх підприємствах керівники, як правило, особисто замінюють відділи кадрів, орієнтуючись на «повсякденний діалог» з персоналом. На великих підприємствах, навпаки, спостерігається широкий спектр службових посад, які займають представники кадрових служб — від начальника відділу (департаменту) кадрів до заступника генерального директора підприємства (компанії).

Під час вирішення низки завдань відділ кадрів є координатором здійснення адміністративно-організаційного керівництва з управління персоналом. Лише за активної співпраці з іншими підрозділами можливе забезпечення реалізації кадрової політики підприємства, узагальнення практики роботи з персоналом для внесення пропозицій щодо її вдосконалення.

У межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури та штатного розпису організації, контролі розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах, підготов-

ці організаційно-методичного забезпечення та проведення атестації персоналу.

Разом з іншими структурними підрозділами відділ кадрів розробляє річні плани роботи з персоналом, визначає щорічну та перспективну (на 5—10 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації спеціалістів та керівників підприємства.

Начальник відділу кадрів разом з вищим керівництвом здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та контролює виконання особистих річних планів кандидатів, вносить пропозиції щодо вдосконалення складу резерву. Спільно з керівниками структурних підрозділів він вивчає ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює добір та розстановку кадрів згідно з рівнем їхньої професійної кваліфікації, розглядає пропозиції щодо можливостей проведення підвищення кваліфікації та стажування персоналу на провідних підприємствах галузі як у межах держави, так і за кордоном.

Як правило, оперативне управління персоналом на підприємстві проводять представники відділу кадрів і лінійні керівники (начальники цехів, начальники змін, начальники ділянок). При цьому начальник відділу кадрів є головним реалізатором кадрової політики підприємства в цілому, а лінійні керівники відповідають безпосередньо за своїх підлеглих, контролюють стан виробництва, складають первинну документацію для вищого керівництва. Первинна інформація керівників структурних підрозділів аналізується працівниками відділу кадрів і дає можливість робити узагальнюючі висновки по підприємству щодо рівня виконання норм виробітку, обсягів виробництва, трудової дисципліни (кількість запізень, прогулів), рівня плинності кадрів, рівня професійно-кваліфікаційної відповідності працівників займає посадам і т.д.

До основних функцій відділу кадрів у сфері стратегічного управління персоналом на підприємстві належать такі:

1. Активна участь у розробленні та вдосконаленні організаційної й управлінської структури підприємства.
2. Допомога керівництву в проведенні кадрової політики щодо наймання, переміщення, звільнення, скорочення персоналу.
3. Допомога лінійним та функціональним керівникам в організації виховної роботи з персоналом для підвищення продуктивності праці, відповідальності за якість виконання роботи, забез-

печення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Виконання цих функцій передбачає проведення фахівцями відділу кадрів постійної роботи щодо вдосконалення методики проведення співбесід, конкурсного відбору, визначення рівня кваліфікації та професійної придатності кандидатів на вакантні посади під час прийому на роботу, проведення атестації наявного персоналу, організацію навчання та стажування працівників на провідних підприємствах для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу, розроблення сучасних систем матеріального стимулювання та програм соціально-го розвитку трудового колективу.

Реалізація ефективної діяльності відділу кадрів у сфері управління персоналом повинна проводитись у тісній співпраці з вищим керівництвом, профспілковим комітетом та іншими функціональними підрозділами підприємства.

На думку західних фахівців, сучасні менеджери кадрових служб не повинні обмежувати власну діяльність лише «виданням наказів» та «оформленням документів», як це часто буває на вітчизняних підприємствах. Наприклад, у промисловості Росії понад половина співробітників служб управління персоналом займається нормуванням та оплатою праці, тоді як у системах управління людськими ресурсами США більшість фахівців займається відбором, адаптацією та оцінкою персоналу.

Завдання служб управління персоналом має полягати у формуванні такого кадрового складу, який би забезпечив максимальну продуктивність праці в досягненні поставлених цілей. Наскільки серйозно підходять до професійного відбору персоналу на провідних західних підприємствах свідчить досвід США. Так, наприклад, у Сполучених Штатах Америки на відбір одного менеджера вищого рівня витрачається \$32 тис., на менеджера середнього рівня — \$8 тис., бухгалтера — \$10 тис., інженера — \$8 тис., секретаря — \$2 тис. [7, с. 9].

### **5.3. Кадрове діловодство**

#### **5.3.1. Номенклатура справ з кадрового діловодства**

**Кадрове діловодство** — це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу

з питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Правильна організація кадрового діловодства має велике значення, адже саме у відділі кадрів громадяни укладають трудові договори, ознайомлюються з правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання тощо.

Кадрове діловодство ведеться за такими напрямками:

1. Облік особового складу підприємства та його підрозділів.
2. Оформлення та ведення особових справ працівників.
3. Підготовка та передача на розгляд вищого керівництва документів з особового складу, а саме: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, об'яву заохочення або догани тощо.
4. Підготовка наказів та інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
5. Підготовка звітів та інших статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу.
6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.
7. Ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад.
8. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням.
9. Підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.
10. Підготовка документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання.
11. Механізація та автоматизація документування інформації з особового складу.

Перелік основних видів документів з кадрового діловодства, які оформлюють і ведуть працівники відділу кадрів, наведено на рис. 5.3.

Обладнання робочих місць співробітників відділу кадрів, які ведуть кадрове діловодство, має здійснюватись з урахуванням специфіки роботи з документами та відповідати таким вимогам:

1. Меблі, полиці, шафи для документів установлювати так, щоб ними було зручно користуватись.
2. Засоби малої оргтехніки варто розташовувати у визначених та зручних для користування місцях.

3. Документи мають зберігатися в окремих папках. Для швидкого та безпомилкового знаходження документів необхідно використовувати пронумеровані або різнокольорові папки.

4. Конфіденційні та секретні документи слід зберігати у відповідних шафах або сейфах.

Документація з особового (кадрового) складу створюється як результат роботи з персоналом. У документації з особового складу відображається діяльність підприємства з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення працівників.

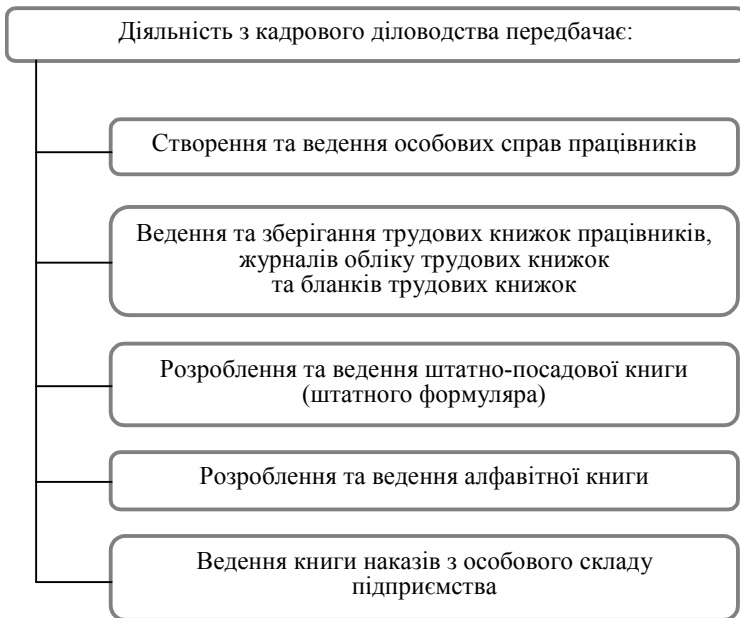


Рис. 5.3. Напрями роботи з кадрового діловодства

Службові документи з особового складу є підставою для надання громадянам документів, що засвідчують їхню особу, посаду, фах, а також основою для одержання пільг, стипендій, пенсій та інших соціальних виплат.

Найхарактернішою рисою кадрової документації є те, що вона завжди відображає діяльність конкретних осіб, тобто є іменною.

Комплекс документів за функціями управління кадрами містить такі основні групи:

— особисті документи працівників;

- організаційно-розпорядча документація;
- первинна облікова кадрова документація.

До групи **особистих документів** належать такі: паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника. Особистими є також документи, які видаються працівникам, наприклад, перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційні та атестаційні листи тощо.

**Організаційно-розпорядча документація** закріплює трудові правовідносини громадян з установами. До організаційних належать статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; до розпорядчих — накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження; до довідково-інформаційних — доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.

**Первинна облікова кадрова документація** виконує функцію обліку працівників. Згідно з технологією реєстрації та накопичення інформації з кадрів первинну облікову кадрову документацію поділяють на дві взаємозв'язані групи: вихідні (початкові) облікові документи (особовий листок, особова картка) та похідні облікові документи, які мають другорядний (довідково-контрольний) характер (спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

Типова технологічна схема оформлення кадрової документації передбачає такі стадії:

- 1) документування трудових правовідносин працівників з роботодавцем;
- 2) ведення особових справ та трудових книжок працівників;
- 3) ведення довідково-облікової та звітної роботи з кадрів.

### **5.3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів**

Для правильного та швидкого прийняття рішень керівникові необхідно володіти інформацією про особовий склад та рух кадрів у організації.

Облік кадрів ведеться в усіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати приймання та звільнення працівників. Обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади.

Організація обліку персоналу безпосередньо покладається на відділ кадрів, інспектора з кадрів, менеджера з кадрів, секретаря чи іншого співробітника, який призначається наказом керівника або власника підприємства залежно від кількості трудового колективу.

Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості щодо:

— кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;

— змін штатного складу організації з обов'язковим уточненням причин змін;

— стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників.

Можливість одержання інформації про особовий склад організації забезпечується веденням відділом кадрів відповідної документації, найважливішою серед якої є трудові договори між працівниками та власником підприємства, трудові книжки та особові справи працівників.

**Трудовий договір** є угодою між працівником і власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства — виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.

Трудові договори укладаються на:

— невизначений термін;

— на визначений термін, що встановлюється за угодою сторін;

— на час виконання певної роботи.

Строковий договір на визначений термін відрізняється від договору, укладеного на невизначений термін тим, що, по-перше, адміністрація може припинити трудові відносини з працівником після закінчення терміну договору без зазначення причин, по-друге, працівник може відмовитись від права звільнення за власним бажанням протягом усього терміну договору.

Трудовий договір на час виконання певної роботи укладається в тому разі, коли час завершення роботи може бути визначений лише приблизно.

Особливою формою трудового договору є **контракт**, у якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання, зокрема дострокового, можуть встановлюватися сторонами за домовленістю. Контракт укладається в письмовій формі й не менш як у двох примірниках. За два місяці до

закінчення строку дії контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий термін.

Улаштовуючись на роботу, людина мусить пред'явити паспорт, трудову книжку, військовий квиток, а в разі необхідності — і інші документи: диплом про освіту, права на керування машиною, довідку про медичне обстеження тощо.

Працівник вважається зарахованим, якщо на нього оформлено наказ (розпорядження), у якому зазначається дата прийому на роботу, посада, величина заробітної плати, а також можуть указуватись наявність випробного терміну або дата проведення конкурсного відбору. Після оголошення наказу про прийом на роботу працівника знайомлять з колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, роботою, яку він буде виконувати, умовами та розмірами оплати праці, проводять інструктаж з техніки безпеки.

Послідовність розірвання трудового договору майже така сама, як і укладання. Оформляється наказ чи розпорядження про звільнення працівника з займаної посади, у якому вказуються причини та підстави звільнення. На підставі наказу чи розпорядження робиться запис у трудовій книжці, яка видається працівникові під розписку в день звільнення. Особова справа передається в архів.

Законодавство про працю передбачає необхідні юридичні гарантії, які базуються на тому, що трудовий договір може бути розірваний лише на вказаних у законі підставах і в порядку, встановленому законодавством на кожну з підстав.

**Трудова книжка** є основним документом про трудову діяльність працівника. Вона призначається для встановлення загального, безперервного та спеціального стажу. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях.

Трудові книжки заводяться на всіх працівників підприємства, які пропрацювали на ньому 5 і більше днів. На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи.

Особи, які влаштовуються на роботу, повинні подати власнику підприємства особисту трудову книжку, оформлену в установленому порядку. Особи, які приймаються на роботу вперше, отримують трудову книжку за місцем працевлаштування, при цьому власник стягує з працівника суму її вартості.

Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документ суворої звітності. Відповідальність за ведення обліку, зберігання та видачу трудових книжок несе керівник підприємства або вповноважена ним особа (начальник відділу кадрів). Якщо в трудовій книжці заповнено всі сторінки відповідних розділів, вона доповнюється вкладишем. Відокремлений вкладиш не є дійсним, тому він підшивається до трудової книжки, у якій ставиться штамп з написом «виданий вкладиш», а також позначаються його номер і серія.

Особа, яка втратила трудову книжку (вкладиш до неї), зобов'язана негайно повідомити про це власника підприємства за місцем основної роботи. Не пізніше 15 днів після повідомлення, а в разі ускладнення — в інші строки, керівник підприємства (чи відповідальна особа) повинен видати працівникові іншу трудову книжку (вкладиш до неї) з написом «дублікат» у правому верхньому куті її першої сторінки.

Трудові книжки та вкладиші до них заповнюються українською або російською мовами.

До трудової книжки заносяться:

- ім'я, прізвище та по батькові працівника, дата народження;
- відомості про прийняття на роботу (посаду), переведення на іншу роботу (посаду), звільнення з роботи (посади);
- відомості про нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, заохочення за успіхи в роботі та інші подяки відповідно до чинного законодавства України;
- дані про відкриття, на які видано дипломи, використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені у зв'язку з цим винагороди.

Відомості про працівника записуються на першій (титульній) сторінці трудової книжки. Прізвище, ім'я, по батькові, дата народження записуються повністю. Після зазначення дати заповнення трудової книжки працівник своїм підписом завіряє правильність внесених відомостей.

Першу сторінку підписує особа, яка відповідає за видачу трудових книжок, після чого ставиться печатка підприємства, де вперше заповнюється трудова книжка.

У розділах «Відомості про роботу», «Відомості про нагородження», «Відомості про заохочення» трудової книжки (вкладиша) чітко за датами на підставі наказів вносяться записи про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення з роботи, нагородження працівника, оголошення заохочення. Закреслення раніше внесених до трудової книжки (вкладиша) нето-

чних або неправильних записів не допускається. У разі виявлення помилки вона виправляється записом, наприклад, «запис за № таким-то є недійсним, прийнято за такою-то професією (посадою)». У відповідній графі вказуються номер наказу й дата.

У зв'язку з тим, що з 1 січня 1996 року набув чинності **Державний класифікатор професій**, записи до трудових книжок про роботу мають вноситися відповідно до професійних назв, зазначених у цьому нормативному документі. Від цих назв можуть у разі необхідності утворюватись похідні назви робіт та посад додаванням уточнювальних слів (наприклад, провідний, головний, молодший, змінний і т. д.). Це надає можливість роботодавцеві визначати похідні назви робіт та посад залежно від завдань та обов'язків виконавців.

У табл. 5.1 наведено приклад заповнення граф трудової книжки в розділі «Відомості про роботу».

Трудові книжки та бланки трудових книжок є цінними документами, тому на підприємстві ведеться їхній суворий облік у Книзі обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них та в Книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.

Таблиця 5.1

#### ВІДОМОСТІ ПРО РОБОТУ

№ запису	Дата			Відомості про прийом на роботу, переведення на іншу роботу та звільнення (з зазначенням причин та посиланням на статтю, пункт закону)	На підставі чого внесено запис (документ, його номер і дата)
	число	місяць	рік		
				Приватне підприємство «Мрія»	
1	02	06	2000	Прийнято на посаду рекламного агента	Наказ № 19 від 1 черв. 2000 р.
2	01	08	2001	Переведено на посаду менеджера з реклами	Наказ № 24 від 31 лип. 2001 р.

**Особова справа** — це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості.

Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводяться вивчення, добір та використання кадрів управління. Особові справи заводяться на всіх працівників підприємства після їхнього зарахування на роботу. Спочатку до особової справи заносяться документи, що відображають

процес прийому на роботу, потім — усі основні документи, які виникають протягом трудової діяльності працівника в організації.

Систематизуються особові справи в алфавітному порядку або за структурними підрозділами згідно зі штатним розписом. Справи на матеріально відповідальних осіб зберігаються окремо. Кожній особовій справі надається номер відповідно до номера в штатно-посадовій книзі. Цей номер записується й в алфавітну книгу особових справ.

Особова справа складається з таких документів:

1. Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4 × 6 см.

2. Автобіографія.

3. Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації.

4. Перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають вчений ступінь та звання).

5. Різного роду характеристики чи рекомендаційні листи.

6. Документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо).

7. Копії наказів (розпоряджень) про приймання (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів.

8. Матеріали проведення атестації.

9. Опис документів.

Документи особової справи ведуться протягом усього часу роботи особи в організації.

Доступ до особових справ має бути обмеженим. Вони знаходяться на особливому зберіганні на рівні із секретними документами. Як правило, особові справи зберігаються в сейфах чи спеціально пристосованих для цього шафах.

Відповідальність за зберігання особових справ несе перший керівник організації або вповноважена ними особа — начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, юрисконсульт, секретар.

Видаються особові справи для службового користування лише особам, коло яких визначене керівником організації.

Не дозволяється:

— видавати особову справу працівникові, на якого її заведено;  
— виносити особові справи за межі підприємства й затримувати їх у користуванні більше ніж на один день;

— уносити виправлення до раніше зроблених записів.

Під час звільнення працівника особові справи передаються в архів підприємства. На новому місці роботи на працівника заводиться нова особова справа.

### **5.3.3. Облік особового складу організації**

Облік особового складу організації забезпечується веденням особових карток працівників, штатно-посадової книги (штатного формуляра) та алфавітної книги.

На працівників, яких приймають на постійну, тимчасову роботу та роботу за сумісництвом, заповнюються особові картки (типова форма № П-2) [1].

**Особова картка** — це документ, у якому міститься найсуттєвіша інформація про особу.

Особова картка містить такі розділи:

- I розділ — «Загальні відомості»; у ньому відображаються:
  - прізвище, ім'я та по батькові працівника, дата й місце народження, номер і серія паспорта, домашня адреса;
  - освіта;
  - спеціальність за дипломом (свідоцтвом);
  - кваліфікація за дипломом (свідоцтвом);
  - загальний, безперервний та спеціальний стаж роботи;
  - останнє місце роботи, посада, професія, дата та причина звільнення;
  - сімейний стан.
- II розділ — «Відомості про військовий облік» — заповнюється відповідно до інструкції з обліку військовозобов'язаних. Указуються:
  - група обліку;
  - категорія обліку;
  - військове звання;
  - військово-облікова спеціальність;
  - придатність до військової служби;
  - назва райвійськкомату за місцем проживання;
  - перебування на спеціальному обліку.
- III розділ — «Призначення та переведення» — відображає дату прийому на роботу та всі переведення на інші посади, зміну кваліфікації. Усі записи з цього розділу переносяться до трудової книжки.
- IV розділ — «Відпустки» — містить інформацію про надання щорічних і додаткових відпусток.

У разі звільнення працівника в особовій картці вказуються дата та причина звільнення, номер наказу про звільнення й робиться запис про те, що трудова книжка видана її власнику.

Особові картки комплектуються за структурними підрозділами підприємства та апарату управління.

**Штатно-посадова книга (штатний формуляр)** — це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу підприємства.

Штатно-посадову книгу веде працівник відділу кадрів на основі штатного розпису. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведеться за цехами, відділами та іншими структурними підрозділами. Усі записи в штатно-посадовій книзі повинні вестись регулярно одночасно з оформленням наказів про прийняття на роботу або призначення на посаду, переведення працівника в інший структурний підрозділ.

На випадок зміни штатного розпису після записів працівників за структурними підрозділами необхідно залишати місце для змін та продовження записів.

Порядкові номери працівників у штатно-посадовій книзі надаються їх особовим справам та особовим карткам.

У табл. 5.2 наведений приклад заповнення штатно-посадової книги.

Таблиця 5.2

**ШТАТНО-ПОСАДОВА КНИГА**

№ запису	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Оклад, грн	Рік народження	Стаж роботи, років	Освіта	Присвоєна кваліфікація зі спеціальності	Дата й номер наказу про призначення на посаду
Відділ реклами								
1	Григоренко Ігор Станіславович	Менеджер з реклами	2000	1964	10	вища	Магістр з маркетингу	Наказ про призначення на посаду № 19 від 1 трав. 2000 р.

2	Сергєєва Інга Валері- ївна	Секретар- референт	500	1975	2	вища	Бакалавр з управлін- ня трудо- вими ре- сурсами	Наказ про призна- чення на посаду № 07 від 17 лют. 2000 р.
---	----------------------------------	-----------------------	-----	------	---	------	---	---

**Алфавітна книга** ведеться для полегшення оперативного розшуку особової справи та особової картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників. Книга заводиться на всіх працівників за підрозділами чи категоріями персоналу залежно від структури підприємства та чисельності працюючих. Записи в алфавітній книзі здійснюються одночасно з оформленням наказів про прийняття, переведення чи звільнення працівника. Прізвище, ім'я, по батькові прийнятого працівника записуються у відповідному розділі на відповідну літеру алфавіту, а прізвища звільнених чи переведених працівників викреслюються тонкою червоною лінією.

Користуючись алфавітною книгою, можна швидко з'ясувати, де працює особа, знайти її особову картку, з'ясувати, коли звільнився чи був переведений той чи інший працівник, яка плінність кадрів у даному підрозділі.

Алфавітна книга, як правило, заводиться на підприємствах з великою кількістю персоналу.

Приклад заповнення алфавітної книги наведено в табл. 5.3.

*Таблиця 5.3*

**АЛФАВІТНА КНИГА**

№ запису	Прізвище, ім'я, по ба- тькові	Номер особової справи (картки)	Дата прийому на роботу	Посада	Дата звіль- нення	Примітки
1	Коваленко Микола Павлович	107	7 груд. 1999 р., наказ № 39 від 5 груд. 1999 р.	Стар- ший бухгал- тер		

2	Куман Ярослав Сергійович	56	1 берез. 1987 р., наказ №7 від 27 лют. 1987 р.	еконіст	25 черв. 2000 р., наказ № 25 від 25 черв. 2000 р.	Переведено на іншу роботу
---	--------------------------	----	--	---------	---	---------------------------

### **5.3.4. Комп'ютеризація кадрового діловодства**

Сучасне виробництво неможливо уявити без новітніх технологій, які дають змогу значно полегшити обмін інформацією. Електронна пошта, наприклад, дає змогу відправляти документи в різні організації і незважаючи на існуючі кордони й факсимільний зв'язок забезпечує швидкий та надійний спосіб ведення переговорів. Робота з мережею Internet відкриває доступ до значних інформаційних масивів.

Комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів у організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, фактором зростання продуктивності й оперативності праці менеджерів.

Склад програмного та технічного забезпечення залежить від конкретних умов організації діяльності підприємства, а саме від масштабів виробництва, чисельності персоналу, організаційної структури апарату управління, масштабності документообігу, потреб в оперативній та ретроспективній інформації, ступеня централізації робіт з документами тощо.

Механізація та автоматизація кадрового діловодства мають здійснюватись на підставі впорядкування системи документування управлінської діяльності, уніфікації й скорочення кількості форм документів, які створюються в організації.

Упроваджувати комп'ютеризацію необхідно на всіх етапах діловодства, починаючи з підготовки документів, їхнього копіювання, оперативного розмноження, експедиційного оброблення, реєстрації та пошуку, швидкого транспортування, завершуючи контролем виконання та надійним зберіганням документації.

Деякі організації успішно використовують систему управління персоналом PersonPro, яку створено для автоматизації діяльності служби управління персоналом.

Основні функціональні можливості цієї програми такі:

1. Розроблення організаційної структури організації.
  2. Створення та редагування штатного розпису організації.
  3. Облік, зберігання та оперативний пошук даних про персонал організації.
  4. Створення електронного варіанта особових справ співробітників, карток персонального обліку працівників (типова форма №П-2).
  5. Створення бази даних кандидатів на вакантні посади.
  6. Формування стандартизованих типів документів (наказів з приймання на роботу, звільнення з роботи, відрядження, надання відпустки тощо).
  7. Формування статистичної звітності з персоналу та кадрової роботи.
  8. Організація обліку, зберігання та швидкого пошуку внутрішніх, вхідних та вихідних документів.
  9. Організація розсилання документації за допомогою електронної пошти.
- Упровадження комп'ютерних технологій у кадровому діловодстві дає змогу підвищити ефективність діяльності працівників кадрової служби, зекономити витрати часу на підготовку та пошук необхідних документів, посилити контроль за створенням, веденням та зберіганням документації з персоналу організації.



---

## **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?
9. Обґрунтувати необхідність ведення кадрового діловодства в загальній системі управління підприємством.
10. Дати характеристику номенклатурі справ з кадрового діловодства.
11. Схарактеризувати основні групи комплексу документів за функціями управління кадрами.
12. Розкрити механізм документаційного забезпечення обліку та руху кадрів.
13. Назвати основні вимоги до складу та ведення особових справ працівників підприємства.
14. Пояснити правила заповнення, ведення та зберігання трудових книжок працівників на підприємстві.
15. Розкрити сутність та призначення штатно-посадової та алфавітної книг у діяльності кадрової служби.
16. У чому, на вашу думку, полягає необхідність комп'ютеризації кадрового діловодства?




---

## Література

---

1. Типова форма № П-2, затверджена наказом Мінстату України від 27 жовт. 1995 р. № 277.
2. *Беляцкий Н. П., Велеско С. Е., Ройш П.* Управление персоналом: Учеб. пособие — Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. — 320 с.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.— Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. — Вип. 1. — 237 с.
4. Книга работника кадровой службы: Учеб.-справ. пособие / Под. общ. ред. Е. В. Охотского. — М.: Экономика, 1998. — 494 с.
5. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Сличинський, І. В. Зуб, В. Г. Рогань. — 2-ге вид., допов. та переробл. — К.: А.С.К., 2001. — 1072 с.
6. *Палеха Ю. І.* Документальне забезпечення управління: Підручник. — К.: МАУП, 1997. — 344 с.
7. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — 2-е изд., изм. и доп. — М.: НОРМА-ИНФРА, 2000. — 560 с.
8. *Щекин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. —К.: МАУП, 1999. — 282 с.



## Розділ 6

### ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — розкрити сутність, зміст та особливості процесу визначення потреби організації в персоналі в умовах ринку; подати узагальнений перелік засобів за допомогою яких здійснюється формування потрібного для організації складу персоналу.

#### 6.1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі

Ефективне й відносно стабільне функціонування організації в ринковому просторі безпосередньо пов'язане з ритмічним використанням різноманітних ресурсів і в першу чергу ресурсів праці.

Утрата чіткого ритму у використанні персоналу вказує на появу перешкод на шляху їхнього планомірного надходження до організації, руху в ній та послідовного перенесення частини живої праці на виготовлену продукцію. Різкі коливання темпів планомірно-послідовного виробничого застосування кадрів свідчать передусім про негаразди в системі управління персоналом. Наслідком їх прояву є виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має організація, та обсягом виробничих завдань, які вона виконує. Для послаблення дисбалансу потрібно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики організації.

У кожній організації на основі розрахунків встановлюється притаманна тільки їй нормативна чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності кадрів від нормативної потреби в них у бік збільшення або зменшення, як правило, негативно впливає на виробничий ритм виготовлення продукції (надання послуг).

Так, перевищення допустимої для організації певної кількості персоналу вказує на збільшення її кадрового потенціалу. А це

означає, що в цьому випадку вона здатна підняти свої виробничі навантаження, вирішувати завдання підвищеної виробничої складності. Але з якихось причин об'єктивного чи суб'єктивного характеру це не відбувається. У конкретних умовах даного виробництва слід відзначити, що сформований керівництвом організації кадровий потенціал буде завищеним і таким, що перевищує її здатність скористатися ним для підвищення ефективності своєї діяльності. Утримання надлишкової частини персоналу потребує додаткових витрат, які обтяжливо впливають на фінансове становище організації. Соціальним наслідком такого явища може стати посилення невдоволеності кадрів роботою та підвищення їхньої плинності. Можливі також негативні прояви організаційного й технічного характеру у вигляді найрізноманітніших відхилень від нормального стану виробничого процесу.

Якщо чисельність персоналу менша від нормативної, кадрового потенціалу стає недостатньо для розв'язання нагальних проблем розвитку організації. Планові перетворення виробничої та управлінської бази організації в цьому разі не забезпечуються достатньою професійною й інтелектуальною підтримкою наявних кадрів. Колектив організації стримано ставиться та сприймає плани адміністрації щодо реконструкції діючого виробництва. У такого колективу немає глибокої зацікавленості самих працівників у оволодінні суміжними професіями, бажання перекваліфікації як відгуку на потребу переоснащення наявного виробництва. Персонал стає байдужим до вдосконалення системи управління організацією. Усе це є ознакою прояву суперечностей між сформованим на об'єкті персоналом і створеними умовами для його реалізації.

Підпорядкованість цілей організації умовам, у яких вона функціонує, підкреслює її залежність від дії різних чинників. Кожний чинник по-своєму впливає на загальний соціально-економічний стан організації. Регулювання дії цих чинників дає змогу коригувати обсяги завдань, які потрібно вирішувати організації, а значить, установлювати потрібну величину персоналу.

За своєю суттю встановлення чисельності персоналу на даний момент та на перспективу є процесом планування ресурсів праці (рис. 6.1). У процесі планування вирішуються такі питання: для чого, де, коли, скільки, якої якості (кваліфікації) та, головне, за якою ціною знадобляться організації працівники для вирішення завдань, які стоять перед нею. Тому основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її необхідною кількістю працівників, потрібної кваліфікації та продуктивності з оптимальними витра-

тами на наймання та утримання. На думку фахівців, недосконале планування людських ресурсів шкідливо позначається на результатах діяльності організації та може призвести до значних збитків. Разом з тим, планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів і технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості організації.

У процесі планування потреб у персоналі до уваги береться дія багатьох чинників, під впливом яких перебуває організація. Відповідно до місця організації на ринку праці, усю сукупність чинників, що визначають потребу в персоналі, можна поділити на дві групи за ознакою напрямку дії.

Першу групу становлять зовнішні чинники. У цій групі виділяють підгрупу факторів безпосереднього впливу на стан ринку праці, звідки до організації надходить робоча сила. Цю підгрупу становлять чинники, що визначають макроекономічні характеристики ринку праці. До них належать такі, як темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення. Вплив цих чинників має двоякий характер: з одного боку, вони формують ситуацію на ринку праці, що проявляється в зміні пропозиції на ресурси праці, а з іншого — впливають на стратегію організації щодо визначення її потреби в працівниках.



Рис. 6.1. Створення кадрового потенціалу організації

Так, у період відносно стабільного економічного зростання збільшується платіжна спроможність населення. В економіці це створює додаткові можливості для зростання обсягів реалізації товару організації. Разом з тим зростає попит на працю й заробітну плату, а значить, стимулюється додаткова потреба в персоналі. У країнах з розвинутою ринковою економікою, як правило, розробляються детальні прогнози становлення різноманітних макроекономічних показників. На цій основі кадрові служби організацій у свою чергу складають прогнози впливу цих показників на потреби організації в персоналі.

До іншої підгрупи чинників, що кардинально можуть змінити потребу організації в персоналі, відносять техніко-технологічні фактори, наприклад, впровадження персональних комп'ютерів вивільнило багатомільйонну масу рахівників. Стрімке розповсюдження комп'ютерної інтернет-системи, яка діє на базі новітніх інформаційних технологій, значно прискорило та спростило інформаційний обмін між організаціями. Так, широке впровадження інтернет-системи в маркетинг товарообміну та в промислове споживання різко змінило потребу в кадрах матеріально-технічного постачання та збуту. Для кадрових служб названі процеси повинні стати сигналом для налагодження тісної співпраці з технічними підрозділами організацій у справі оцінки наслідків впливу на попит в персоналі та впровадження прогресивних технологічних систем.

Значний вплив на попит в персоналі справляє політика. Її відносять до групи опосередкованих чинників. Різні політичні колізії змінюють стан ринку праці через зміни в чинному законодавстві. Це може бути встановлення нового податкового режиму, запровадження нових принципів соціального страхування, введення нових положень у трудове законодавство тощо. Важливим інструментом впливу на попит на робочу силу вважається також державне регулювання макроекономічних показників. Через це регулювання в країні утворюється нова політична обстановка. Так, наприклад, зниження обов'язкових виплат у фонди соціального страхування призводить до скорочення витрат роботодавців на робочу силу, а значить, стає можливим залучення до роботи додаткової кількості працівників. Складності кадрової служби в разі врахування дії політичного чинника полягають не стільки в визначенні їхнього впливу на попит робочої сили, скільки в передбаченні цих змін.

Значно складнішим, за своїм впливом на попит на робочу силу є чинник конкуренції. Він тісно пов'язаний з чинником ринку

збуту товарів. На фоні відносно стабільного ринку або такого, що скорочується, посилення конкуренції на ринку праці є вагомою підставою для проведення звільнень найманого персоналу. Якщо попит на продукцію фірми швидко зростає, це стає підставою для проведення додаткового набору робочої сили. У цьому разі кадровій службі важливо не тільки виявити тенденції, характерні для розвитку ринку, але й установити їхній зв'язок з динамікою потреб у персоналі. Вирішальною в цій справі є діяльність організації з випередження конкурентів. Їх ефективність полягає в тому, наскільки оперативніше від інших організація здатна набрати потрібних працівників і в такий спосіб випередити конкурентів та отримати додаткові прибутки. Важливо підкреслити, що ця проблема має вирішуватись кадровою службою в тісній співпраці з іншими підрозділами організації, які відстежують динаміку ринку.

Разом із зовнішніми чинниками великий вплив на потребу кадрів справляють внутрішні чинники. Вони тісно пов'язані з цілями організації, а тому відповідно до них можуть бути поділені на такі три групи: стратегічні, середньострокові й поточні. Так, прагнення організації до підвищення якості власного виробництва (товарів чи послуг) у цілому або через поступове її нарощування поліпшенням якості виконання окремих видів робіт розглядається як наявність дії стратегічних чинників. В організації, орієнтованій на стратегічну ціль, потреба в робочій силі стабільна. Планування персоналу за таких обставин не є складною проблемою. Організації, де стратегічний курс часто змінюється, що пов'язано з переходом на випуск нової продукції, пошуками нових ринків, скороченнями окремих сфер бізнесу тощо, мають значні проблеми з визначенням потреби в працівниках та з установленням їхнього якісного рівня.

Отже, планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації.

## **6.2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу**

Ефективне планування потреби в людських ресурсах та їхнє раціональне використання можуть здійснюватися лише на підставі глибокого аналізу персоналу, який сформувався в даній організації. Персонал вважається тією складовою виробництва, яка дуже чутливо реагує на техніко-економічні та організаційні

зміни, що відбуваються на підприємстві, фірмі. Позитивні й негативні наслідки керівництва виробничо-господарськими процесами перш за все відображаються на кількісно-якісних характеристиках працівників. Чисельність персоналу збільшується або скорочується, змінюються його якісні параметри. Зростає чи знижується кваліфікація працівників, коливається їхній освітній рівень, іншою стає статево-вікова структура, міняється ступінь досвідченості кадрів і т.ін. Тому аналіз у першу чергу повинен розкрити наявну динаміку робочої сили в різних її напрямках та аспектах. Разом з тим він передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації за певний період, сприяє передбаченню її потреб у персоналі в майбутньому. Головна мета такого аналізу — розкрити зміни персоналу під впливом певних факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому. Якісно проведений аналіз слід вважати початковим етапом складання загальної оцінки використання робочої сили в організації, оскільки рівень зайнятості персоналу в ній не завжди залежить тільки від фактора часу. Інші чинники, про які йшлося в попередньому підрозділі, також будуть впливати на потребу формування комплектності персоналу організації.

Слід також підкреслити, що під час здійснення аналізу до уваги приймається не стільки вплив на потребу в персоналі окремих чинників, скільки їхня комбінована або комплексна дія.

У цілому ж головне завдання аналізу полягає в тому, щоб кількісно визначити якісні характеристики змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за певний період, та ступінь впливу на них різних факторів; показати, наскільки раціональним виявилось використання потенціалу працівників, а також установити міру його відповідності потребам організації.

В основу реалізації вищезазначеного завдання покладено метод декомпозиції. Спираючись на його основні положення, весь персонал організації за ознакою існуючого на підприємстві поділу праці розділяють на дві великі групи — промислово-виробничий і непромисловий.

До першої групи належать працівники, зайняті в:

- основних підрозділах;
- допоміжних підрозділах;
- лабораторіях;
- дослідних установах;
- апараті управління;
- підрозділах охорони.

До другої групи відносять працівників, зайнятих у підрозділах неосновної діяльності (невиробничий персонал). Це працівники житлово-комунальної служби, медичного підрозділу, культурного закладу, навчальних центрів, закладів соціальної спрямованості.

Установлення чисельного складу обох груп персоналу протягом тривалого часу дає змогу зробити висновок про динаміку наявного співвідношення між працівниками, зайнятими безпосередньою виробничою діяльністю (виготовленням товару, наданням послуг тощо), та частиною персоналу, зайнятою обслуговуванням працівників основної групи. Динаміка співвідношення основних груп персоналу в зіставленні з економічними показниками діяльності організації є вагомою підставою для серйозних роздумів щодо характеру продуктивної діяльності організації в період, що аналізується.

Надалі розвитком цього напрямку аналізу буде проведення розрахунку величин співвідношень чисельності визначених груп працівників, але вже тепер по кожному рівню управління підприємством, установою та ін. Для підприємства, зокрема, це будуть величини співвідношень по заводууправлінню, на рівні цеху, на рівні дільниці, бригади (групи), ланки. Отримані дані репрезентуватимуть в узагальненому вигляді структуру поділу трудового потенціалу, що має місце на момент обстеження, точніше вертикальне зосередження праці в ключових місцях діяльності.

На наступному етапі аналізу попередньо отримані величини деталізуються та доповнюються даними про чисельність працівників, які виконують різні спеціалізовані функції виробництва й управління. Для підприємства, зокрема, установлюється чисельність керівників, спеціалістів, службовців, робітників їх категоріальних модифікацій. У свою чергу за окремими категоріями персоналу встановлюється чисельність груп з конкретнішою спеціалізацією. Так, у категорії основних робітників, припустимо механізованої обробки металів — верстатників, виділяють чисельність робітників спеціалізованих груп: токарів, фрезерувальників, строгальників та ін. У категорії ручного оброблення металів та інших матеріалів — слюсарів, складальників, шабрувальників, наладчиків тощо.

Аналіз чисельності працівників розумової праці здійснюється аналогічним чином також відповідно до модифікацій їхніх спеціальностей.

Як правило, чисельність працівників спочатку аналізується в цілому по організації, а потім по окремих її підрозділах. Це дає змогу конкретніше подати загальну картину розподілу та розміщення трудового потенціалу в організації.

Отже, глибина проведення аналізу залежить від спектра охоплення досліджуваних категорій персоналу. Водночас треба зазначити, що він не повинен перевищувати розумних меж, за якими суттєво втрачає корисність його проведення.

У ході аналізу потрібно чітко відстежувати динаміку кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу. Виконання цих операцій відбувається, зокрема, шляхом порівняння показників окремих складових трудового потенціалу звітного та планового періодів і встановленням відхилень від плану. Розбіжності між ними фіксуються в матеріалах відповідного звіту та супроводжуються докладними поясненнями причин їх виникнення.

Аналіз повинен установити наявність відповідності між фактично утвореною та нормативною або розрахунковою величинами трудового потенціалу. Для цього в ході аналізу по всьому складу показників трудового потенціалу їхні планові величини порівнюються з тими, що є на практиці. На цій основі складається загальна величина досягнутого рівня використання трудового потенціалу, а її відхилення від запланованого показника вказує на ефективність його використання у звітному періоді. Потім за кожним показником або групою показників, що характеризують трудовий потенціал, з'ясовуються причини відхилень від планових величин та проводиться їхня експертна оцінка. На підставі даних оцінки розробляється система заходів комплексного характеру, за допомогою яких керівництво організації збирається послабити дію негативних явищ або взагалі позбутися їх, і в такий спосіб підняти ефективність використання трудового потенціалу на вищий рівень.

Ринок праці потребує глибокого аналізу, оскільки отримані результати створюють основу для розроблення прогнозів розвитку персоналу організацій. Спочатку визначається, у якій кількості робоча сила стане їй у нагоді, далі — яка кваліфікація буде влаштовувати, якого освітнього рівня знадобляться трудові ресурси та ін. Плануванню підлягає вся система заходів з підбору, адаптації, навчання та використання кадрів. Важливо також установити, як буде змінюватися структура працюючих у майбутньому внаслідок руху кадрів у організації (за статевою, віковою, освітньою ознаками, стажем роботи тощо). Унаслідок аналізу й передбачення можливих змін установлюються обсяги вибуття кадрів, які потребують заміни, заплановуються заходи з вирішення соціальних проблем, розглядаються питання підготовки кадрів, їхнього професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри та ін.

Отже, аналіз чисельності та структури персоналу організації є важливим інструментом діагностики стану й динаміки трудового потенціалу. Визначаючи в кожний конкретний період, у якому стані перебувають ресурси праці, організація отримує цінну інформацію, необхідну для прийняття рішень з поліпшення становища в справі використання кадрів, прогнозування їхнього подальшого розвитку.

### **6.3. Методи визначення потреб організації в персоналі**

Визначення потреб організації в кадрах вважається одним з важливих напрямів маркетингу персоналу організації. В арсеналі кадрової служби є достатня кількість різноманітних методів, за допомогою яких розраховується потрібна чисельність персоналу. При цьому виділяють два види потреб — якісні та кількісні. Їх розрахунок проводиться в тісному взаємозв'язку й потребує застосування методів, адекватних установами видам потреб. Оскільки в кінцевому підсумку якісні аспекти потрібної величини персоналу знаходять своє кількісне відображення, дуже важливо виділити їхні окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Інформація, на основі якої проводять необхідні розрахунки, має переважно аналітично-описовий характер: це встановлений в організації професійно-кваліфікаційний поділ робіт, що міститься в організаційно-технологічній документації; у вимогах до посад та описах робочих місць; у штатному розписі організації та її підрозділів, де затверджено склад посад; у документації, яка регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Вивчення та дослідження інформації може здійснюватись лише на основі певних аналітичних методів — графічного, структурно-композиційного, непрямих залежностей та ін.

Характерною ознакою проведення розрахунків якісних параметрів потреби в професіях, спеціальностях є те, що вони завжди супроводжуються та доповнюються одночасними розрахунками чисельності персоналу по кожному з них.

Визначення потреби організації в працівниках певної якості у сфері розумової праці потребує опрацювання матеріалів,

пов'язаних з організацією виробництва, праці й управління, а саме: оргструктури управління, загальної оргструктури й оргструктури підрозділів; штатного розпису; посадових інструкцій (описів робочих місць) фахівців, професіоналів, керівників. Ці матеріали є основою розрахунків трудомісткості виконання посадових функцій.

Визначення потреби в чисельності персоналу складається з трьох моментів: вибору методу розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку й виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги приймають характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність робітників таких категорій як відрядники й почасовики. Їх чисельність розраховується на основі даних про трудомісткість робіт за такою формулою:

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} K_{пер}, \quad (6.1)$$

де  $Ч_p$  — чисельність робітників;

$T_n$  — трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин;

$T_k$  — корисний фонд робочого часу одного робітника, годин;

$K_{пер}$  — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Разом з тим розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормочасах по такій формулі:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{K_i T_i + T_{нвi}}{K_{вн}}, \quad (6.2)$$

де  $n$  — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

$K_i$  — кількість виробів  $i$ -ої номенклатурної позиції;

$T_i$  — час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу  $i$ -ої номенклатурної позиції;

$T_{нвi}$  — час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом  $i$ -ої позиції;

$K_{вн}$  — коефіцієнт виконання норм часу.

Останній з показників  $K_{вн}$  розраховується по формулі:

$$K_{вн} = \frac{T_{норм}}{T_{факт}}, \quad (6.3)$$

де  $T_{норм}$  — час виготовлення одиниці виробу за нормами;

$T_{\text{факт}}$  — час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу організації може бути розрахована за допомогою формули Розенкранца, яка має загальний вигляд:

$$Ч_{\text{ау}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{КД}_i T_i}{T_c} K_{\text{нрч}} + \frac{T_p}{T_c} \frac{K_{\text{нрч}}}{K_{\text{фрч}}}, \quad (6.4)$$

де  $Ч_{\text{ау}}$  — чисельність адміністративно-управлінського персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т.д.);

$n$  — кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

$\text{КД}$  — середня кількість дій (розрахунків, обробки заказів, переговорів та т.ін.) в  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

$T_i$  — час потрібний для виконання одиниці  $\text{КД}$  в рамках  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт;

$T_c$  — робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

$K_{\text{нрч}}$  — коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{\text{фрч}}$  — коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$T_p$  — час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках;

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ( $K_{\text{нрч}}$ ) розраховується таким чином:

$$K_{\text{нрч}} = K_{\text{др}} K_{\text{в}} K_{\text{пер}}, \quad (6.5)$$

де  $K_{\text{др}}$  — коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу. Як правило знаходиться в межах  $1,2 \leq K_{\text{др}} \leq 4$ ;

$K_{\text{в}}$  — коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило, встановлюється на рівні 1,12;

$K_{\text{пер}}$  — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{\text{фрч}}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується як  $(\sum_{i=1}^n \text{КД}_i T_i)$ .

Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав метод за нормами обслуговування. Цей метод

використовується для розрахунку чисельності працівників як фізичної, так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від кількості об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують.

Так, кількість робітників-почасовиків або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

$$\text{Ч}_p = \frac{\text{OK}_z}{\text{H}_{об}} \text{K}_{пер}, \quad (6.6)$$

де  $O$  — число об'єктів, що обслуговуються;

$K_z$  — коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$  — норма обслуговування;

$K_{пер}$  — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

При розрахунку чисельності персоналу організації використовується також метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності. Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки потрібна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається також через залежність відповідних показників.

Формула цієї залежності представлена у вигляді:

$$\text{Ч}_p = \text{K}_{рм} \text{K}_{зм} \text{K}_{пер}, \quad (6.7)$$

де  $K_{рм}$  — потрібне число робітників або робочих місць;

$K_{зм}$  — коефіцієнт змінності;

$K_{пер}$  — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$\text{Ч}_c = \frac{O_p}{\text{H}_{об}}, \quad (6.8)$$

де  $O_p$  — обсяг роботи;

$H_{об}$  — норма обслуговування.

Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керування є, по суті, також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. На його основі імпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисель-

ності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно-технічних умовах діяльності організації.

Розрахунок чисельності персоналу може здійснюватись також на основі статистичних методів. Умовно їх поділяють на такі дві групи: стохастичні й експертні. Група стохастичних методів базується на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та найвпливовішими на неї факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін. Під час розрахунків до уваги беруть лише дані попереднього періоду. Вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по аналогічній на теперішній момент залежності.

Метод експертних оцінок є засобом залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби в персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвий недолік методу — значна похибка в оцінці.

Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожен учасник групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

## **6.4. Джерела поповнення й оновлення персоналу**

Рішення організації про проведення необхідних кадрових зрушень для її подальшого розвитку висуває на передній план не менш складне завдання пошуку та використання джерел реалізації запланованого.

Практика висвітлила два основні види забезпечення потреб організації в кадрах: 1) через краще використання її власних кадрових можливостей; 2) посередництвом залучення працівників потрібної кваліфікації із зовнішнього середовища.

Кожен із зазначених видів кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Про це буде йтися пізніше, але їхньою спільною рисою є те, що обидва вони найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці.

Важливо пам'ятати, що ринок праці, з одного боку, вважають формоутворенням, що дає змогу налагоджувати стосунки між організаціями й працівниками з приводу їхнього працевлаштування

та працевзабезпечення. З іншого боку, ринок праці утворює конкурентне середовище для працівників за право отримувати певну частину життєвих благ відповідно до реалізації їхніх особистих працездатних можливостей. Зрештою, в основі ринку праці діють два головні механізми, що забезпечують життєдіяльність великої маси охоплених ним працівників. Перший створює можливість обміну індивідуальної здатності людей до праці на певну сукупність життєвих засобів, необхідних для відтворення їхньої працездатності. Другий сприяє розміщенню працівників у складеній системі розподілу праці відповідно до законів товарного виробництва, його кругообігу. Ця обставина дає підставу стверджувати, що ринок праці також можна розглядати як всеохоплююче джерело поповнення й оновлення персоналу організацій різного типу.

Під час наймання працівників організаціями, з урахуванням ринкової кон'юнктури, задовольняється їхня потреба в робочій силі та створюються передумови узгодження інтересів обох сторін, що взаємодіють на ринку праці. При цьому для організації створюється можливість певною мірою оновити особистий склад, зробити його мобільнішим до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Поява нових працівників за рахунок надходження нових кадрів суттєво підвищує ступінь пристосованості організації до можливих нововведень або перетворень.

Хоча економічна сутність ринку праці завжди проявляється та існує як деяка абстракція, що має загальну для всіх суб'єктів ринку дію, усе ж таки для цілей ринкового регулювання вона може бути конкретизована з урахуванням території, галузі, конкретної організації, професії, спеціальності.

Диференційовані за цими ознаками відповідні види ринку праці мають бути узгоджені між собою, і не тільки з позиції загального визначення співвідношення попиту та пропозиції. Для глибшого розуміння ситуації на ринку праці завжди важливо мати детальний якісний аналіз причин певного його стану.

Звідси випливає, що для того, щоб оцінити та вирішити проблему зайнятості, недостатньо провести просте порівняння кількості вакансій з чисельністю незайнятих. До цього ще потрібно мати повну якісну характеристику робочих місць по можливості всіх претендентів, що бажають їх отримати.

Важливо зазначити, що всі атрибути зовнішнього ринку праці властиві також і його внутрішньо організаційному видові. Так, попит на кадри надходить з боку адміністрації організації, а про-

позиція з боку її працівників. Відповідно до внутрішньої кон'юнктури складається рівень заробітної плати різних категорій працівників, що в ній працюють, який відповідає їх потребі та корисності для організації. Суттєві внутрішні коливання попиту та пропозиції на робочу силу можуть бути результатом недалекогоглядної кадрової стратегії адміністрації та можуть призвести до відчутних втрат організації.

Оновлення особового складу організації на ринковій основі відбувається внаслідок дії його механізмів.

Прийнятий в організацію працівник входить у так званий внутрішній ринок праці. Разом з тим факт наймання не виключає його із загального ринку праці. Робочі місця, що створені організацією, становлять структуру її внутрішнього ринку праці. Ці робочі місця мають відмінності, що проявляються в першу чергу в умовах праці. Наприклад, вони відрізняються один від одного престижністю, умовами оплати, санітарно-гігієнічними умовами праці, її змістовністю, перспективами професійного зростання та створення вдалої кар'єри, іншими показниками. Водночас самі працівники організації розрізняються між собою за особистими якостями, рівнем кваліфікації, ставленням до роботи, поведінкою в колективі та ін. На основі комплексної дії цих факторів у межах організації виникає певне конкурентне середовище. Воно стає причиною труднощів для отримання бажаного робочого місця, що відповідає прагненням претендента. Наявність претендентів на кращу роботу з самої організації не виключає участі в конкурсі представників зі сторони.

Можливість усіх працівників організації брати участь на конкурсних засадах у змаганнях за робоче місце з кращими умовами праці дає змогу стверджувати ефективність дії внутрішньоорганізаційного ринку праці.

У кожній організації внутрішній ринок праці має свої особливості, але головне полягає в тому, що питання попиту та пропозиції на персонал вирішуються тут за рахунок внутрішніх можливостей. Тобто нова робоча сила може надійти як з дільниць, де відбувається вивільнення працівників, так і з тих ланок, де вони продовжують працювати, але прагнуть змінити своє робоче місце.

Оновлення персоналу проявляється як перерозподіл робочої сили в організації переміщенням кадрів по ланках та рівнях, що становить їхній внутрішньоорганізаційний рух та природнім процесом задоволення інтересів працівників. За рахунок цього руху стабілізується склад персоналу, ефективно реалізу-

ється кадровий потенціал організації. Додаткові витрати на перепідготовку та пристосування кадрів до нового виробничого середовища швидко окуплюються їхнім стійким функціонуванням.

Отже, ринок праці охоплює всю сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішні джерела залучення кадрів у організацію дають їй змогу помірковано використовувати власні ресурси, посилювати впевненість своїх працівників у майбутньому. Однак слід мати на увазі, що велика чисельність прийнятих зі сторони працівників може порушити внутрішню збалансованість кадрів організації або викликати ланцюгову реакцію підвищення окладів та ставок оплати праці.

У ході відкритого набору пропонується оголосити про вакансії всім працюючим розповсюдженням бюлетенів, вивішуванням об'яв та ін., оприлюднити всі можливі посади, відкриті для підвищення або переведення. За певний час до початку набирання кадрів зі сторони слід опублікувати основні підходи, умови та критерії, за якими буде проводитись відбирання, а також оприлюднити вимоги до працівників, які в майбутньому посядуть вакантні посади. Потрібно підготувати достатньо бланків заяв та анкет, проінформувати всіх претендентів про процедуру відбору та подальші дії в разі прийняття претендента на вакантну посаду. Деякі вакансії, що утворились в організації, можуть бути закриті суміщенням посад. Внутрішнє суміщення можливе як тимчасовий захід або як постійний перерозподіл обов'язків, підкріплений системою додаткових винагород.

Планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних кадрів організацією дають змогу через певний період забезпечити внутрішню потребу в персоналі.

Досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів є пошук потрібних кадрів через працівників організації. Він передбачає залучення до пошуку нових працівників співробітників підприємства, які можуть відшукати бажаних подати заяву про прийом на роботу серед своїх знайомих або родичів.

У межах внутрішнього набору підбір та розстановку працівників усіх рівнів, зокрема й менеджерів, потрібно проводити диференційовано. Обов'язково потрібно виділити резерв на висування та навчити його. Треба формувати стабільні контингенти робітників і менеджерів, закріплювати їх за робочими місцями, підвищувати престижність роботи на виробництві,

удосконалювати моральне та матеріальне стимулювання їхньої роботи.

Велике розмаїття можливостей надходження кадрів до організації зосереджено в зовнішніх джерелах. Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості.

Вона має розглядатися як один з основних постачальників кадрів у організацію, оскільки виконує функції з реєстрації вільних робочих місць та безробітних; посиляє безробітних на можливе працевлаштування за адресами конкретних місць роботи. Служба здійснює профорієнтацію та консультивання з проблем зайнятості, підготовки й перепідготовки безробітних. Її організаційні можливості щодо сприяння працевлаштуванню кадрів ще далеко не вичерпані, але потребують підсилення та підтримки з боку загальнодержавних, регіональних і місцевих органів самоврядування.

Значні надії покладає організація на службу працевлаштування, агентів, що спеціалізуються на рекрутуванні працівників, та довідкову інформацію про шукачів роботи. Вона не повинна залишити поза увагою й випадкових людей, що самостійно шукають роботу та потрапили до організації з цієї причини, а також співробітників, які залишили фірму раніше.

Як джерела надходження кадрів в організацію використовуються: об'яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах та ін.), по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, у громадському транспорті.

Організація має використовувати свята, фестивалі, презентації задля інформування широкої громадськості про наявність вакантних посад. Для цього також влаштовуються ярмарки робочих місць.

Значну увагу організація має приділяти проведенню вербування майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах тощо. Співпраця організації з різними агентствами з трудоустрою, найму також розглядається як важливе джерело надходження кадрів.

Особлива роль у сприянні надходженню кадрів до підприємства належить профспілкам. Вони мають багатий досвід організаційної роботи серед трудящих, який з успіхом можна використовувати в пошуку потрібних працівників. Тому цю громадську організацію по праву можна зарахувати до джерел постачання кадрів.

Наявність широкого кола джерел надходження працівників до організації не виключає існування альтернативних засобів подо-

лання кадрового дефіциту. Однак їх слід розглядати як тимчасові заходи вирішення проблеми нестачі кадрів.

До альтернатив найму належать: надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів, лізинг персоналу.

Найпривабливішою з них є лізинг персоналу — орендування працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника й організації.

За відповідну плату фірма може тимчасово надати працівників у розпорядження іншої організації та нести повну відповідальність за рівень кваліфікації, дисципліну та якість виконуваної роботи. В основу трудових відносин при цьому покладено угоду між лізинговою фірмою та тимчасово найманим працівником, а також договір про передачу нею працівників замовникові.

Важливою альтернативою найму працівників є звертання організації за допомогою до спеціалізованих установ (придбання послуг з відбору й наймання). Організації не завжди мають достатні можливості та досвід у відборі й найманні працівників. У країнах з розвинутою ринковою економікою широко розгалужена мережа посередницьких агентств, бюро, фірм, що надають послуги з підготовки, пошуку й наймання робочої сили.

Як свідчить практика, попит на послуги спеціалізованих фірм поступово зростає і в національній економіці.

Отже, використання різноманітних джерел поповнення й оновлення кадрів дає організації змогу маневрувати своїм кадровим складом, застосовувати його найкращим чином для досягнення намечених цілей.

Разом з тим управління процесами, поповнення й оновлення персоналу в ринкових умовах потребує достовірної інформації про кількісні характеристики ринку праці. Водночас важливою є розробка комплексної системи показників, яка дає змогу оцінити рівень насиченості ринку на певний конкретний час та описати його динаміку з урахуванням можливих змін.

Як інформацію про стан ринку праці використовують баланси трудових ресурсів, звітність організацій про фактичне вивільнення працівників, дані служби зайнятості про численність зареєстрованих безробітних, періодичні обстеження, перепис населення тощо.

## **6.5. Методи професійного підбору кадрів**

Умовно виділені стосовно організації зовнішній та внутрішній ринки праці утворюють динамічне конкурентне се-

редовище. У ньому різні професійні склади кадрів кожного разу виявляють, доводять та реалізують свої переваги (як між їхніми окремими видами, так і всередині кожного виду) наявності потрібної величини трудового потенціалу та щодо можливостей її реалізації. Намагання організацій-роботодавців придбати кадри певного гатунку за цінами, нижчими від ринкових, обмежує дію ринкового механізму. Він стримує зменшення та підвищення цін на робочу силу за межі, що установлені ринком праці.

Ринковий механізм дає змогу визначити та підтримувати вартість робочої сили на рівні складеної кон'юнктури та діє за певною схемою. В організації з урахуванням ступеня розвинутої її внутрішнього ринку праці складається внутрішня потреба в персоналі, яка задовольняється тільки пропозицією кадрів різних її підрозділів. Коли можливості внутрішнього ринку щодо використання власної робочої сили організації вичерпані, складається нова потреба в кадрах, задовольнити яку здатний лише зовнішній ринок праці.

Однак попередньо встановлена потреба в кадрах розглядається як визначальний етап на шляху її повноцінного забезпечення. За ним іде процес відбирання, оскільки кадри, які потрібні організації, мають досить конкретні характеристики. Організацію влаштовують лише ті кадри, що відповідають вимогам найскладніших із визначених характеристик.

Фахівці виділяють кілька причин, з яких проведення відбирання кадрів вважається типовим станом задоволення потреби організації в кадрах. Перша з них — це вимога ефективності. Якщо в процесі відбирання кадрів з-поміж них не вдається виділити числа тих, що володіють потрібними здібностями, то навряд чи в майбутньому від них можна очікувати плідної роботи. Треба зважати на те, що відсівання небажаних працівників починається саме від моменту їхньої попередньої перевірки, а не тоді, коли вони вже стали співробітниками організації.

Другою вагомою причиною слід вважати значну витратність набору персоналу. За підрахунками зарубіжних експертів, загальні витрати прийому на роботу кожного працівника з-поміж персоналу управління коштує, за різними оцінками, від 40 до 70% його річного окладу. Дещо меншими є витрати на приймання на роботу робітничих кадрів, але й вони досить відчутні для організації, а тому цілком природним є прагнення звести до мінімуму всі витрати, пов'язані з прийманням кадрів.

Третя причина криється в юридичній особливості найму. Так, з одного боку, під час приймання на роботу незаперечним є дотримання вимог закону про рівність прав кандидатів. З іншого боку, частіше проявляється упередженість роботодавців до окремих претендентів на посаду.

У будь-якому разі механізм наймання працівників потрібної кваліфікації охоплює цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

До методів, що орієнтовані на зовнішній ринок праці, відносять опитування на основі анкетування, інтерв'ювання, співбесіди, тестування, документальний і графічний методи та ін.

Опитування, що проводить організація для виконання конкретної мети — наймання працівників — принципово відрізняється від опитування, яке проводиться в традиційному розумінні цього слова. По-перше, у цьому опитуванні є рекламний аспект діяльності організації й безпосередньо професій, які на даний час потрібні організації. Якщо організація вміло посередництвом цього методу пропонує роботу, то в такий спосіб вона збільшує свою привабливість для майбутніх рекрутів. Окрім того, за рахунок проведення опитування можна збільшити роль тих, хто надалі буде виконувати свої функції в межах конкретної організації. Тобто опитування, що проводить організація, має відібрати, обмежити та сформувані контингент зовнішнього резерву на заміщення вакантних робочих місць, які утворились в організації. Однак опитування тільки характеризує та прогнозує умови, у яких можна найняти працівників. Важливо окреслити контингент зовнішнього резерву, щоб чіткіше визначити його склад, з якого потрібно вибрати частину найбільш підходящих для виконання певної роботи працівників.

По суті, наступним етапом наймання, який іде після набору кадрів, є відбирання, виконане з певною мірою прискіпливості та відповідно до ступеня відповідальності виконуваної роботи.

Метод співбесіди вважається одним з різновидів інтерв'ювання та доволі слабким, але широко розповсюдженим засобом виявлення підходящих кандидатів. Справа в тому, що спеціалісти, які проводять співбесіди в односторонньому порядку, складають свої враження про осіб, які беруть участь в опитуванні.

Вони, як правило, не є спеціалістами, що в тонкощах розуміють предмет професії, а також погано уявляють собі наслідки власних рішень щодо кандидатів. Важливо пам'ятати, що відбірна співбесіда має відповісти на питання, наскільки зацікавле-

ним є претендент на дане робоче місце та чи здатний він належним чином виконувати свої обов'язки. При цьому ще й виникає потреба в порівнянні кількох кандидатів. Вирішення ключових питань відбірної співбесіди. (Чи здатний кандидат виконувати певну роботу? Чи стане він її виконувати? Чи є він найбільш підходящим кандидатом?) супроводжуються з'ясуванням багатьох подробиць. Наприклад, що свідчить про те, що даний кандидат справиться зі своїми обов'язками, які в нього навички, здібності, знання, кваліфікація, попередній досвід, інтелект, додаткова спецпідготовка. Доцільно одержати відповіді на всі ці питання.

Однак чи не буде випадковим набір цих ознак? Чи не перекриватимуть вони одна одну, та взагалі чи можлива їхня адекватна оцінка?

Труднощі подолання цих питань не повинні завадити встановленню переліку критеріїв успішності претендента у виконанні передбачуваних обов'язків.

Основними вимогами до цих критеріїв є те, що вони мають відрізнятися та не перекривати один одного, мати кількісну оцінку якостей претендентів і можливість порівняння. Після складання детального плану, заснованого на вимогах до персоналу, важливо відпрацювати техніку проведення бесіди з претендентом. Її реалізація потребує оволодіння навичками спілкування з кандидатами для отримання повної інформації про нього як майбутнього працівника фірми. За результатами опитування складається звіт, який є підставою для прийняття остаточного рішення про певного претендента на вакансію.

В умовах ринку проведення відбірної співбесіди розглядається також як процес «продажу» роботи кандидату, у крайньому разі частковий «продаж». Тому в ході співбесіди обговоренню підлягає контракт, який стає частиною найму як до, так і після прийняття рішення про прийом на роботу.

По суті, оформлення контракту розглядається як юридичне владнання договору між сторонами, де одна з них виступає з пропозицією роботи, а інша приймає її.

Кандидат на вакантну посаду стає співробітником організації лише тоді, коли контракт про найм укладено.

Відбірна співбесіда залишається найпоширенішим методом відбирання кадрів, вірогідно тому, що під час її проведення відбувається особисте знайомство з претендентом на робоче місце.

Досить популярним методом, на основі якого проходить відбирання кадрів, є тестування. Використання тестів з типовими

прикладом виробничих ситуацій, що пропонуються для вирішення претендентам, також займають належне місце серед методів відбирання кадрів. Як правило, тести пропонуються претендентам на виконання рутинних робіт (канцелярські, друкарські, рахівничі та ін.).

Перевірку організаторського та професійного рівнів претендентів доцільно проводити в умовах спеціалізованих центрів, тому що для цього потрібні добре обізнані спеціалісти, які володіють засобами, що забезпечують комплексне вирішення завдання відбирання претендентів.

Важливо зазначити, що, на відміну від співбесіди, тестування значною мірою позбавлено залежності від упередженого ставлення до кандидатів на вакансію з боку інтерв'юєрів.

Існує багато видів тестів, спрямованих на визначення як інтелектуального рівня, так і різноманітних характеристик працівника. Однак проводити ґрунтовне тестування працівників мають тільки спеціалісти, які працюють у спеціалізованих службах, зайнятих підбиранням кадрів.

Практика самостійного застосування організаціями відбірної співбесіди за випадковим набором методів виявилась не досить успішною та вказала на переваги процесу залучення до відбирання працівників центрів оцінки персоналу. Вірогідно, що в умовах зростання виробництва та поступового підвищення його ефективності така тенденція значно посилиться.

Зараз переважна більшість менеджерів та експертів вважає відбірну співбесіду найреальнішим методом відбирання кадрів.

В організації в ході набирання й відбирання кадрів важливо чітко розрізняти функції спеціалістів кадрового менеджменту й лінійних менеджерів. Кадрові менеджери роблять суттєвий внесок у процес відбирання. Вони добре розуміють, яких працівників шукає організація. Суттєву роль тут також відіграють лінійні менеджери, оскільки вони до тонкощів розуміють зміст роботи, що перебуває під вакансією. Їхня участь у розробленні вимог та посадових інструкцій до вакансій незаперечна. Окрім того, лінійні менеджери краще знають колектив, до якого має надійти новоприйнятий працівник.

У той час, як кадрові менеджери добре розуміються на організаційних питаннях (складанні та розповсюдженні об'яв про прийом на роботу, підбиранні кандидатів, проведенні інтерв'ю та ін.), лінійні менеджери краще володіють технікою відбирання та персонального визначення майбутніх працівників.

Кадрові менеджери пропонують та надають необхідну методичну, організаційну та виконавську допомогу під час розроблення, проведення й аналізу результатів тестування, що у свою чергу потребує спеціальної підготовки. Крім того, спеціалісти з кадрів зможуть краще оцінити придатність кандидата до тривалої роботи в організації та розкриють йому перспективи зростання. Іноді доцільно до остаточного вибору кандидата залучити колектив, до якого він згодом, можливо, приєднається.

У будь-якому разі лінійному менеджеру відводиться вирішальна роль у прийманні нових співробітників, оскільки саме він несе всю відповідальність за результативність наступної роботи призначеного на посаду.



---

### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. З якими обставинами пов'язується необхідність планування потреби організації в кадрах?
2. Чому важливо плановано розподіляти кадровий потенціал організації в часі та просторі?
3. Яка існує залежність між прибутковістю організації та планованістю 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.
10. За допомогою яких методів можна розрахувати чисельність адміністративно-управлінського складу персоналу організації?
11. Що являє собою ринок праці?
12. Назвати основні характеристики зовнішнього ринку праці.
13. Визначити особливості внутрішнього ринку праці організації.
14. У чому проявляються властивості ринку праці щодо формування кадрового ресурсу?
15. Розкрити роль держави в регулюванні ринку праці.

16. Схарактеризувати професійний відбір кадрів за умов розвинутого ринку праці?
17. Які причини спонукають організацію займатися відбиранням кадрів?
18. Які методи використовуються організацією під час наймання працівників?
19. Що являє собою метод співбесіди, та за якими причинами його вважають найрозповсюдженішим під час вибирання кандидатів на вакансії?
20. Ринкове тлумачення відбірної співбесіди.
21. Як умови діяльності персоналу впливають на визначення методів відбирання кадрів?



---

## Література

---

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
2. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000. — 121 с.
3. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. вузов и ф-тов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. — М.: ПРИОР, 1998. — 512 с.
4. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие для студ. экон. вузов и ф-тов спец. «Менеджмент» /Под. ред. А. Я. Кибанова и др. — М.: ПРИОР, 1999. — 296 с.
5. Шкатулла В. Л. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: НОРМА, ИНФРА. — М., 1998. — 560 с.

## Розділ 7

### РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — сприяти студентам, слухачам в опануванні теоретичними основами та виробити вміння й практичні навички з планування й організації розвитку персоналу в умовах сталого економічного зростання, структурної й технологічної перебудови галузей економіки.

#### 7.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу — це багатогранне й складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Разом з тим воно є вужчим у порівнянні з поняттям «гармонічний розвиток особистості». Нетотожними 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 для здійснення атестації кадрів, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведено на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану проф-орієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним з результатів розвитку персоналу є винахідницька й раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального й морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або за її ініціативи та сприяння поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводиться не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масо-

вого безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

У таких умовах розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої 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. Вони має визначені якісні та кількісні характеристики [13, 135].

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність засвоєнням нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так і за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок звільнення з організації навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і в такий спосіб забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина в деяких випадках відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. У цьому разі виграє й 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 взаєминах з людьми. Як наслідок покращуються соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їхня 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 та 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 й організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом. Успадкування Україною цього досвіду є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Завдання розвитку персоналу організації такі:

— здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

— організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

— забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб 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 й нематеріального стимулювання їхнього розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує 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 раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування в 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 [4, 11].

Людський капітал О. А. Грішнова розрізняє за трьома рівнями [8, 102—103]:

— 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 — це сукупна кваліфікація та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки в справі ефективної організації праці та розвитку персоналу;

— на макроекономічному рівні людський капітал охоплює накопичені вкладення у фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це національний людський капітал.

Інвестиції в розвиток особистості, персоналу організації, держави розділяються на такі групи:

— прями матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту й професійне навчання тощо);

— втрачені заробітки громадян під час навчання в закладах освіти, утрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт унаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;

— моральні втрати працівників унаслідок втрати вільного часу, перенапруження та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки.

Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді прямих і непрямих матеріальних та моральних вигод. До прямих матеріальних вигод відносять: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних вигод відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні вигоди охоплюють задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності,

високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більша або хоча б дорівнює витратам [8, 111—112].

Дослідження засвідчили високу рентабельність початкової освіти. Водночас простежується 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 макrorівні.

## **7.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві**

Професійне навчання персоналу — це цілеспрямований процес формування в працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому.

Професійна підготовка кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою здійснюється в професійно-технічних і вищих навчальних закладах I—IV рівнів акредитації. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців.

Адаптація професійно-технічної й вищої освіти до ринкових умов проходить складно. На цей процес негативно вплинула економічна криза 1990—1999 рр., глибокий спад обсягів виробництва, зменшення бюджетного фінансування освіти. В Україні у 1985—2001 рр. найбільше скоротився випуск кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах (табл. 7.1).

Суперечлива ситуація спостерігається з підготовкою фахівців у вищих навчальних закладах. Так, випуск фахівців у вищих навчальних закладах I—II рівнів акредитації суттєво скоротився. Водночас зменшення підготовки молодших спеціалістів було компенсоване за рахунок значного збільшення обсягів підготовки спеціалістів і магістрів у вищих навчальних закладах III—IV рівнів акредитації.

Таблиця 7.1

**ВИПУСК КВАЛІФІКОВАНИХ РОБІТНИКІВ ТА ФАХІВЦІВ НАВЧАЛЬНИМИ  
ЗАКЛАДАМИ УКРАЇНИ (1985—2001 рр.)**

Навчальні заклади	1985	1995	1999	2000	2001	2001 рік до 1985 року (у%)
Професійно-технічні на- вчальні заклади	449,9	277,3	263,5	266,8	278,8	62,0
Вищі навчальні заклади I—II рівнів акредитації	236,9	191,2	156,0	148,6	147,5	62,3
Вищі навчальні заклади III—IV рівнів акредита- ції	150,6	147,9	240,3	273,6	312,8	207,7

Первинна професійна підготовка робітників — це здобування професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості. Професійно-технічна освіта здобувається громадянами в державних і комунальних професійно-технічних навчальних закладах безоплатно за рахунок держави в межах державного замовлення.

До професійно-технічних навчальних закладів належать: професійно-технічне училище відповідного профілю, професійне училище соціальної реабілітації, вище професійне училище, училище-завод, центр професійно-технічної освіти, навчально-виробничий центр, навчально-курсний комбінат, інші типи навчальних закладів, що надають професійно-технічну освіту громадянам.

Організації незалежно від форм власності зобов'язані надавати учням, слухачам професійно-технічних навчальних закладів робочі місця або навчально-виробничі ділянки для проходження виробничого навчання чи виробничої практики. Замовники підготовки кваліфікованих робітників мають право відповідно до укладених угод перераховувати кошти на зміцнення навчально-виробничої бази, безоплатно передавати для навчальних цілей професійно-технічним навчальним закладам приміщення, споруди

\* Народне господарство Української РСР у 1995 році. — К.: Техніка, 1996;  
Статистичний щорічник України за 2000 рік. — К.: Техніка, 2001;  
Статистичний щорічник України за 2001 рік. — К.: Техніка, 2002.

ди, обладнання, техніку, інструменти, нові технології виробництва тощо [2].

Професійно-технічна освіта має три ступені [5]. Кожний ступінь навчання визначається теоретичною та практичною завершеністю й підтверджується присвоєнням випускникам робітничої кваліфікації згідно з набутими професійними знаннями, вміннями й навичками. Навчальні плани й програми кожного ступеня професійно-технічної освіти складаються в такий спосіб, щоб випускники першого ступеня мали можливість продовжувати навчання на другому ступені, а випускники другого ступеня— на третьому.

На першому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з технічно нескладних, простих за своїми виробничими діями й операціями професій, що дає змогу робітнику вільно працювати з раніше вивченими предметами, об'єктами, виконувати конкретні дії під контролем робітника з більшим досвідом роботи й вищим рівнем кваліфікації.

На другому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності в різних галузях економіки. Це дає змогу робітнику самостійно виконувати по пам'яті чи з допомогою технічних карт, інструкцій, креслень або іншої документації типові дії, роботи за встановленими нормами часу, забезпечувати необхідну якість.

На третьому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій і спеціальностей у різних галузях економіки, що дає змогу робітнику чи службовцю на основі отриманих знань та вивчених раніше типових дій створювати алгоритми діяльності в нетипових ситуаціях. Навчання потребує від учнів і слухачів повної загальної середньої освіти.

**Вища освіта** — рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації [1].

Вищими закладами освіти є технікуми (училища), коледжі, інститути, консерваторії, академії, університети та ін. Відповідно до статусу вищих навчальних закладів установлено чотири рівні акредитації: перший рівень — технікуми, училища, інші прирів-

няні до них навчальні заклади освіти; другий рівень — коледжі, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади; третій і четвертий рівні (залежно від наслідків акредитації) — інститути, консерваторії, академії, університети.

Державному вищому навчальному закладу четвертого рівня акредитації, що досяг найвищих показників у своїй діяльності щодо використання інтелектуального потенціалу, відповідає міжнародним вимогам стосовно рівня вищої освіти та є провідним серед галузевої групи вищих навчальних закладів, може бути надано статус національного відповідно до Положення про національний заклад (установу) України.

Підготовка молодших спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів та магістрів здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями згідно з відповідними освітньо-професійними програмами. Освітньо-кваліфікаційні характеристики фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів — це державні документи, що визначають цілі освіти у вигляді системи виробничих функцій, типових завдань діяльності та вмінь, необхідних для вирішення цих завдань.

**Молодший спеціаліст** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Освітньо-професійна програма підготовки молодшого спеціаліста реалізується, як правило, вищими навчальними закладами I рівня акредитації. Вищий навчальний заклад вищого рівня акредитації може готувати молодших спеціалістів, якщо в його складі є вищий навчальний заклад I рівня акредитації або відповідний структурний підрозділ.

**Бакалавр** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні та спеціальні вміння й знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра забезпечує одночасне здобуття базової вищої освіти за напрямом підготовки та кваліфікації бакалавра на базі повної загальної середньої освіти. Програма підготовки бакалавра реалізується вищими навчальними закладами II—IV рівнів акредитації.

**Спеціаліст** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для виконання завдань і обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Ця програма підготовки спеціаліста реалізується вищими навчальними закладами III і IV рівнів акредитації.

**Магістр** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Освітньо-професійні програми підготовки магістрів за спеціальностями реалізуються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації.

Залежно від стратегії управління організацією первинна професійна підготовка робітників може мати різну спрямованість — від орієнтації навчання на поточні інтереси, на підготовку вузько-спеціалізованих робітників, які здатні виконувати одну-дві конкретні операції, до орієнтації на довгострокові інтереси виробництва (підготовка робітників широкого профілю на базі належної теоретичної та практичної підготовки). Підготовка кваліфікованих робітників у організації проводиться відповідно до переліку професій, наведених у Класифікаторі професій.

Первинна підготовка робітників на виробництві здійснюється з-поміж осіб, яких зараховано на роботу на підприємство як учнів. Навчання жінок або неповнолітніх громадян проводиться лише за професіями, а також для робіт, на яких дозволяється використання їхньої праці. Особи, які посилаються на навчання, повинні бути попередньо ознайомлені з вимогами до роботи за професією, з умовами та оплатою праці, санітарними нормами й правилами, виробничими інструкціями, можливістю подальшого підвищення кваліфікації та професійного зростання [7].

Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється курсовим чи індивідуальним навчанням.

Під час курсового навчання безпосередньо в організації учні вивчають теоретичний курс у навчальних групах загальною чисельністю від 5 до 30 осіб, а виробниче навчання проводиться у два етапи:

— на першому етапі навчання організовується в навчальній групі чисельністю 5—15 осіб під керівництвом викладача теоретичного навчання з-поміж фахівців (інструктора) або майстра ви-

робничого навчання, якщо навчання здійснюється на створеній для цього навчально-виробничій базі;

— на другому етапі — на робочих місцях організації, що атестовані за умовами праці, індивідуально під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника — інструктора виробничого навчання.

У процесі індивідуального навчання робітник вивчає теоретичний курс самостійно та консультуючись із викладачами теоретичного навчання. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Робітників, які навчаються індивідуально, доцільно при можливості об'єднувати в групи чисельністю від 5 до 30 осіб для вивчення спільної частини теоретичного курсу, передбаченої навчальними планами та програмами.

Професійні вміння та навички учні в організації повинні набувати та вдосконалювати в процесі виготовлення продукції або виконання робіт з додержанням відповідних вимог до їхньої якості. Для цього кожен робітник у разі індивідуального навчання на весь період виробничого навчання забезпечується робочим місцем, оснащеним необхідним обладнанням, інструментами, сировиною й матеріалами.

Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється за робочими навчальними планами й програмами, що розробляються й затверджуються організаціями на основі типових навчальних програм. У робочих навчальних планах і програмах відображаються зміни в техніці, технології, організації виробництва у відповідній галузі виробництва чи сфері послуг, вимоги організації та конкретного робочого місця. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві завершується кваліфікаційною атестацією.

Професійне навчання кадрів на виробництві організовується відповідним структурним підрозділом, що займається цими питаннями, чи службою управління персоналом. Зокрема, на великому підприємстві це завдання може бути покладено на відділ підготовки персоналу.

### 7.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система неперервного навчання персоналу

Підвищення кваліфікації робітників — це професійно-технічне навчання, що дає змогу розширювати й поглиблювати здобуті знання, уміння й навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями, як у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів на виробництві. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично ставляться до організації та змісту навчання, намагаються одержати насамперед ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників в організації має передувати робота служби управління персоналу з аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах у розрізах професій та рівнів кваліфікації, причин зниження середнього розряду робочих, відставання розряду робочих від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини робітників, а також нерационального використання фонду робочого часу та ін.

Підвищення кваліфікації робітників у організації здійснюється за формами, поданими на рис. 7.2:

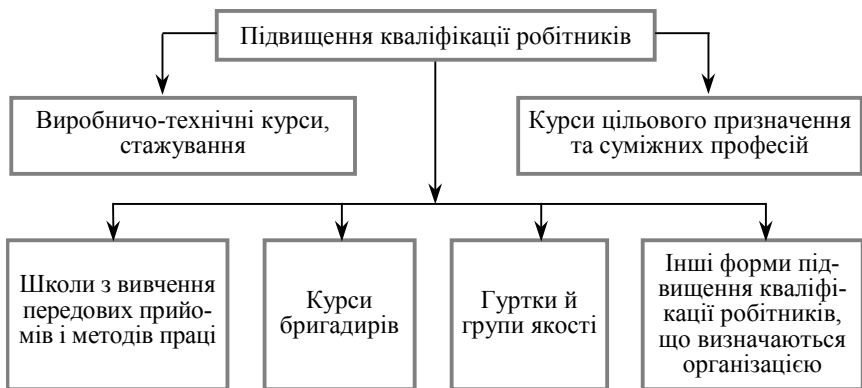


Рис. 7.2. Форми підвищення кваліфікації робітників у організації

Навчальні плани та програми підвищення кваліфікації робітників розробляються й затверджуються для:

— виробничо-технічних курсів (організаціями на основі державних стандартів професійно-технічної освіти або типових навчальних планів і програм);

— курсів цільового призначення (організаціями, а в необхідних випадках центральними органами виконавчої влади або відповідними підрозділами місцевих органів виконавчої влади).

Перепідготовка робітників — це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка робітників на виробництві здійснюється в таких випадках:

— для навчання робітників, які вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією тощо;

— для розширення професійного профілю робітників, підготовки їх до роботи в умовах колективної форми організації праці;

— за потреби змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка робітників, як їхня і первинна професійна підготовка, проводиться на виробництві через курсове й індивідуальне навчання кадрів.

Розроблення й затвердження навчальних планів і програм для перепідготовки робітників здійснюється безпосередньо організацією на основі типових навчальних планів і програм для підготовки робітників за відповідними професіями. При цьому допускається скорочення організацією до 30% навчальних програм за рахунок виключення матеріалу, вивченого раніше, з урахуванням фактичного рівня професійних знань, навичок та вмінь робітників, які навчаються. Перепідготовка робітників у організації завершується кваліфікаційною атестацією.

Післядипломна освіта є системою фахового вдосконалення громадян, що забезпечує поглиблення, розширення й оновлення професійних знань, умінь та навичок, одержання нової кваліфікації, нової спеціальності на основі здобутого раніше рівня освітньої й професійної підготовки та набутого практичного досвіду роботи. Структура післядипломної освіти керівників і фахівців охоплює: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється для вдосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальні-

стю, оволодіння новими функціональними обов'язками й особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної й ефективної організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців в організації проводиться за формами, поданими на рис. 7.3.

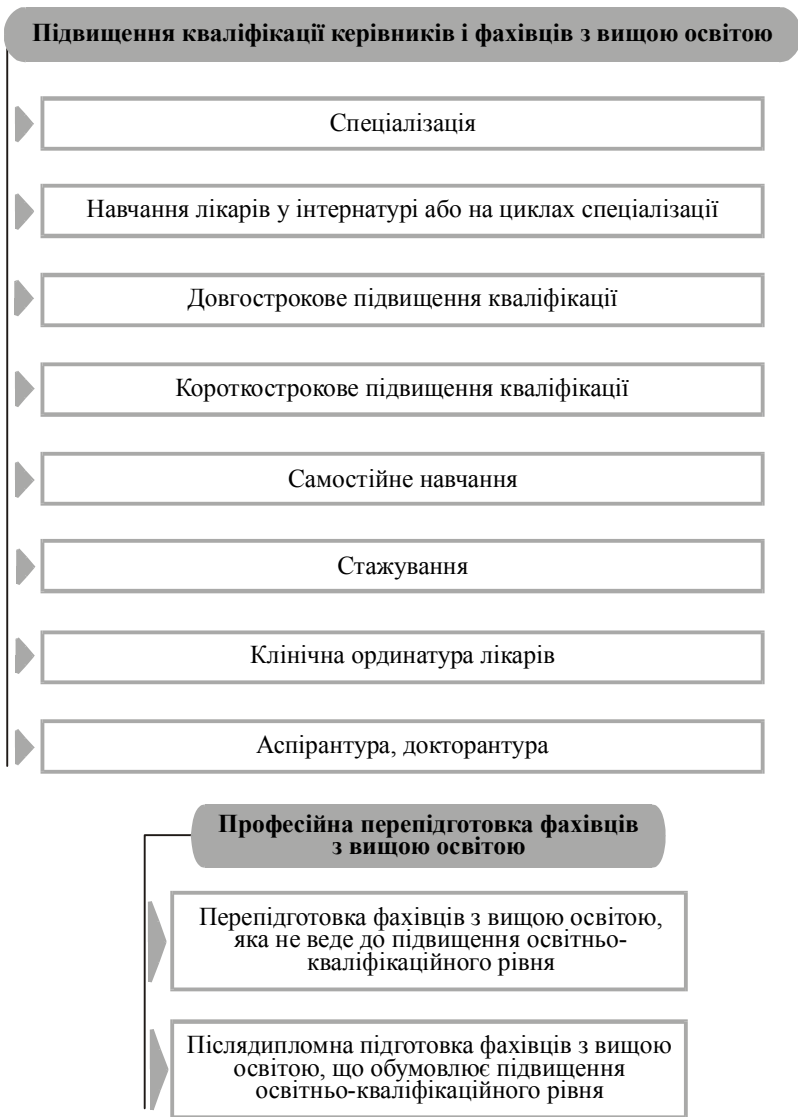


Рис. 7.3. Структура післядипломної освіти керівників і фахівців з вищою освітою

Спеціалізація керівників і фахівців здійснюється для отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним

спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Її тривалість становить не менше 500 годин.

Спеціалізація лікарів (провізорів) проводиться у відповідних навчальних закладах підготовкою в інтернатурі або на циклах спеціалізації.

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців у організації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи. Його тривалість устанавлюється від 72 до 500 годин.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців здійснюється для поглибленого вивчення ними певного напрямку виробничої діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови організації, значних змін у нормативно-правовій базі тощо. Його тривалість устанавлюється організацією залежно від мети та змісту навчальної програми, але не більше 72 годин.

Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців проводиться на виробництві на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. Контроль за виконанням працівником плану самостійного навчання здійснюється їхнім безпосереднім керівником за участю фахівця служби управління персоналом організації.

Серед інших форм підвищення кваліфікації керівників і фахівців важлива роль належить стажуванню. Стажування керівників і фахівців передбачає засвоєння ними кращого вітчизняного й передового зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня управління. Воно може відбуватися як у передових вітчизняних, так і зарубіжних організаціях.

Клінічна ординатура — це вища форма довгострокового підвищення кваліфікації лікарів-фахівців з певного фаху, якій передують інтернатура або курси спеціалізації та робота за спеціальністю не менше трьох років. Вона здійснюється протягом двох років за індивідуальним планом, що затверджується керівником закладу післядипломної освіти.

Навчання в цільовій аспірантурі або докторантурі за темами, що цікавлять організацію, призначено для вирішення актуальних наукових проблем виробництва й підвищення рівня науково-

педагогічної кваліфікації. Ця форма навчання керівників і фахівців проводиться в порядку, який передбачений чинним законодавством про підготовку наукових кадрів.

Перепідготовка осіб з вищою освітою — це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю під час засвоєння освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра в межах одного чи різних освітніх напрямів і досвіду практичної роботи, що не обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця.

Післядипломна підготовка фахівців — це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю під час засвоєння освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

В Україні за період економічної кризи 1990—1999 рр. більшість організацій суттєво скоротила обсяги професійного навчання персоналу. Це зумовило зниження професійно-кваліфікаційного рівня працівників, який нині не відповідає сучасним стандартам. Однак у державі є окремі підприємства, які навіть в умовах тривалої економічної кризи досягли успіхів у професійному навчанні персоналу.

Таким прикладом є закрите акціонерне товариство «Новокраматорський машинобудівний завод». У 2000 р. на заводі підготовлено, перепідготовлено й навчено іншим (суміжним) професіям 708 робітників. Підвищили кваліфікацію понад 4,5 тис. робітників та 3,1 тис. керівників і спеціалістів, що становить 50,3% загальної чисельності працівників заводу. Якщо в 1995 р. навчанням було охоплено 32% працівників підприємства, то в 2001 р. до навчання планувалося залучити 60% працюючих [12, 7].

Подальший розвиток системи професійно-технічної та вищої освіти в Україні має відбуватися з урахуванням позитивного вітчизняного й зарубіжного досвіду. Так, у США програма «Магістр управління» (MBA) є основною в системі освіти керівників. Там функціонує Американська асоціація університетських шкіл бізнесу AACSB — American Assembly of Collegiate Schools of Business, що затверджує стандарти MBA. Вона має 1200 членів, зокрема 680 шкіл бізнесу, з яких 286 акредитовано в AACSB [9, 135].

До основних рис MBA в США слід віднести такі:

— фундаментальна підготовка керівника на базі вищої освіти у сфері менеджменту й бізнесу;

— магістратура — це третій рівень підготовки з одержанням академічного ступеня та практичною орієнтацією на керівництво бізнесом;

— тривалість навчання від 10 до 24 місяців, значна частина самостійної роботи;

— поєднання базових курсів з професійними спеціалізованими курсами за вибором;

— жорсткий контроль знань та успішності за допомогою залікових очок;

— зв'язок з практикою бізнесу, що орієнтована на самостійне прийняття рішень (ділові ігри, конкретні ситуації, робота над реальними проектами у фірмах);

— високий рівень професорського складу, значна частина якої зайнята в конкретному бізнесі або консультуванням компаній.

Державна політика України в галузі освіти, навчання здійснюється відповідно до світових тенденцій розвитку освіти (освіти впродовж життя), до соціально-економічних, технологічних і соціокультурних змін. Неперервна освіта реалізується через:

— забезпечення наступності змісту й координації освітньо-виховної діяльності на різних ступенях освіти, які функціонують як продовження попередніх і передбачають підготовку осіб для можливого переходу до наступних ступенів;

— формування потреби й здатності до самонавчання відповідно до інтелектуальних можливостей особистості;

— оптимізація системи перепідготовки працівників і підвищення їхньої кваліфікації;

— створення інтегрованих навчальних планів і програм;

— зв'язок між середньою загальноосвітньою, професійно-технічною, вищою школою та закладами післядипломної освіти;

— формування й розвиток навчально-науково-виробничих комплексів ступеневої підготовки фахівців.

## **7.4. Планування трудової кар'єри в організації**

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Кар'єра в загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. Під трудовою

кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [11, 198].

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т.ін. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

На думку Е. В. Маслова, трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо його діяльність тривалий час проходить у межах однієї посади (робочого місця одного соціального рангу) та динамічною, тобто пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад [11, 199]. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від направленості переходів поділяють на горизонтальну — без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів — і вертикальну — перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

**Горизонтальний тип кар'єри** працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

**Вертикальний тип кар'єри** передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну. Отже, трудовий шлях працівника може містити періоди як підйомів, так і спадів.

Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну.

**Професійна кар'єра** — це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника [11, 201]. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра — це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належать до внутрішньоорганізаційного її виду. Крім того, трудова кар'єра в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками. Вона може проявлятися в проникненні всередину конуса — доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі [10, 180]. Така кар'єра називається центрострімкою. Її ознаки такі: запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

Планування трудової кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їхніми потребами відповідно до стратегії управління організацією. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівників є важливими чинниками вдосконалення соціальної структури персоналу.

Однак планування трудової кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, а в разі необхідності їхню перепідготовку. Це потребує тісного взаємозв'язку планування кар'єри та планування виробничої адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників — це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, спроектованого навчання й переміщення робітників організації від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника та потреб виробництва [11, 204].

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів робітників;
- підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;
- заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці, переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в робітниках.

Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників подано на рис. 7.4.

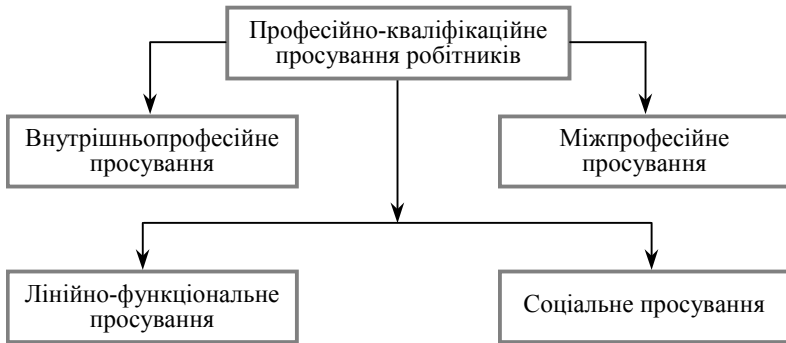


Рис. 7.4. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників

➤ **Внутрішньо професійне** просування робітників відбувається в межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.

➤ **Міжпрофесійне** просування робітників супроводжується зміною професії працівника для опанування нової, змістовнішої та складнішої. Робітник може перейти на роботу з іншою професією приблизно такою самою за рівнем кваліфікації для покращання умов праці та збереження здоров'я робітника. Міжпрофесійне просування передбачає підготовку робітників широкого профілю.

➤ **Лінійно-функціональне** професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце в разі призначення його на посаду бригадира чи ланкового.

➤ **Соціальне** професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається в разі його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робочих має проводитися на основі типових рішень, що містять раціональні методи й форми підбору кандидатів на просування. Для цього деякі організації приймають нових робітників тільки на робочі місця малозмістовної праці чи з несприятливими умовами з таким розрахунком, щоб надати можливість новачкам у майбутньому підвищити рівень кваліфікації чи освоїти нову професію

після набуття певного стажу роботи й проходження професійного навчання.

У процесі підготовки типових рішень необхідно врахувати тип виробництва. Для одиночного й малосерійного виробництва, де робітничі професії мають широкий діапазон кваліфікаційних розрядів і потребується високий рівень професійної підготовки, найраціональнішим є професійно-кваліфікаційне просування робітників за напрямом підвищення їхнього кваліфікаційного розряду в межах опанованої професії.

Поточно-масове виробництво характеризується наявністю великої кількості робочих місць малокваліфікованої праці з невисоким рівнем професійної підготовки. За таких умов професійно-кваліфікаційне просування малокваліфікованих робітників слід проводити за напрямом їхнього оволодіння професіями, що потребують високого рівня кваліфікації чи суміжних професій.

Професійне навчання кандидатів на професійно-кваліфікаційне просування передбачає такі роботи служби управління персоналу, як формування груп слухачів, розроблення навчальних планів і програм, організація самого процесу навчання кандидатів. Служба управління персоналом разом з керівником структурного підрозділу розробляє заходи виробничої адаптації робітника на новому робочому місці.

Планування трудової кар'єри фахівців і керівників у організації полягає у визначенні цілей розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток фахівця, а з іншого — послідовне зайняття ним посад, досвід роботи на яких необхідний для виконання трудових обов'язків на новому більш відповідальному місці.

Однією з найпоширеніших моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Це партнерство передбачає співробітництво трьох сторін — фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування й розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника [14, 172]. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас керує процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників у організації проводиться на основі:

— розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю,

на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);

— обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), зокрема й типових варіантів;

— додержання принципів планомірності та послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;

— інформованості фахівців та їхньої активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;

— об'єктивні оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їхніх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями та включення їх у резерв на посади керівників.

Робота щодо встановлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей фахівців займаній посаді має здійснюватися службою управління персоналом організації в процесі профорієнтації, виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників.

## **7.5. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників**

Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду мають проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Якщо в компанії звільняється місце президента, вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, якому необхідно від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 року до 3 років, щоб стати визнаним «своїм», та від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, такі проблеми, як правило, не виникають [14, 176].

Під резервом керівників розуміється група працівників, яку відібрано для висування на керівні посади за результатами оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні завдання формування кадрового резерву такі:

— виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;

— підготовка осіб, яких зараховано до резерву керівників для зайняття керівних посад;

— забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з-поміж компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;

— створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

Етапи формування резерву керівників у організації відображено на рис. 7.5.



Рис. 7.5. Етапи процесу формування резерву керівників у організації

Для визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів служба управління персоналу спільно з першим керівником організації має проаналізувати стан викорис-

тання керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я кожного керівника й визначити на цій основі можливі терміни вивільнення кожного з них.

Визначення додаткової потреби в керівниках слід здійснювати на підставі балансового розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях та джерел її забезпечення. При цьому мають ураховуватися очікувані зміни в схемі управління, введення нових посад керівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Обґрунтування вимог до кандидатів у резерв з кожної керівної посади має велике значення в процесі підготовки резерву. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступінь професійної придатності) мають володіти майбутні керівники, організація не зможе на належному рівні здійснити попередній набір потенційних кандидатів. Для вивчення й оцінки претендентів доцільно використовувати кваліфікаційні карти, портрети ідеальних керівників, професіограми.

Вони мають містити вимоги до організаторських здібностей, особистих якостей, знань, умінь і навичок, що необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника.

Робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

— навчання студентів на старших курсах вищих навчальних закладів;

— річного стажування й виробничої адаптації молодих фахівців у організації протягом 3-х років після закінчення вищого навчального закладу;

— роботи працівника як керівника нижнього рівня управління (майстра, начальника дільниці) для його висування в резерв на посади лінійних чи функціональних керівників середнього рівня управління;

— роботи працівника як керівника середнього рівня управління організацією для його висування в резерв на посади керівників вищого рівня управління.

Відбір і затвердження кандидатів до резерву керівників проводиться вищим керівником організації за участі служби управління персоналом в умовах конфіденційності. У деяких компаніях працівникам повідомляють про їхнє зарахування до резерву керівників, інші тримають це в таємниці. Перевагою першого підходу щодо формування резерву керівників є посилення мотивації резервіста й можливість організувати його цілеспрямовану

підготовку. Такий підхід, зокрема, передбачений Положенням про формування кадрового резерву для державної служби [6].

Перевагою другого підходу щодо формування резерву є зменшення ймовірності потенційних конфліктів між керівником та його наступником і зайвого ажіотажу навколо процесу формування резерву. Разом з тим суттєвим недоліком цього підходу є відсутність можливості цілеспрямованої підготовки осіб, яких зараховано в резерв на керівні посади. Тому в недержавному секторі перевагу слід віддавати першому підходу.

Кадровий резерв має створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну керівну посаду державного службовця. Фірми й акціонерні товариства вирішують це питання на свій погляд, виходячи зі своїх фінансових можливостей.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників організації можна використати такі джерела інформації:

- матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;

- підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій персоналу;

- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат у резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;

- дані особистої справи кандидата;

- інформація про освіту, рівень професійної підготовки та кваліфікацію кандидата до резерву керівників;

- результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата;

- відгуки про кандидатів до резерву їхніх безпосередніх керівників і колег, працівників служби управління персоналу тощо.

Вивчення й оцінка претендентів у резерв мають здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести й апаратурні методики, що визначають загальну здатність та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності.

Зарахування до резерву керівників затверджується наказом чи розпорядженням керівника організації. Після затвердження персонального складу резерву складаються індивідуальні плани розвитку кожного резервіста, на підставі яких здійснюється подальша робота з резервом керівників.

Служба управління персоналом організації проводить контроль за підготовкою резерву до зайняття керівної посади. За його

результатами склад резерву переглядається наприкінці року. За певних причин, зокрема у зв'язку зі звільненням, станом здоров'я, недостатньою роботою з підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки, деякі резервісти можуть бути виключені зі складу резерву.

Основні форми підготовки резерву керівників такі:

— навчання в Національній академії державного управління при Президенті України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;

— стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;

— надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;

— відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами й досвідом роботи;

— організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій тощо.

У великих організаціях для підготовки резерву можуть створюватися спеціальні школи, наприклад, молодих фахівців, резерву керівників нижчого рівня управління, резерву керівників середнього рівня управління.

Робота з формування резерву керівників у організації має стимулюватися. Так, доцільно винагороджувати керівників стажуванням резервістів, що підвищує їхню відповідальність; самому стажисту слід установлювати оклад по новій посаді, на нього необхідно поширювати всі види матеріальної та моральної винагороди.

Особливу увагу слід приділяти виявленню й розвитку молодих фахівців з вираженим лідерським потенціалом. Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні й посиленому розвитку тих працівників, які мають потенціал для зайняття через 10—20 років ключових посад в організації [14, 195].

Стратегією реформування державної служби в Україні передбачається здійснити комплекс заходів з пошуку талановитої молоді для подальшого навчання за спеціальністю «Державна служба» [3]. Подібні заходи доцільно також розробляти принаймні на великих вітчизняних підприємствах.

На відміну від роботи з резервом керівників, підготовка молодих фахівців з лідерським потенціалом не має вираженого цільового характеру. У даному разі служба управління персоналу організації готує їх не до зайняття конкретної керівної посади, а до керівної посади взагалі.

При цьому особлива увага приділяється розумінню резервістами специфіки діяльності організації та її культури, формуванню корпоративного духу й розвитку почуття вірності організації. Керівництво компанії має намагатися ознайомити молодих фахівців з потенціалом різних сторін управління організацією, надати їм можливість попрацювати в різних структурних підрозділах, функціональних галузях, географічних районах країни та за кордоном. Через три роки після початку трудової діяльності молоді фахівці проходять підсумкову атестацію, у процесі якої приймається рішення про їхнє зарахування в резерв на посади керівників чи призначення на керівну посаду.

Багато зарубіжних провідних компаній займаються цільовим підбором молодих фахівців з лідерським потенціалом. Для цього представники компанії виїжджають у провідні університети, академії та бізнес-школи, де проводять співбесіди з майбутніми випускниками. Наприклад, американська корпорація Ю-Ті-Сі має спеціальну програму розвитку майбутніх керівників, розраховану на два роки навчання. Корпорація набирає випускників провідних шкіл бізнесу, які спочатку проходять навчання в штаб-квартирі корпорації, а потім працюють у її різних філіалах. При цьому кожні шість місяців вони переходять у новий структурний підрозділ [14, 196].

Формування резерву керівників у організації потребує значних коштів, оскільки вартість підготовки резервістів у навчальних закладах післядипломної освіти досить висока. Проблема підвищення ефективності формування резерву набуває важливого значення. Про ефективність формування резерву свідчить показник призначення керівників у організації з-поміж осіб, зарахованих до кадрового резерву; показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до зайняття керівної посади та ін.



### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. Що ви розумієте під поняттям «розвиток персоналу організації»?
2. Яка роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їхньої організації?
3. Сформулювати основні завдання розвитку персоналу організації.
4. Дати характеристики 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».
10. Коли здійснюється професійна перепідготовка робітників на виробництві?
11. Охарактеризувати структуру післядипломної освіти керівників і фахівців з вищою освітою.
12. Визначити основні риси програми «Магістр управління» (МВА).
13. Що ви розумієте під поняттям «трудова кар'єра»?
14. Яка роль планування трудової кар'єри в забезпеченні розвитку персоналу організації?
15. Дати визначення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.
16. Обґрунтувати сутність моделі партнерства з планування та розвитку кар'єри фахівців у організації.
17. Як ви розумієте зміст поняття «резерв керівників» організації?
18. Розкрити етапи формування резерву керівників у організації.
19. Коли проводиться робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників, і які використовуються для цього джерела інформації?
20. Назвати основні форми підготовки резерву керівників організації. Для чого здійснюється розвиток молодих фахівців з лідерським потенціалом?




---

## Література

---

1. Про вищу освіту: Закон України // Голос України. — 2002. — №43.
2. Про професійно-технічну освіту: Закон України // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. — 1998. — № 48—49.
3. Про стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599 /2000 // Урядовий кур'єр. — 2000. — № 72.

4. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002—2011 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України // Урядовий кур'єр. — 2002. — № 100.
5. Про затвердження Положення про ступеневу професійно-технічну освіту: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 1999 р. № 956 // Офіційний вісник України. — 1999. — № 23. — С. 1040.
6. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199 // Офіційний вісник України. — 2001. — № 9.
7. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 23 трав. 2001 р. № 127/151 // Праця і зарплата. — 2001. — № 16.
8. *Богиня Д. П., Грیشнова О. А.* Основи економіки праці: Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2000. — 313 с.
9. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.
10. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998.
11. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М., НГАЭиУ; Новосибирск, 2000. — 312 с.
12. *Петрова Т., Щербак Л.* Більше знати, щоб краще працювати // Праця і зарплата. — 2001. — № 20.
13. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: Кол. моногр. — К.: Ін-т економіки НАНУ, 2001. — 300 с.
14. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации / Учеб.-практ. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел — Синтез», 1997. — 336 с.

## Розділ 8

### УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — дослідити види, фактори й показники основних процесів руху персоналу, способи пристосування персоналу до економічних змін, методи розрахунку втрат від надмірного руху персоналу та звільнення працівників.

#### 8.1. Види, фактори та показники руху персоналу

Під рухом персоналу в межах або за межі підприємства варто розуміти зміну працівником територіального розміщення чи характеру робочого місця для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух персоналу від зміни робочих місць у рамках організації праці, коли протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більше робочих місцях для повнішого завантаження, зниження монотонності праці тощо [3, с. 129].

Отже, зміна робочого місця, як зовнішній прояв процесу руху персоналу, супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії (спеціальності), посади, категорії або необхідної кваліфікації працівника (розряду). Рух персоналу може бути обумовлений змінами в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), які є наслідком змін у техніці, технології, поділі праці та його організації. До працівника, який виконує трудові процеси, висуваються нові вимоги, що примушують його або підвищувати свою кваліфікацію, або поступитися місцем іншому працівникові.

Крім того, рух персоналу може бути обумовлений законом переміни праці, а також необхідністю підвищення мобільності кадрів або зниження монотонності праці.

Виділяють такі види руху персоналу на підприємстві: плинність, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух персоналу.

Варто зазначити, що плинність та рух персоналу мають для підприємства як позитивні, так і негативні наслідки.

До негативних належать такі: прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць, набором та тимчасовою підміною персоналу, профнавчанням новачків; порушення комунікацій; великі втрати робочого часу; зниження рівня дисципліни; збільшення браку; недовиробництво продукції; зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника; труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; відволікання висококваліфікованих спеціалістів від виконання своїх обов'язків для надання допомоги новачкам; погіршення соціально-психологічного клімату. Крім того, розмивається неформальна структура; затрудняється керування таким нестабільним колективом; знижується віддача від витрат на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію). Загалом можна стверджувати, що в нестабільному колективі ефективність праці в середньому нижча, ніж в стабільному, через відсутність необхідної взаємної вимогливості, керованості колективу, взаємоприйнятних норм тощо. Адже від стажу роботи на даному підприємстві багато в чому залежить знання працівником тонкощів виробництва та можливість досягти вищої продуктивності.

Позитивні наслідки руху та плинності персоналу такі: поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі, позбавлення від аутсайдерів, можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями, омолодження складу працівників, стимулювання інновацій, підвищення внутрішньої активності та гнучкості тощо.

Існують позитивні й негативні моменти руху персоналу також і для працівників, які залишають підприємство. До позитивних належать, зокрема, такі: набуття цікавішої та змістовнішої роботи; можливе підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; зниження монотонності праці; очікуване зростання доходів на новому робочому місці; поліпшення перспектив кар'єри; розширення особистих зав'язків тощо. Водночас працівники в період працевлаштування, як правило, втрачають трудовий дохід, безперервний стаж на даному підприємстві та певні пільги, несуть витрати на пошук нового робочого місця, змушені адаптуватися до нового робочого місця, ризикують втратити кваліфікацію й залишитися без роботи.

Рух кадрів впливає також і на працівників, які не змінюють робоче місце. Вони отримують, як правило, нові можливості для кар'єри, додаткового заробітку тощо. Водночас вони, як правило, потерпають від збільшення трудового навантаження, втрати звичних партнерів, зміни соціально-психологічного клімату.

Як зовнішній, так і внутрішньовиробничий рух кадрів є результатом взаємодії економічних, соціальних соціально-психологічних, демографічних та інших факторів. Маючи різну природу, вони різняться структурою мотивів, ступенем інформованості працівника про нове робоче місце та іншими обставинами. У цілому, рух персоналу викликають такі фактори:

1) які виникають на самому підприємстві (організація оплати праці, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного зростання);

2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи, переміна місця проживання, стан здоров'я, якість життя — рівень заробітної плати, віддаленість житла від місця роботи тощо);

3) зовнішні стосовно підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств тощо).

В. Р. Веснін виокремлює такі суб'єктивні й об'єктивні фактори руху кадрів: біологічні (погіршення стану здоров'я), виробничі (скорочення штату внаслідок комплексної механізації та автоматизації), соціальні (досягнення пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (призов на військову службу) [1, с.51].

До основних мотивів, наприклад звільнень за власним бажанням належать такі: професійно-кваліфікаційні, незадовільна організація та умови праці, стан здоров'я, незадовільна заробітна плата, незабезпеченість житлом, віддаленість житла від роботи, переміна місця проживання, незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі.

Щодо внутрішньовиробничого руху, то він, як вже зазначалося, може бути міжцеховим, міжпрофесійним чи кваліфікаційним. Діапазон міжпрофесійного руху визначається диференціацією професій. Діапазон кваліфікаційного руху в робітників визначається диференціацією праці різної складності (кваліфікації), а у спеціалістів і службовців — диференціацією посад. Зміна кваліфікації не завжди пов'язана зі зміною місця прикладання праці й, отже, не є в прямому значенні рухом кадрів. Такий рух характе-

ризує лише зміну позиції робітника в кваліфікаційній ієрархії робочих місць.

Особливістю міжпрофесійного руху кадрів є те, що в його процесі працівник опановує додаткову професію, а отже, здатен тепер частково або повністю замінювати ще одне робоче місце, що дуже важливо за умов групової (командної) роботи.

Внутрішньовиробничий рух кадрів може мати стихійний або керований характер. Стихійний рух здійснюється з ініціативи самих працівників, які намагаються зміною територіального розміщення в межах підприємства чи характеристики робочого місця задовольнити свої особисті інтереси: одержати більші можливості для підвищення та реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, поліпшити умови праці, домогтися збільшення заробітної плати тощо. За аналогією зі звільненням з підприємства за власним бажанням без поважних причин або за порушення трудової дисципліни такий рух працівників за власним бажанням називається внутрішньовиробничою плінністю кадрів.

Внутрішньовиробничий рух кадрів може послабити вплив деяких мотивів звільнень із підприємства за власним бажанням, зокрема незадоволення організацією й умовами праці, заробітною платою, соціально-психологічним кліматом у колективі. У результаті можливі стабілізація колективу, покращання якісних та кількісних характеристик його структури та зменшення плінності кадрів. Загалом внутрішньовиробничий рух кадрів відіграє позитивну роль щодо відтворення робочої сили працівників у фазі її формування, поліпшення структури сукупного працівника, перегрупування працівників відповідно до вимог виробництва, вирішення протиріч між інтересами працівників та можливостями їхньої реалізації на попередньому робочому місці, пристосування кадрів до економічних змін в організації тощо. Під час внутрішньовиробничого руху персоналу на відміну від плінності кадрів практично немає перерви в роботі. Отже, внутрішньовиробничий рух виконує специфічну функцію, впливаючи на обсяги переміщення працівників за межі підприємства: чим вищі масштаби й рівень внутрішньовиробничих переміщень, тим менша плінність кадрів.

Але для виконання зазначених завдань внутрішньовиробничий рух має бути керованим. Успіх в управлінні внутрішньовиробничим рухом кадрів залежить у першу чергу від інформованості лінійних та функціональних керівників щодо спрямованості, масштабів, взаємозв'язку між міжцеховим, міжпрофесійним та кваліфікаційним рухом кадрів; способів забезпе-

чення більшої відповідності інтересів підприємства та працівників; можливих негативних наслідків переміщення працівників на нові робочі місця тощо. Отримати таку інформацію можна постійним моніторингом руху кадрів, від результатів якого залежить ставлення керівників до самого внутрішньовиробничого руху та до його ролі й місця в політиці менеджменту персоналу, а також якість рішень щодо внутрішньовиробничого переміщення працівників даного підприємства та щодо набору нових працівників із зовнішнього ринку праці.

Якість цих рішень залежить також від урахування масштабів кваліфікаційного руху працівників та зміни цих масштабів, можливостей навчальної бази підприємства для профнавчання необхідної чисельності працівників, суми витрат на дані цілі, ситуації на зовнішньому ринку праці щодо певних професій, результатів соціологічних досліджень мотивів та намірів працівників.

Аналіз спрямованості, масштабів та взаємозв'язку між видами руху персоналу може виявитися корисним і для працівників щодо визначення наслідків зміни структурного підрозділу, професії чи кваліфікації, а також для прийняття раціональнішого та обґрунтованішого особистого рішення.

Отже, склад працівників на підприємстві постійно змінюється: деякі з них залишають підприємство, інші приходять на їхнє місце. Усі ці зміни в чисельності працівників обумовлюють оборот робочої сили, основними показниками якого є такі коефіцієнти: обігу за прийомом —  $K_{пр}$ ; обігу за звільненням —  $K_{зв}$ ; загального обігу робочої сили —  $K_{заг}$ ; заміни кадрів —  $K_{зам}$ ; плинності кадрів —  $K_{пл}$ . Ці коефіцієнти розраховуються за такими формулами:

$$K_{пр} = ЧР_{пр} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (8.1)$$

$$K_{зв} = ЧР_{зв} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (8.2)$$

$$K_{заг} = (ЧР_{пр} + ЧР_{зв}) / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (8.3)$$

$$K_{зам} = ЧР_{зам} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (8.4)$$

$$K_{пл} = ЧР_{пл} / ЧР_{со} \cdot 100, \quad (8.5)$$

де  $ЧР_{со}$  — середньооблікова чисельність персоналу;

$ЧР_{пр}$  — чисельність прийнятих працівників;

$ЧР_{зв}$  — чисельність працівників, що звільнилися;

$ЧР_{зам}$  — чисельність працівників, які змінились (менше з двох чисел — кількість прийнятих та звільнених);

ЧРпл — чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни.

Обіг за звільненням характеризується чисельністю працівників, які звільнилися з підприємства за даний період з різних причин. Залежно від них його можна розділити на необхідний (плановий) та небажаний (зайвий). Останній ще називається плінністю кадрів. Вважається, що нормальна плінність кадрів може бути в межах 5 % [1, С. 53].

Коефіцієнт заміни може збігатися з коефіцієнтом обігу за прийомом чи з коефіцієнтом обігу за звільненням залежно від того, який з них менший.

Інколи для аналізу руху кадрів розраховують додатково такі два коефіцієнти:

— коефіцієнт постійності кадрів — як відношення чисельності працівників, які перебували в списковому складі персоналу протягом усього періоду, до середньооблікової чисельності;

— коефіцієнт стабільності кадрів — як відношення чисельності працівників, які пропрацювали на підприємстві більше трьох років, до середньооблікової чисельності.

## 8.2. Основні процеси руху персоналу

До основних процесів руху кадрів належать такі: уведення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

**Уведення в посаду** — це елемент одночасно руху та розстановки кадрів, який являє собою сукупність процедур, які покликані дати людині відчуття, що її чекали, до її приходу готувалися, і дають змогу уникнути багатьох помилок через недостатню обізнаність з організацією та її особливостями, зменшити вірогідність розчарування та передчасного звільнення працівника, а також сформулювати позитивне ставлення до нових обов'язків та оточення.

Уведення в посаду здійснюється забезпеченням нового працівника інформацією загального характеру у формі брошур, каталогів тощо, а також попередньої інформації про організацію. Кадрові служби великих організацій, як правило, проводять спеціальний курс загальної та спеціальної орієнтації для новачків.

*Загальна орієнтація* спрямована на ознайомлення новачків з політикою організації, зокрема політикою менеджменту персоналу, умовами праці, правилами, основними вимогами до працівника в процесі роботи. Як зазначає В. Р. Веснін, у західних компаніях в процесі загальної орієнтації новачки отримують інформацію про:

1) організацію в цілому — види діяльності, структура, керівництво, продукція, споживачі, традиції, пріоритети, проблеми, тенденції, норми, стандарти, процедури, внутрішні стосунки;

2) оплату праці — норми та способи оплати, оплата за понадурочну роботу та у вихідні дні, умови преміювання тощо;

3) режим праці та відпочинку, порядок надання відпусток і відгулів;

4) додаткові пільги — страхування, вихідна допомога, можливість навчання, наявність їдалень, буфетів, оздоровчих центрів;

5) охорону праці та техніку безпеки — ризик і небезпеки, пов'язані з виконанням роботи, місця надання медичної допомоги, оздоровчі та спортивні центри, можливості заняття фізичною культурою, поведінка в разі нещасних випадків, вимоги до здоров'я та заборони, пов'язані з його охороною (наприклад, паління);

6) питання, пов'язані з управлінням персоналом — умови призначення на посаду, переміщення, звільнення; випробувальний термін; права й обов'язки; взаємини з безпосереднім керівником та іншими менеджерами; оцінка роботи; дисципліна, заохочення та стягнення;

7) стосунки з профспілками;

8) вирішення побутових проблем — кімната відпочинку, умови паркування машин тощо;

9) економічний стан організації — вартість устаткування, прибуток, збитки від прогулів, запізнь, нещасних випадків [1, с.178—79].

До *спеціальної орієнтації*, яку проводять керівники підрозділів, належать: цілі, технології й особливості роботи підрозділу; внутрішні й зовнішні відносини та зв'язки; персональні обов'язки й відповідальність; приписи, що стосуються виконання роботи; очікувані результати; тривалість і розпорядок робочого дня; понаднормові роботи; заміни; конкретні питання — де й що взяти, як ремонтувати, у кого просити допомогу; правила поведінки в разі пожеж і аварій; правила техніки безпеки й гігієни; організація відпочинку, перерв, прийому їжі; порядок особистих телефонних розмов; огляд підрозділу, кімнат відпочинку, душо-

вих, місць для паління, різних спеціальних служб; знайомство з новими колегами.

За *індивідуального введення в посаду* безпосередній керівник вітає нового співробітника з початком роботи, представляє його колективу (розповідає біографію, особливо відзначаючи достоїнства), знайомить з підрозділом і обстановкою в ньому, докладно викладає вимоги, зокрема й неписані, повідомляє про труднощі, що можуть зустрітися, та про найрозповсюдженіші помилки в роботі, про майбутніх колег, особливо тих, у кого «важкий» характер, і тих, на яких завжди можна покластися, попросити поради.

У результаті кожен новачок повинен знати загальні правила, вимоги до роботи; стандарти її виконання; процедури подачі скарг; дії в разі запізнення чи хвороби, необхідності взяти відгул, відпроситися тощо.

Керівник та прикріплений до нового працівника наставник здійснюють інструктаж, контроль за першими кроками новачка, виявляють сильні та слабкі сторони його підготовки, визначають реальну потребу в додатковому навчанні, надають всебічну допомогу в адаптації.

**Адаптація**, з одного боку, означає введення особи в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище (адаптація людини до роботи), тобто це процес пізнання норм та традицій, прийнятих на підприємстві, процес професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення того, що є важливим на даному підприємстві або на робочому місці. З іншого боку, адаптація — це пристосування керівництвом підприємства умов праці та її мотивів до цілей, потреб та норм поведінки працівників (адаптація роботи до людини). Остання передбачає організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму та тривалості робочого часу; розподіл функцій і конкретних завдань стосовно особливостей та здібностей працівників; індивідуальні системи стимулювання тощо.

Адаптація працівника до підприємства може бути *активною*, коли він впливає на колективні норми, цінності, форми взаємодії тощо для того, щоб змінити їх та пристосувати до своїх потреб, та *пасивною*, коли прагнення впливати на середовище немає.

Крім того, розрізняють *первинну* виробничу адаптацію, коли людина вперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, і *вторинну* — коли пристосовуються працівники, які вже мають досвід професійної діяльності.

За змістом виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна з них має свій об'єкт, цільові завдання, показники ефективності.

*Психофізіологічна* адаптація — це пристосування до нових психофізіологічних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, тобто до трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менша втомлюваність, пристосованість до високих фізичних навантажень тощо). Іншими словами, психофізіологічна адаптація — це процес засвоєння сукупності всіх умов, необхідних працівнику під час роботи. До останніх можна віднести фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні умови праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення, вібрація тощо).

*Професійна* адаптація — повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, його умов і організації. Вона виражається в певному рівні оволодіння професійними знаннями, навичками та вміннями, у відповідності характеру працівника характеру професії, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особи, у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії. Професійна адаптація передбачає постійне вдосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок спілкування тощо).

*Соціально-психологічна* адаптація — це пристосування особи до відносно нового для неї соціуму, тобто введення особи в колектив як рівноправної, прийнятої всіма його членами, у систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями; пристосування особи до соціального оточення в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, до особливостей ділових і міжособистісних стосунків, що склалися в колективі, та до соціальних позицій окремих членів колективу.

Серед складових виробничого середовища, до яких потрібно адаптуватися працівнику, поряд з такими, як умови та зміст праці, посадові обов'язки, є складові із соціально-економічним відтінком: організація праці, оплата праці й матеріальне стимулювання, соціально-побутова сфера підприємства, організація дозвілля працівників і т.ін. Невипадково деякі дослідники виділяють *соціально-економічний* аспект виробничої адаптації [3, с.71].

І. А. Скопилатов та О. Ю. Єфремов виокремлюють також *організаційну* адаптацію, характеризуючи її як засвоєння ролі та соціального статусу робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, розуміння особливостей організаційного механізму управління організацією, а також підготовленість працівника до сприйняття й реалізації нововведень технічного або організаційно-економічного характеру [6, с. 235].

Кожен з різновидів виробничої адаптації, як уже зазначалося, має свої особливості й цілі. Разом з тим вони знаходяться в постійній взаємодії й загалом спрямовані на: зменшення необґрунтовано високої плинності та рівня захворюваності працівників; скорочення періоду збереження знижених виробничих показників, властивих неадаптованому працівнику, та періоду формування трудового стереотипу; зниження рівня браку; зменшення кількості поломок устаткування й інструменту, терміну виходу на середній рівень виконання норм у цеху, на ділянці, кількості порушень трудової дисципліни; формування відчуття причетності до справ організації; формування в працівників правильного розуміння своїх завдань та обов'язків; розвиток навичок виконання обов'язків; підвищення рівня мотивації до праці; правильне розуміння своєї ролі в успіху організації тощо.

Успішність адаптації залежить від таких основних умов:

— Рациональність організаційного механізму управління нею.

— Характеристики виробничого середовища й особливості їхнього впливу (прямого чи непрямого) на показники й результати адаптації та визначення значимості певної сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища. Чим складніше середовище, чим більша його відмінність від звичного виробничого середовища на попередньому місці роботи, тим актуальнішими є заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, урахування ергономічних вимог під час організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця) та під час конструювання устаткування, оргнастки тощо, а також заходи, спрямовані на зниження стомлюваності людини.

— Якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників і, зокрема, професійного добору кадрів. Останній дає змогу виявити працівників, імовірність успішної адаптації яких до даних факторів виробничого середовища найвища. Особливо це стосується професій, що висувають до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору тощо).

— Конкретизація підходу до кожного працівника та для окремих категорій працівників. Зокрема, стосовно молодих робітників адаптація має передбачати: аналіз очікувань нових робітників (з'ясування на підставі бесіди мотивів найму на роботу та очікувань, зв'язаних з даним підприємством), прогноз стабільності новачка (як довго він може пропрацювати в даному колективі), організацію контролю адаптації шляхом періодичних зустрічей чи заочно в перші три місяці їхньої роботи, ліквідацію причин конфліктних ситуацій чи незадоволеності вирішенням проблем адаптантів, накладання санкцій у відношенні тих, хто зобов'язаний був усунути причини неадаптації, узагальнення матеріалів про хід адаптації новачків, ознайомлення з ними адміністрації підприємства і лінійних керівників.

— Об'єктивність ділової оцінки персоналу (як під час відбирання, так і в процесі трудової адаптації працівників).

— Престиж та привабливість професії та роботи з даної спеціальності саме в даній організації.

— Особливості організації праці.

— Гнучкість внутрішньовиробничої системи профнавчання персоналу.

— Особливості соціально-психологічного клімату в колективі, тому що почуттями товариськості та взаємодопомоги розвиваються ділові взаємини, підвищуються трудова активність працівників, задоволеність працею. З економічного погляду психологічний клімат і моральна обстановка на підприємстві істотно впливають на продуктивність праці, діючи на психіку й настрій людей.

— Особисті якості адаптанта, тому що розроблення заходів, що позитивно впливають на адаптацію, потребує знання суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, його психофізіологічні характеристики, а також освіта, стаж тощо).

Звернемо особливу увагу на те, що рівень успішності адаптації найбільше залежить від раціональності системи управління адаптацією, в основу якої входять три організаційні елементи: структурне закріплення функцій управління адаптацією; технологія процесу управління адаптацією; інформаційне забезпечення цього процесу [6, с. 236].

По-перше, для виконання значної організаційної роботи, пов'язаної з адаптацією, на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Залежно від чисельності персоналу підприємства, структури управління підприємством, наявності й організації системи керування персоналом, націлено-

сті адміністрації підприємства на вирішення соціальних завдань у сфері управління виробництвом тощо, служби адаптації працівника можуть бути організовані за різними схемами. Так, в одних випадках вони можуть бути самостійними структурними підрозділами (відділ, лабораторія). В інших — входять до складу інших функціональних підрозділів, наприклад, у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці та заробітної плати, у штатний розклад цехових управлінських структур тощо. Як варіант структурного закріплення функцій з адаптації може розглядатися також і наставництво, яке дає змогу не тільки підвищити успішність адаптації, але й засвідчити довіру адміністрації до досвідченого працівника, стати засобом активізації творчого потенціалу досвідчених працівників, посилити їхню єдність з корпоративною культурою організації, стати певним етапом в їхньому службовому просуванні та формою матеріального стимулювання.

Основні завдання служби адаптації — розроблення та впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, зі стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею. Важливе завдання служби адаптації полягає також у координації діяльності всіх ланок підприємства (функціональних служб заводууправління, адміністрації, лінійних керівників), що стосуються здійснення конкретних заходів з адаптації, у зміні параметрів зовнішнього середовища тощо [3, с. 177].

По-друге, технологічно процес адаптації може бути реалізовано через: організацію семінарів, курсів тощо з різних аспектів адаптації (проведення індивідуальних бесід керівника або наставника з новим співробітником; використання методів поступового ускладнення завдань, які виконує новий працівник; виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом; проведення в колективі спеціальних рольових ігор для згуртування співробітників та розвитку групової динаміки; створення цільових груп та творчих колективів з ротацією їхнього складу, часу та проблематики роботи) [6, с.237].

По-третє, інформаційне забезпечення процесу адаптації, пов'язане зі збором та оцінкою показників її рівня та тривалості (межі *адаптації*). Під час визначення строків адаптації (а з ними й можливих збитків) як її межа, тобто момент завершення її як

процесу, можуть використовуватися визначені кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, чи система показників. Можна виокремити такі показники:

— *об'єктивні*, які характеризують ефективність трудової діяльності та активну участь працівників у її різних сферах (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної чи потокової лінії, професійна стійкість, зростання кваліфікації, рівень трудової дисципліни тощо);

— *суб'єктивні*, які характеризують рівень задоволеності працівників своєю професією, умовами праці, колективом, роботою взагалі або окремими її проявами тощо.

За іншим підходом до оцінки виробничої адаптації, об'єктивні показники розрізняються за приналежністю до кожної з її сторін [3, с. 173]. Так, для характеристики психофізіологічної адаптації, особливо на роботах з великою фізичною напругою (наприклад, для оцінки ступеня тренуваності як одного з результатів адаптації), використовуються показники продуктивності й енерговитрат, а також показники стану серцево-судинної системи, функції кровообігу, дихання, швидкість відновлення тощо.

Професійну адаптацію, як повне й успішне оволодіння професією, характеризують такі показники, як ступінь освоєння норм часу (їхнє виконання, досягнення середнього відсотка, що склався в колективі), вихід на середній рівень браку продукції з вини працівника тощо.

До показників, що характеризують соціально-психологічну адаптацію, належать рівень психологічної задоволеності новим для людини виробничим середовищем у цілому та її найважливішими для нього компонентами, характером взаємин з товаришами, адміністрацією, своїм становищем у колективі, рівень задоволення життєвих устремлінь тощо.

Узагалі управління процесом адаптації — це активний вплив на фактори, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків тощо. У процесі управління важливо враховувати роль певної сторони виробничої адаптації залежно від конкретної ситуації. Так, для працівників однієї професійної групи в певних умовах роботи найскладнішою проблемою може виявитися, наприклад, психофізіологічна сторона адаптації, для інших — соціально-психологічна. Те саме можна сказати про працівників різного віку. Наприклад, молоді працівники, які прийшли на підприємство з зовнішнього ринку праці, зустрічаються, як правило, з усіма сторонами виробничої адаптації, а для працівників, що змінили структурний

підрозділ підприємства, вимоги до соціально-психологічної адаптації можуть бути істотно ослаблені, тому що їм доведеться пристосуватися тільки до первинного трудового колективу.

Процес адаптації проходить у декілька стадій: ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування до середовища), ідентифікація (ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства). Відповідно до ступеня ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства працівники поділяються на байдужих, частково та повністю ідентифікованих.

Наступним важливим процесом руху кадрів у організації є *переміщення*. В управлінській практиці великих компаній зустрічаються, як правило, три типи переміщень керівників: підвищення (або пониження) посади з розширенням (або звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та рівня діяльності; підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням складніших завдань і не пов'язане з підвищенням посади, але пов'язане зі зростанням заробітної плати; зміна кола завдань і обов'язків без підвищення кваліфікації, посади й заробітної плати (ротація).

Перші два типи характерні й популярні та використовуються в США й країнах ЄС, а в Японії підвищення посади сковане формалізованою процедурою, яка обумовлена стажем роботи. При цьому акцент робиться на розширенні кола та складності завдань, проте особливо характерним типом переміщення працівників на японських підприємствах є ротація.

Розглянемо організаційні форми ротації працівників у межах підприємства (детальніше див. в навчальному посібнику Є.В.Маслова, с. 137). Так, залежно від виду поділу праці, можна розрізнити ротацію як: зміну робітником операцій на ділянці (поточної лінії, конвеєрі) у межах однієї професії; зміну операцій, що належать до різних професій.

Рух робітників у межах ділянки лише умовно можна віднести до ротації, тому що найчастіше він є одним з напрямів удосконалення організації праці та має на меті дозавантаження робітників, забезпечення безперебійного функціонування групи робочих місць через кооперацію праці на базі взаємодопомоги.

За ознакою приналежності попереднього й нового місця роботи розрізняють ротацію як переміщення робітників з ділянки на ділянку, з цеху в цех без зміни та зі зміною професії (виду діяльності); за межі даного підприємства, але в межах об'єднання (фірми), причому характер роботи може мало чим відрізнитися від попереднього; за межі підприємства, але зі

зміною характеру діяльності (у нові організаційні структурні підрозділи об'єднання, наприклад, з науково-дослідним нахилом, торговим профілем тощо). Особливістю зазначеного вище даного виду ротації є те, що вона пов'язана головним чином уже не з організацією праці (дозавантаженням, взаємодопомогою), а з перестановкою працівників у зв'язку зі зміною потреби в робочій силі.

За ознакою характеру маневру робочою силою ротація може мати епізодичний (випадковий) та постійний характер.

За ознакою тривалості ротація буває:

- короткочасною, коли після виконання робіт на іншому робочому місці працівник повертається до своєї попередньої роботи;
- досить тривалою;
- постійною, тобто новий вид діяльності стає постійною роботою.

За ознакою замкненості ротацію розподіляють на ланцюжкову й колоподібну.

З наведеної класифікації видно, що ротація найчастіше припускає зміну професії, а то й виду діяльності. Тому її передумовами є наявність у працівника:

- або необхідних знань і навичок, тобто підготовки за новою професією (видом діяльності);
- або достатньо високого загальноосвітнього рівня, широкої базової спеціальної підготовки як умови освоєння нової професії (виду діяльності) швидкого й з мінімальними витратами коштів.

У разі недотримання цих передумов ротація кадрів і їхня нова розстановка припускають відповідні витрати коштів і тривалу підготовчу роботу. Останнє пояснюється тим, що деякі підприємства під час формування контингенту працівників за умов функціонування ринку праці в процесі замінювання вибулих віддають перевагу набору потенційно мобільних у професійному відношенні робітників чи тим, які мають фундаментальну професійну підготовку в системі професійно-технічної освіти як гарантію швидкого освоєння нових професій.

Ротація кадрів слугує засобом:

- поліпшення організації праці;
- раціонального використання робочої сили як альтернативи звільненню працівників у разі зниження потреби в них на попередніх робочих місцях;
- цілеспрямованої політики, пов'язаної з плануванням ділової кар'єри;

- задоволення потреби працівників у змістовнішій праці, кваліфікаційному зростанні, підвищенні заробітку та для інших цілей.
- забезпечення завантаження працівника протягом визначеного періоду часу, оскільки на основному місці роботи загрожує простій;
- оперативної зміни в розстановці працівників через невихід на роботу когось із них;
- зниження стомлюваності (чергування операцій, робіт) як засіб підвищення змістовності праці;
- підвищення кваліфікації в межах планування робочої кар'єри, формування управлінського персоналу;

### **8.3. Припинення трудової угоди. Пристосування персоналу до економічних змін**

За Українським трудовим законодавством підставами для звільнення працівника (припинення трудової угоди) можуть бути:

- згода сторін;
- закінчення терміну дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються й жодна зі сторін не вимагає їхнього припинення;
- призив на військову службу;
- розірвання трудової угоди з ініціативи працівника;
- розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації у випадках, коли:
  - 1) особа працівника та його діяльність не відповідають посаді, яку він обіймає; недостатня можливість компенсувати недоліки, наприклад, неготовність до роботи або навчання; напруженість у взаєминах тощо;
  - 2) відбулися зміни в умовах виробництва (зміна вимог до кваліфікації працівників за швидких змін у техніці та технології; зміна структури — ліквідація посад за концентрації виробництва, тимчасова бездіяльність тощо; зміни в ринковому середовищі, у соціальному оточенні, у принципах підприємництва);
- розірвання трудового договору за вимогою профспілкового органу;
- переведення працівника за його згодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду;
- відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із суттєвими змінами умов праці;

— засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем проживання тощо;

— направлення працівника постановою суду в лікувально-трудоий профілакторій;

— підстави, передбачені контрактом.

Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин (у строк, про який просить працівник) здійснюється в разі:

— переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, направлення на роботу або для проходження служби за кордоном;

— хвороби, яка перешкоджає продовженню роботи або проживання в даній місцевості (згідно з висновками медичної комісії);

— необхідності догляду за хворими членами сім'ї (за наявності медичного висновку) або за інвалідами I групи;

— переїзду в іншу місцевість у порядку організованого набору робітників, сільськогосподарського переселення, громадського призову, а також в інших випадках, коли згідно з рішенням Уряду адміністрація змушена безперешкодно відпускати працівників для роботи на підприємствах та організаціях окремих галузей народного господарства;

— обрання на посади, які заміщаються за конкурсом;

— зарахування у вищі, середні спеціальні або інші учбові заклади, в аспірантуру, клінічну ординатуру;

— порушення адміністрацією колективного або трудового договору;

— звільнення за власним бажанням інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які мають дітей віком до 8 років, працівників, які мають на своєму утриманні трьох та більше дітей, які не досягли 16 років (учні — 18);

— з інших поважних причин.

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається в таких випадках:

1) ліквідація підприємства, організації, скорочення чисельності або штату працівників;

2) виявлено невідповідність працівника посаді або роботі, яку він виконує, унаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я;

3) систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку;

4) прогул, зокрема відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин;

5) нез'явлення на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд унаслідок тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та родами, якщо іншого не передбачено законом;

6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

7) поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) учинення за місцем роботи розкрадання (зокрема дрібного) майна власника, установленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу;

9) додаткові підстави, які застосовуються за певних умов (однократне грубе порушення трудових обов'язків працівником; винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довіри до нього власника або вповноваженого ним органу; учинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи.

Працівники не можуть бути звільнені з роботи за ініціативою адміністрації підприємства без згоди профспілкового комітету, за винятком пунктів 1 (тільки в разі ліквідації підприємства), 7, 9, а також унаслідок незадовільного випробування, обумовленого під час прийняття на роботу; у разі звільнення із суміщеної роботи у зв'язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником; у разі звільнення працівника, який не є членом профспілки, що діє на підприємстві, в установі, організації; у разі звільнення з підприємства, де немає профспілкової організації.

Для звільнення від роботи менеджера часто використовують такі можливості: усунення від інформації та прийняття рішень; переміщення на іншу посаду («висилка» на неважливі й непрестижні посади); спонукання до узгодженого звільнення («золоте рукостискання»); спонукання до розірвання угоди через «виживання» (непосильні вимоги); пряме звільнення.

Особливою формою припинення трудової угоди є вивільнення робочої сили з підприємств, яке багате в чому має об'єктивний характер і пов'язане з орієнтацією на інтенсивний спосіб розвитку виробництва — упровадженням технічних і технологічних новацій, організаційними змінами у сфері праці, економією живої праці, — а також з реорганізацією чи ліквідацією нерентабельних, збиткових виробництв. Вивільнення здійснюється за ініціа-

тивною роботодавців і найчастіше називається скороченням штатів, яке обумовлено зниженням затрат праці під час випуску продукції.

Розрізняють абсолютне й відносне скорочення чисельності персоналу: за абсолютного скорочення працівники звільняються, за відносного — зменшується потреба в них.

Звичайно, найефективнішим з позиції підвищення продуктивності праці, реального зниження собівартості продукції за рахунок економії фонду заробітної плати є реальне абсолютне скорочення працівників. Оскільки скорочення штатів здійснюється за умов наявності надлишкової чисельності персоналу, реальне вивільнення робітників як з підприємства, так і зі структурного підрозділу, сприятливо впливає на економічні показники: знижуються витрати, пов'язані з випуском продукції, зростає продуктивність праці тощо.

Інколи підприємство стає перед необхідністю вибору одного варіанта фактичного вивільнення працівників з двох можливих: коли працівника звільняють за скороченням штатів з підприємства та коли він вивільняється з одних підрозділів (цехів, ділянок, відділів) і переводиться на вакантні робочі місця в інші підрозділи або у виробництво, що знову відкривається. Хоча перерозподіл робочої сили, що вивільняється, не змінює загальну чисельність працівників, це вигідніший для підприємства варіант, тому що не треба піклуватися про працевлаштування працівників, що вивільняються, а період адаптації свого працівника на новому робочому місці коротший, ніж у разі набору робочої сили з зовнішнього ринку праці [3, с. 146].

Під час вивільнення робочої сили з підприємства доводиться керуватися низкою обставин, які багато в чому мають суперечливий характер:

1) економічні умови вимагають утримання на підприємстві реально необхідної чисельності працівників та вивільнення зайвої;

2) відповідно до чинного трудового законодавства підвищується відповідальність підприємств за соціальний захист кадрів, що вивільнюються (виплату відповідної компенсації), що не може не стримувати їхнього реального звільнення;

3) можливі труднощі з працевлаштуванням працівників, що вивільнюються, змушують державу й місцеві органи управління всіяко стримувати масове вивільнення з підприємств. Тому територіальна програма зайнятості ставить завдання скорочення вивільнення робочої сили, надаючи підприємствам фінансову

допомогу в створенні нових робочих місць, компенсуючи витрати на перенавчання працівників, що підлягають скороченню.

Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників розрізняються, по-перше, залежно від причин вивільнення, до яких можна віднести: закриття виробництва; удосконалювання організації праці; рішення первинного трудового колективу (бригади) працювати з меншою кількістю робітників; упровадження нової техніки й технології; зменшення змінності роботи виробничих підрозділів підприємства; скорочення обсягів виробництва. По-друге, наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників розрізняються залежно від того, як вивільнення буде погоджено з плинністю кадрів на підприємстві. Перед роботодавцями завжди постає питання, наскільки можливе сполучення процесів скорочення кадрів та плинності, щоб робоча сила, яка підлягає вивільненню, не звільнялася, а компенсувала втрати в робочій силі у зв'язку з плинністю. Вихід можна знайти в тому, щоб здійснювати скорочення не одноразово, а рівномірно протягом тривалого періоду, маючи на увазі, що плинність кадрів відносно рівномірна протягом року.

По-третє, наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників можуть розрізнятися, якщо враховувати не тільки кваліфікацію робочої сили, яку планується вивільнити, але й характер професійної підготовки, що дасть можливість поєднати такі завдання вивільнення та просування працівників. Цілком очевидно, що легше вирішити проблему працевлаштування в межах підприємства або поза ним робітників з універсальною чи тривалою теоретичною підготовкою в системі профтехосвіти, а не з вузькоспеціалізованою підготовкою.

Отже, оцінка майбутнього вивільнення робочої сили на підприємстві та реальної величини її звільнення заснована на взаємозв'язку коливання чисельності внаслідок зміни обсягу виробництва, плинності кадрів та появи вакантних робочих місць, результатів соціологічних опитувань щодо бажання працівників брати участь у професійній мобільності, а також організації на підприємстві професійно-кваліфікаційного просування працівників. Результати подібних розрахунків висвітлюються у відповідних розділах балансу кваліфікованої робочої сили [3, с. 149].

За часткою працівників, яких було працевлаштовано на самому підприємстві з-поміж тих, яких планувалося вивільнити, можна судити про результативність заходів зі збереження колективу. Загальну характеристику фактичного вивільнення працівників можна одержати з щомісячної статистичної звітності.

Відповідно до діючих інструктивних матеріалів, підприємство має подати в територіальний центр зайнятості населення інформацію про вивільнення працівників за два місяці до вивільнення, вказуючи підстави та строки вивільнення, назви професій, спеціальностей, кваліфікації, розмір оплати праці тощо, а в десятиденний строк вивільнення списки фактично вивільнених.

Вивільнення — серйозна психологічна проблема, оскільки воно означає втрату «обжитого» робочого місця, колишніх соціальних зв'язків, що склалися між працівником і колективом підприємства. Тому скорочувати працівників необхідно так, щоб негативні наслідки (насамперед соціально-психологічного характеру) були мінімальними. Велике значення мають інформованість колективу про майбутні звільнення, про наявність вакантних робочих місць і перспективи працевлаштування, створення на підприємстві внутрішньозаводської біржі праці, покликаної полегшити процес працевлаштування на своєму підприємстві.

У разі скорочення чисельності чи штату працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з вищою кваліфікацією та продуктивністю праці.

Ранги соціальних критеріїв, які враховуються вслід за вищою кваліфікацією та продуктивністю праці, наведено в ст. 42 Кодексу Законів про працю України. До них належать:

- сімейний стан (наявність двох і більше утриманців);
- відсутність у сім'ї інших працівників із самостійним заробітком;
- тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві, установі, організації;
- навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва;
- участь у бойових діях тощо;
- наявність винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;
- трудове каліцтво або професійне захворювання отримане на даному підприємстві тощо.

Пристосування кадрів до змін на підприємстві, як правило, розглядається в двох варіантах:

а) у разі дефіциту кадрів:

- збільшення робочого часу (надурочні, робота у вихідні дні);
- набір нової робочої сили;

б) у разі надлишку кадрів:

- скорочення працівників;

- скорочення робочого часу;
- інші методи (скорочення заробітної плати, соціальних виплат, витрат на робочий процес тощо).

Детальніша система заходів пристосування персоналу (за їхнього надлишку) до економічних змін може містити такі чотири пункти:

1. Пристосування персоналу за постійного складу всього персоналу та постійного робочого часу: зниження додаткових добровільних послуг та особливих винагород; передача найманих працівників іншим підприємствам; відмова від сторонніх послуг і передача їх для виконання власному персоналу (наприклад, огляд та ремонт виконуються власними силами); вибір робіт, проектів та навчання (наприклад, виробництво про запас, довготривалий технічний догляд, підвищення кваліфікації тощо); перенесення часу роботи та відпусток; внутрішньофірмові переміщення персоналу; скорочення інтенсивності праці (наприклад, відмова від відрядної праці).

2. Пристосування персоналу за постійного складу персоналу, але зі скороченим робочим часом: скорочення часу надурочної роботи; дозвіл неоплачуваних невиходів на роботу (наприклад, неоплачувані відгули та відпустки); уведення неповного робочого дня (скорочення звичайного робочого часу на одного найманого працівника); тривале скорочення регулярного робочого часу (як правило, без компенсації зарплати).

3. Пристосування персоналу скороченням складу персоналу без звільнень постійного персоналу: припинення найму (місяця, які звільняються, не заміщаються); тимчасові трудові угоди після закінчення терміну дії не поновлюються); заохочення плинності (допомога працівникам у пошуках роботи); припинення трудових відносин за згодою (як правило, з компенсацією); достроковий вихід на пенсію.

4. Пристосування персоналу звільненнями постійного персоналу: окремі звільнення; тимчасові звільнення; масові звільнення: а) з наданням допомоги в працевлаштуванні на інших підприємствах або підвищенні кваліфікації, б) відповідно до соціального плану (наприклад, виплата компенсацій, тимчасова виплата зарплати після звільнення), в) без соціальних гарантій.

Пристосування персоналу до економічних змін, наприклад, на японських підприємствах, які практикують систему «пожиттєвого найму», досягається за допомогою гнучкості витрат на робочу силу, яка передбачає, по-перше, наявність чотирьох основних частин у системі оплати праці: прямих виплат (базової ставки та

надбавки), побічних виплат (компенсацій), бонусів (премій), пенсійних виплат. Винагорода доплачується до базової ставки залежно від доходів фірми. Ця система участі в доходах фірми дає можливість японським підприємствам пристосовуватись до скорочення обсягів продажу зменшенням виплати винагород, а не зниженням зайнятості. Отже, фінансовий тягар розподіляється на всіх. Кожен втрачає небагато, але ніхто не втрачає всього. За думкою західних економістів, у цьому полягає причина того, що японська економіка післявоєнного періоду характеризується порівняно меншим рівнем інфляції та безробіття, ніж економіка більшості промислово розвинутих країн.

По-друге, як правило, кожна японська фірма веде переговори безпосередньо зі своїми працівниками, у яких є серйозні причини зіставляти свої вимоги до заробітної плати з можливостями фірми, тому що в іншому разі під загрозою виявляться їхні робочі місця.

По-третє, гнучкості витрат на робочу силу сприяє дотримання принципів трудової моралі, яка характеризує загальноприйнятий порядок внутріфірмової поведінки в разі виникнення економічних труднощів:

зменшення надурочних робіт і витрат на їхню оплату; скорочення заробітної плати, починаючи зверху, причому високооплачувані працівники, як правило, самі подають заяви на зниження своєї заробітної плати;

припинення найму нової робочої сили; керівництво фірми звертається до персоналу з проханням добровільно залишити роботу з одержанням вихідної допомоги тощо.

Аналізуючи заходи роботодавців з пристосування персоналу до змін на підприємстві, ми зустрічаємося з таким поняттям, як «трилисник»: постійні працівники, тимчасові працівники (неповний робочий час, сумісництво тощо), периферійна робоча сила (субпідрядники, надомники). «Листки» відлітають, починаючи з останнього.

Пристосування персоналу до економічних змін добре видно з моделі організації робочого часу фірмою «Контрол Дейта» (США). Для підтримання стабільності зайнятості ця фірма створила десять «захисних кіл» [5, с. 245].

Перше коло — це довгострокова стратегія досліджень та розробок, згідно з якою у виробництво мають регулярно вводиться нові вироби (кращий захист від скорочення персоналу — це зростання виробництва, а також можливість випуску нових конкурентоспроможних виробів).

Друге коло — це контроль плинності робочої сили (де це можливо, прагнуть не замінювати звільнювані робочі місця, що звільнилися після працівників, які вийшли на пенсію).

Третє коло — це ефективне використання працівників, зайнятих неповний робочий день. Ці працівники забезпечують значну гнучкість у задоволенні фірмою мінливого попиту на продукцію, що виробляється.

Четверте коло — це використання субконтрактів. У кращі часи фірма перездає стороннім підприємствам певну частину своєї роботи, яка не є трудоінтенсивною, і знову повертається до її виконання власними силами в періоди зниження ділової активності.

П'яте коло — це виконання робіт за субпідрядами за контрактами з тюремними організаціями, тому що праця ув'язнених дешевша.

Шосте коло — це використання внутрішньофірмових переміщень працівників.

Сьоме коло — це надання неоплачуваних літніх відпусток (приблизно 10 % працівників фірми вибирають такий шлях, щоб побути влітку з дітьми або з чоловіком-викладачем).

Восьме коло — це неоплачуваний вільний час (багато працівників віддають перевагу чотириденному робочому тижню або навчальній мінівідпустці).

Дев'яте коло — це подовжені святкові дні, які частково не оплачуються.

Десяте коло — це конкурентоспроможність виробів та висока продуктивність.

Зіткнувшись з необхідністю звільнити 4800 робітників у період спаду 1982—1983 рр., фірма зробила свою першу спробу здійснити цю стратегію, і в результаті тимчасово звільнила тільки

600 осіб. Проте в 1985 р. вона вимушена була піти на суттєвіші звільнення, тому що не було враховано десяте коло.

Отже, усі дії підприємства з узгодження фактичної чисельності з необхідною можна звести в дві групи:

1) чисельна адаптація — звільнення зайвої чисельності або набір із зовнішнього ринку праці в разі потреби в робочій силі;

2) функціональна адаптація власної робочої сили до мінливих потреб виробництва:

— використання нестандартних режимів робочого часу та найманням працівників;

— організація внутрішньозаводського руху робочої сили, зокрема професійної мобільності.

Слід зазначити, що нині за рубежом використовується й такий різновид чисельної адаптації, як *лізинг* персоналу [3, с. 115].

Суть лізингу полягає в тому, що самостійна фірма (кредитор) передає на певний строк своїх співробітників, з якими вона має трудовий договір, у розпорядження іншої фірми (позичальника), зобов'язуючи цих співробітників протягом терміну «оренди» працювати на фірмі-позичальнику. При цьому трудовий договір з фірмою-кредитором зберігає чинність.

Лізинг персоналу часто є засобом збереження кваліфікованої робочої сили на період зниження економічної активності підприємства (з початком економічного підйому працівники повертають на свою фірму) або, навпаки, способом позбутися недбайливих чи недостатньо перспективних працівників. З останнього випливають переваги лізингу для фірми-позичальника, оскільки він полегшує процес звільнення від робочої сили в разі скорочення потреби в ній.

Саме через нерозробленість нормативних актів стримується використання подібної практики трудових відносин на вітчизняних підприємствах.

#### **8.4. Оцінка витрат, пов'язаних із заміною працівників**

Наймаючи або звільнюючи працівників, організація, як правило, ставить перед собою певні питання, зокрема такі: яких витрат потребує використання різноманітних джерел набору персоналу, чи варто здійснювати повну технологію відбору персоналу або всі процедури адаптації з погляду наявних коштів, яка ефективність вкладання коштів у «людський капітал», яких збитків завдає підприємству плинність кадрів тощо. Тобто, так чи інакше, підприємство регулярно має обліковувати й оцінювати витрати та збитки, пов'язані з заміною працівників.

Очевидно, що від результатів обліку й оцінювання витрат та збитків від заміни кадрів, тобто від розмірів витрат і збитку, співвідношення їхніх складових тощо залежить вибір стратегії та політики менеджменту персоналу в цій сфері. Вивчаючи результати обліку й оцінювання витрат та збитків від зміни кадрів, підприємство може визначитися щодо термінів навчання, термінів адаптації, витрат на звільнення та приймання працівників тощо. Цьо-

му сприяє проведення досліджень економіко-соціологічного характеру для виявлення фактичних витрат коштів і термінів тривалості процесів, пов'язаних з відновленням кадрів, а також розробки відповідних нормативів стосовно різних категорій і професійних груп працівників.

Розрахунки варто здійснювати за допомогою модульного принципу, за яким виділяються певною мірою стандартні види витрат і можливого збитку (втрат), що є своєрідними модулями. Так, зокрема, витратами є платежі, пов'язані з процедурою приймання та звільнення працівника, з різною за тривалістю підготовкою кадрів, а до збитку варто віднести, наприклад, утрати у випуску продукції через простій вакантного робочого місця в очікуванні наймання працівника, утрати в продуктивності праці в період, що передує звільненню, а також під час адаптації.

Вибравши свою політику менеджменту персоналу та комплектуючи кадри, підприємство буде виходити з конкретної ситуації та властивої їй кількісної характеристики: загального набору витрат (затрат), видів витрат, упущеної вигоди. Кращий варіант вирішення зв'язаний, природно, з мінімізацією витрат.

Наприклад, заміна працівників новими може проходити, як уже зазначалося, з різних причин, наприклад, у зв'язку з плінністю (тобто з неорганізованим рухом кадрів з ініціативи працівників). У такому разі основними складовими збитку від заміни кадрів є: недоодержання продукції через зниження продуктивності праці в робітників, що подали заяву про звільнення; з робочих місць, що простоюють через звільнення працівника; під час терміну навчання осіб, що змінили професію під час працевлаштування; у період адаптації на робочому місці; витрати на здійснення робіт з наймання та звільнення робітників (утримання штату працівників відділу кадрів, рекламування потреби в робочій силі); на навчання робітників, прийнятих на місце звільнених через плінність тощо.

Можливі й інші види збитку (чи упущеної вигоди).

Облік збитку від недокомплекту робочих кадрів має свої особливості [3, с. 143]. Його величина (кількість недоотриманої продукції) може бути розрахована як добуток кількості робочих місць, середньодобового обсягу продукції з одного робочого місця та середньої перерви (у робочих днях) від моменту звільнення до приходу нового робітника.

Якщо цей збиток занадто великий для виробництва й почали вживати заходів для його зменшення на період перебування робочого місця як вакантного (за рахунок, наприклад, уведення по-

наднормових робіт), величина його зменшується на величину вартості додаткового випуску продукції за рахунок ужитих заходів і збільшується на величину додаткових витрат на здійснення цих заходів (оплати понаднормових робіт тощо).

Інакше розраховуються витрати та збитки підприємства, пов'язані зі зміною персоналу у зв'язку зі скороченням штатів. Так, недоодержання продукції внаслідок зниження продуктивності варто очікувати протягом двох місяців, тому що саме за такий термін робітника слід попередити про звільнення. Разом з тим відповідає необхідність у розрахунку недоодержання продукції внаслідок відсутності робітника на робочому місці, тому що воно ліквідується. Саме на цей показник припадає найбільша частка збитку. Однак не виключено, що через якийсь час за сприятливої ситуації з попитом на продукцію знову виникне необхідність у функціонуванні даного робочого місця (виробництва) і буде потрібне укомплектування штатів. З цього моменту можливий збиток від недоодержання продукції внаслідок неуплектування штатів. У відношенні інших складових збитку за скорочення штату (витрати підприємства, пов'язані з набором і навчанням та ін.) відмінностей немає. Разом з тим з'являються додаткові витрати підприємства, пов'язані з виплатами працівнику в порядку соціального захисту у зв'язку зі скороченням штатів, чого немає у разі звільнення у зв'язку з плінністю кадрів [3, с. 144].

Модульний підхід до характеристики збитку чи витрат, маючи універсальний характер, може бути застосований і для оцінки ефективності створення та розвитку на підприємстві елементів власної соціально-побутової інфраструктури як передумови скорочення плінності, залучення й закріплення кваліфікованіших кадрів. Витрати на створення та розвиток соціально-побутової інфраструктури зіставляються з можливим скороченням збитку від плінності, а також підвищенням ефективності виробництва від використання кваліфікованішої робочої сили.



### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. Назвати види руху персоналу фірми.
2. Назвати негативні наслідки плінності кадрів.

3. Назвати заходи фірми з пристосування кадрів до економічних змін скороченням складу постійного персоналу без звільнень.
4. Розкрити суть поняття «трилистник», яке використовується під час пристосування кадрів до економічних змін.
5. Назвати фактори, які викликають рух персоналу.
6. За якими формулами розраховуються основні показники руху кадрів?
7. Назвати заходи фірми з пристосування кадрів до економічних змін за незмінного складу постійного персоналу, але зі скороченим робочим часом.
8. Назвати типи переміщення працівників.
9. Назвати види адаптації персоналу за змістом і тривалістю.
10. Назвати заходи фірми з пристосування кадрів до економічних змін за постійного складу постійного персоналу й постійного робочого часу.
11. Яким працівникам надається переважне право на залишення на роботі в разі скороченні чисельності чи штату працівників?
12. Назвати основні процеси руху кадрів.
13. Назвати стадії адаптації персоналу.
14. Назвати типи пристосування кадрів до економічних змін.
15. Назвати позитивні наслідки плинності кадрів.



---

## Література

---

1. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
2. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — 2 изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999 — 624 с.
3. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. — 312 с.
4. *Мордовин С. К.* Управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 1979. — 360 с.
5. *Прокопенко И. И.* Управление производительностью: Практ. руководство: Пер. с англ. — К.: Техника, 1990. — 319 с.
6. *Скопылатов И. А., Сфремов О. Ю.* Управление персоналом. Серия «Университетский учебник». — СПб., 2000. — 399 с.

## Розділ 9

### РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — висвітлити значення основних завдань регулювання трудової діяльності персоналу, механізмів забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів діяльності.

#### 9.1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації

Поточна діяльність і розвиток будь-якої організації забезпечуються її персоналом. Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є дуже різноманітною та складною. Вона відбувається в просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів (матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних), потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік, контроль тощо. Тому лише системний підхід до регулювання спільної діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату.

**Системність в організації діяльності персоналу** означає обов'язковість висококваліфікованого вирішення всіх її складових елементів у потрібний час. Недостатня увага до будь-якого елемента регулювання діяльності, яким би малозначним і дріб'язковим він комусь не здавався, може суттєво зашкодити виробництву, а витрати на інші елементи перетворити в непоправні збитки.

Основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу такі:

— забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;

— підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні;

— створення безпечних умов праці;

— підтримання в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Регулювання трудової діяльності персоналу за метою, змістом і значенням має багато спільного з організацією праці, тому їх нелегко відокремити одне від одного, та в цьому й нема потреби. Головне — чітко визначити, які лінійні керівники, функціональні підрозділи, допоміжні виробництва за що відповідають.

**Регулювання трудової діяльності персоналу** — це системно організований процес забезпечення й підтримання вискоєфективної праці кожного окремого працівника й трудового колективу в цілому; це найважливіше й постійне завдання менеджменту персоналу в організації.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Їх можна умовно поділити на дві групи. Перша охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності немає й мови.

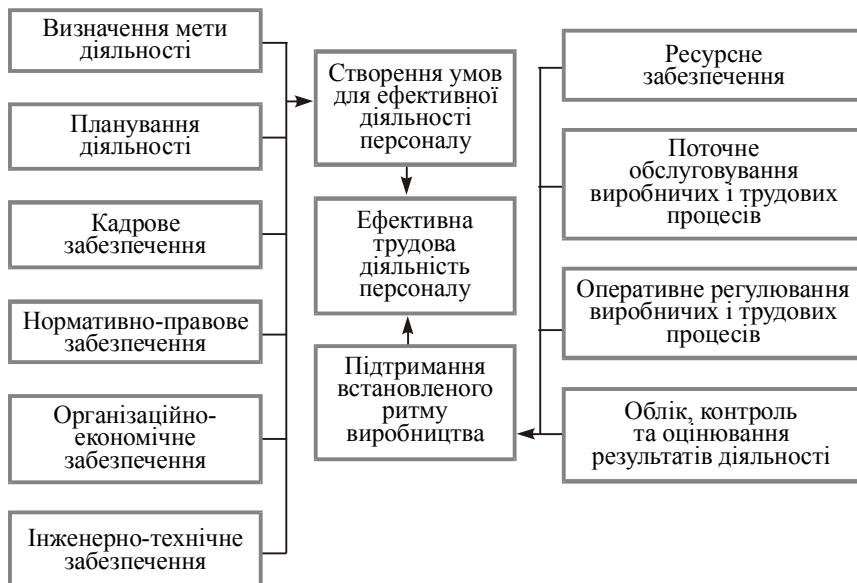


Рис. 9.1. Основні чинники ефективності діяльності персоналу

Друга група чинників спрямована на підтримання встановленого ритму виробництва, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т. ін.

До першої групи чинників доцільно зарахувати такі заходи:

- визначення мети діяльності;
- планування діяльності;
- кадрове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- організаційно-економічне забезпечення;
- інженерно-технічне забезпечення.

До другої групи належать такі заходи:

- ресурсне забезпечення;
- поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів;
- оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- облік, контроль та оцінювання результатів діяльності (рис.9.1).

## 9.2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу

Практика промислового виробництва за часів СРСР була багата фактами його недостатньої, неповної та несвоєчасної підготовки. Матеріально-технічне постачання виробництва, як правило, йшло «з коліс» і з запізненням. У цехах процвітала штурмівщина, надурочні роботи нерідко були радше правилом, ніж винятком, місячний план «закривався» 32 числа. Усі це знали й бачили, але сором'язливо закривали очі, щоб не позбавити колектив так званої прогресивки — премії за нібито успішне виконання місячних планових завдань. Перші дні, іноді й уся перша декада нового планового місяця, не були нормально забезпечені, робочі місця простоювали, а в третій декаді знову починався аврал. Звичайно, звинувачувати в такому рваному ритмі виробництва трудові колективи та навіть їхніх керівників було б несправедливо, адже кожне підприємство було маленьким елементом у громіздкій, неповороткій централізовано керованій економіці.

У ринковій економіці за жорсткої конкуренції підприємство не може так функціонувати, воно або навчиться виробляти конкурентоспроможну продукцію на замовлення у встановлені терміни без розкачки та штурмівщини, або швидко збанкрутує.

**Визначення мети діяльності.** Створення умов для ефективної діяльності персоналу має починатися з визначення її мети. Це має бути принципове, ретельно обґрунтоване рішення вищого керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей. Правильно обрана, усебічно обґрунтована мета діяльності організації є необхідною передумовою її поступального розвитку. Головну мету діяльності організації доцільно розподілити на окремі часткові цілі, щоб на їхньому виконанні можна було зосереджувати людські та інші ресурси.

«Без чітко визначених організаційних цілей менеджмент нагадуватиме подорож без установленого маршруту та місця призначення, що призведе до марнотратства» [3, с. 39].

**Планування діяльності.** Це складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, строки

поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

**Кадрове забезпечення** — один з ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації. Вона охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання й підвищення кваліфікації, навчання безпечним методам праці, створення й підтримання в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату. В окремих випадках дуже актуальним заходом може бути забезпечення психологічної сумісності працівників у малих групах.

**Нормативно-правове забезпечення** — це комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в менеджменті персоналу для регулювання трудової діяльності. Такими документами є:

- колективний договір організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- правила експлуатації технологічного та іншого устаткування;
- норми й правила з охорони праці та техніки безпеки.

**Організаційно-економічне забезпечення** охоплює:

- розроблення штатного розпису організації в цілому та її структурних підрозділів;
- формування малих і великих трудових колективів (ланок, бригад, виробничих дільниць, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т.ін.);
- складання графіків змінності;
- установа норм і лімітів витрачання всіх видів ресурсів (праці, зарплати, основних і допоміжних матеріалів, інструментів, енергетичних ресурсів тощо);
- розроблення календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її замовникам;
- складання графіків і регламентів обслуговування робочих місць, поточкових і конвеєрних ліній, складних технічних систем;
- складання графіків планово-попереджувального ремонту устаткування;
- розроблення ефективних систем матеріального й морального заохочення працівників.

**Інженерно-технічне забезпечення** охоплює:

- проектування та конструювання виробів, технологічного оснащення, різноманітних пристроїв, засобів механізації трудовітких процесів;
- розроблення технологічного процесу виготовлення продукції, її випробування;
- проектування та вдосконалення трудових процесів, офісних технологій і процедур;
- створення й оснащення робочих місць усім необхідним для продуктивної роботи;
- забезпечення працівників індивідуальними й колективними засобами захисту здоров'я.

### **9.3. Підтримання встановленого ритму виробництва**

Створення умов, яким би якісним не був цей комплекс заходів, ще не гарантує ефективної діяльності персоналу. Необхідно добре організувати спільну працю й контролювати перебіг виробничих і трудових процесів у просторі та часі.

У першу чергу слід налагодити надійне ресурсне забезпечення всіх без винятку робочих місць. **Ресурсне забезпечення** передбачає своєчасне й повне постачання на робочі місця всіх видів використовуваних ресурсів: основних і допоміжних матеріалів, енергетичних ресурсів, інструментів, витратних матеріалів тощо. В окремих випадках, коли обсяги споживаних на робочому місці ресурсів незначні, допускається часткове самообслуговування.

**Поточне обслуговування виробничих і трудових процесів**— система заходів, спрямованих на підтримання встановленого виробничого ритму, запобігання простоям техніки та людей. Вона охоплює:

- інструктування виконавців;
- підтримання чистоти й порядку на робочих місцях;
- оперативне усунення технічних неполадок, аварійних ситуацій та організаційних збоїв;
- профілактичний огляд і поточний ремонт технологічного й підйомно-транспортного обладнання;
- утримання в робочому стані систем енергопостачання, опалення, освітлення, вентиляції тощо.

### **Оперативне регулювання виробничих і трудових процесів.**

Якщо люди працюють цілком індивідуально, наприклад, носії вільних професій, селяни-одноосібники, ремісники — надомники, то вони самостійно визначають мету своєї діяльності, самотужки вирішують усі питання ресурсного забезпечення, технології виробництва, збуту готових виробів, на власний розсуд регулюють робочий час, час відпочинку тощо.

Спільна праця великих трудових колективів має бути добре спланована, уміло скерована, мало того, — вона потребує постійного нагляду та чіткого оперативного регулювання.

Справа в тому, що на великих, структурно складних підприємствах виробничий процес здійснюють, забезпечують і обслуговують багато різноманітних структурних підрозділів, участь у ньому беруть сотні, а іноді й тисячі працівників різних професій, спеціальностей, рівнів кваліфікації тощо. У цьому складному процесі використовується велика кількість різноманітного технологічного, енергетичного, підйомно-транспортного та допоміжного обладнання, матеріально-сировинних ресурсів.

Цілком природно, що така складна соціо-технічна система час від часу дає збої з різних причин: виходить з ладу техніка, окремі працівники порушують трудову технологічну або виконавську дисципліну, хтось не з'являється на роботу через хворобу, від постачальника невчасно надходять матеріальні ресурси, енергосистема припиняє подачу струму тощо. Перелік імовірних об'єктивних і суб'єктивних причин зупинок виробництва дуже довгий. Досвідчені керівники прагнуть передбачити їх, створити необхідні матеріальні резерви, страхові запаси, утримати резервну робочу силу. Подібні заходи дають частковий ефект, але збільшують витрати на виробництво.

Щоб мінімізувати витрати (якщо не усунути їх зовсім, то хоча б звести до мінімуму простої робочих місць), на підприємствах створюється система оперативного регулювання виробничих і трудових процесів. Основне її призначення — спостерігати за процесом виробництва й оперативно реагувати на всілякі порушення виробничого ритму, усувати неполадки, диспропорції, аварійні та інші небажані ситуації.

Центральною ланкою системи оперативного регулювання є керівники нижчого рівня управління: майстри виробничих дільниць, помічники майстрів, бригадири, керівники секторів, бюро, відділів, лабораторій тощо. Вони постійно перебувають у своїх

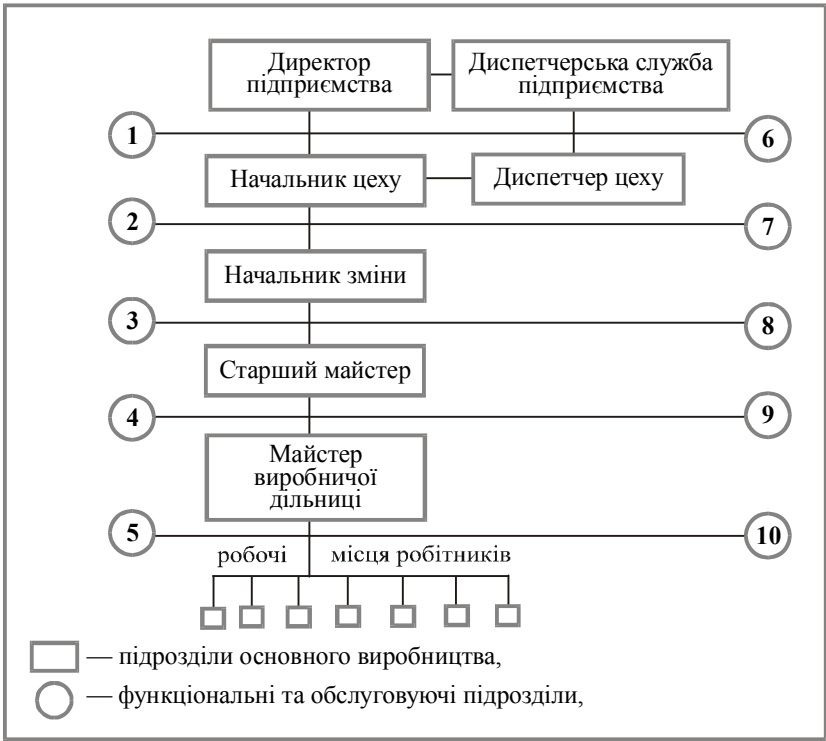
трудовах колективах, добре знають технологію та організацію виробництва й управління.

Керуючись плановими завданнями, керівники нижчого рівня управління розподіляють загальний обсяг роботи й розставляють працівників по робочих місцях, визначають, хто та в яку зміну має працювати, як замінити відсутнього працівника, хто має залишитись на роботі після закінчення робочого дня, скільки працювати надурочно тощо.

Детальніше розглянемо процес оперативного регулювання виробництва на прикладі промислового підприємства (рис. 9.2). Виробничі операції з виготовлення нової продукції виконують робітники основного виробництва на закріплених робочих місцях. Певна сукупність робочих місць за технологічними, предметними або іншими ознаками об'єднується в первинний структурний підрозділ — виробничу дільницю, яку очолює виробничий майстер.

Якщо в цеху декілька виробничих дільниць, то вводиться посада старшого майстра, який координує й контролює діяльність майстрів. Є великі цехи, де багато виробничих дільниць, які працюють по дві, три або чотири зміни на добу. У такому разі вводяться посади начальників змін для координації роботи старших майстрів. Функції начальника зміни може виконувати заступник начальника цеху. На підприємстві може бути декілька цехів основного виробництва, якими оперативно керує безпосередньо директор або його заступник з виробництва.

Підтримання встановленого виробничого ритму й оперативне регулювання трудових і виробничих процесів покладаються на виробничих майстрів. Функціональні й обслуговуючі підрозділи (на схемі їх десять, а насправді може бути й більше) мають цьому всіляко сприяти. На великих підприємствах функціональні й обслуговуючі підрозділи можуть мати свої осередки в цехах основного виробництва, що наближає їх до робочих місць, де здійснюється безпосередній виробничий процес.



- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1 — служба персоналу,                 | 6 — служба налагодження й ремонту устаткування, |
| 2 — економічні служби,                | 7 — служба енергетичного забезпечення,          |
| 3 — технологічна служба,              | 8 — інструментальний цех,                       |
| 4 — служба охорони праці,             | 9 — транспортний цех,                           |
| 5 — служба матеріального забезпечення | 10 — господарсько-побутові служби забезпечення  |

Рис. 9.2. Схема взаємодії лінійних і функціональних підрозділів з обслуговування та оперативного регулювання виробництва

Функціональні й обслуговуючі підрозділи виконують свої обов'язки згідно з планами роботи, графіками й регламентами обслуговування. Незважаючи на це, порушення, зупинки виробничого процесу трапляються з різних причин у різних місцях технологічного потоку не так уже й рідко.

У таких ситуаціях першою відповідальною особою, яка зобов'язана вжити заходів щодо усунення причини зупинки виробничого процесу, є майстер виробничої дільниці. Якщо він не в змозі самостійно усунути причину зупинки, використовуючи на-

дані в його розпорядження ресурси та права, то мусить звертатись до старшого майстра, диспетчера цеху або безпосередньо до служб, зобов'язаних це зробити згідно з встановленим поділом праці.

Порушення організаційно-виробничих зв'язків між виробничими дільницями усувають старші майстри, начальники змін, диспетчери цехів.

Начальник цеху, як правило, щодня проводить оперативну (диспетчерську) нараду, на якій лінійні керівники цеху доповідають про стан виконання планових завдань, перешкоди, що виникають, висловлюють претензії до суміжників, уносять пропозиції щодо усунення недоліків і перешкод.

Диспетчерська служба підприємства стежить за виконанням міжцехових поставок, координує використання загальнозаводських транспортних засобів, доповідає на оперативних нарадах у директора про стан виконання замовлень і відвантаження готових виробів замовникам продукції.

Директор підприємства або його заступник з виробництва періодично (не обов'язково щодня) проводить оперативні ділові наради за участі керівників цехів, функціональних служб, головних спеціалістів, на яких обговорюються питання щодо стану виконання планових завдань, графіка поставок продукції замовникам, залишків матеріально-сировинних ресурсів на складах підприємства тощо.

**Облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.** Кожен керівник, наділений правами планувати й організувати діяльність більшого чи меншого трудового колективу, повинен оцінювати результати цієї діяльності за певний період. Без їхнього оцінювання неможливо запровадити на підприємстві ефективне заохочення працівників, а також невідомо, як виконані працівниками встановлені для них планові завдання.

Процес оцінювання починається з обліку зробленого. Існують різні форми й методи первинного обліку результатів діяльності трудових колективів: від ручного способу запису кількості виготовлених предметів або виконаних технологічних операцій до автоматизованого обліку й реєстрації даних з використанням сучасних інформаційних систем.

На промислових підприємствах серійного та одиночного виробництва, як правило, облік кількості та контроль якості виробленої продукції виконують переважно вручну контролери відділу технічного контролю. На заводах масового й безперервного виробництва продукції встановлюються технічні засоби контролю якості та реєстрації кількості виробів, що сходять з головного

конвеєра. Зустрічаються й змішані форми, коли контроль кількості продукції механізовано, а якість перевіряється робітниками на конвеєрі чи спеціальними контролерами візуально.

У структурних підрозділах апарату управління підприємств облік і контроль виконання завдань покладаються на керівників нижчого рівня управління.

Результати діяльності трудових колективів та кожного окремого працівника оцінюють різні суб'єкти апарату управління. Результати роботи кожного працівника оцінює його безпосередній керівник, а результати діяльності структурних підрозділів — ті керівники (служби), які встановлювали планові завдання, але у зворотному порядку. Наприклад, цеху місячний план виробництва встановлює планово-економічний відділ підприємства. Начальник цеху розподіляє цей комплексний план за допомогою керованого ним планово-економічного бюро між начальниками змін, старшими майстрами й майстрами виробничих дільниць. Усі ці керівники звітують про стан виконання планових завдань у напрямі знизу вгору. Планово-економічне бюро цеху збирає звітну інформацію, узагальнює її та передає начальнику цеху, який оцінює підсумки діяльності кожного структурного підрозділу й подає відповідну узагальнену інформацію до планово-економічного відділу, який оцінює стан виконання планових завдань кожним цехом, підприємством у цілому і зведений звіт передає керівнику підприємства.

Діяльність працівників і структурних підрозділів оцінюється для порівняння фактично виконаної роботи з плановими показниками, визначення кращих трудових колективів, керівників і працівників, організації матеріального й морального заохочення, а також для вдосконалення планування й організації виробництва та трудових процесів.

## **9.4. Методи управління персоналом**

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу можуть використовуватись різні підходи, прийоми, способи, що ґрунтуються на системному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різноманітні методи управління людьми.

Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні.

**Адміністративні** (організаційно-розпорядчі) методи управління засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал.

Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила.

Адміністративні методи управління базуються на законодавстві та етиці спілкування. Поряд із застосуванням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесіди, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

**Економічні методи** управління засновані на врахуванні й використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних.

Основні засоби економічного управління такі: плани та графіки виконання робіт, нормативи, норми й ліміти витрачання ресурсів, калькуляції та ціни, кошториси витрат, економічні стимули й санкції.

Економічні методи управління охоплюють широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу по заслугах, мотивація та стимулювання.

**Правові методи** управління базуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти.

Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються в поєднанні з економічними й адміністративними.

**Соціально-психологічні методи** управління ґрунтуються на врахуванні та використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів; вони спираються на поведінкову психологію людей у сфері спільної праці.

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дійові засоби, як навчання та виховання, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці.

- Методи стимулювання засновані на задоволенні актуальних потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу.

- Методи інформування сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно та свідомо регулювали свою трудову поведінку.

- Методи переконання використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників.

- Методи адміністративного примусу можуть застосовуватись тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Мистецтво управління людьми проявляється в тому, наскільки гнучко, доцільно й ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

## 9.5. Регламентування посадових обов'язків

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу широко використовуються засоби регламентування посадових обов'язків працівників апарату управління організаціями.

**Регламентування посадових обов'язків** — це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності. Воно базується на поділі й кооперуванні праці в організації та сприяє:

- ефективному добору, розстановці та використанню персоналу;

- зміцненню виконавської дисципліни;

- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;

- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;

- забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;

- запобіганню трудових спорів;

- підвищенню ефективності діяльності організації.

Діяльність організації в цілому, її першого керівника регламентується чинним законодавством України, статутом організації або положенням про організацію, зареєстрованим чи затвердженим в установленому порядку. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватись контрактом, який він укладає з роботодавцем. Діяльність виконавчого директора може додатково регламентуватись його посадовою інструкцією, яку затверджує представник роботодавця.

Діяльність заступників першого керівника організації регламентується наказом про розподіл функцій та обов'язків між керівником і його заступниками. Додатковими засобами регламентування діяльності заступників можуть слугувати контракти й посадові інструкції.

## **9.6. Регламентування діяльності структурних підрозділів**

**Структурний підрозділ організації** — це спеціально створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи [7, с. 6].

У практиці діяльності різних організацій найчастіше зустрічаються такі види структурних підрозділів:

- департаменти;
- управління;
- служби;
- відділи;
- відділення;
- цехи;
- бюро;
- сектори;
- лабораторії;
- дільниці.

Необхідність створення в структурі організацій певних підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо.

Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи.

**Положення про структурний підрозділ** — це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці в складі організації. Форма та структура цього документа не стандартизовані, тому в практиці управління організаціями можуть зустрічатись положення, що структурою суттєво відрізняються одне від одного.

Домінують два підходи щодо структури та змісту положення про структурний підрозділ. Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання та функції підрозділу, права, обов'язки

й відповідальність керівника. У такому разі для керівника окрема посадова інструкція не потрібна. Згідно з другим підходом керівник повинен мати відповідну посадову інструкцію, а Положення не охоплює розділи, які регламентують діяльність керівника.

З урахуванням практичного досвіду рекомендується така структура Положення про структурний підрозділ:

1. Загальна частина.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Структура.
5. Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права.
7. Відповідальність.

Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями організації та затверджується першим керівником.

У розділі «Загальна частина» необхідною є інформація про:

- місце підрозділу в структурі організації;
- порядок створення та ліквідації підрозділу;
- підпорядкованість;
- керівництво підрозділу;
- основні нормативно-правові документи, якими повинен керуватись підрозділ у своїй діяльності.

У розділі «Основні завдання» наводиться стислий перелік питань або проблем, для розв'язання яких і створюється структурний підрозділ.

Розділ «Функції» містить розгорнутий перелік робіт або дій, виконуваних персоналом підрозділу для забезпечення поставлених перед ним завдань. Цей перелік має бути узгоджений з відповідним розділом «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників». Наприклад, для розроблення змісту даного розділу в «Положенні про відділ організації праці та заробітної плати» доцільно скористатись кваліфікаційною характеристикою начальника такого відділу [2, с. 72—73], урахувавши особливості конкретного підприємства.

Структура кожного конкретного підрозділу визначається керівником організації відповідно до обсягу, складності виконуваних робіт, поділу праці та штатно-фінансових можливостей. Структура апарату центральних органів виконавчої влади в Україні регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2002 р. № 1550. Згідно з цією постановою, наприклад, самостійний відділ у складі апарату міністерства утворюється з чисельні-

стю не менше п'яти працівників, у складі управління відділ може бути створений чисельністю не менш чотирьох працівників, у виняткових випадках допускається створення відділу з трьох працівників [1, с. 13—14].

У розділі «Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами» визначаються переважно організаційні та інформаційні взаємодії між підрозділами як по горизонталі, так і по вертикалі (проекти яких документів готує даний підрозділ, з ким їх погоджує, від ко-го яку інформацію одержує, коли яку інформацію та в які строки передає тощо).

Права структурного підрозділу водночас є правами його керівника. У розділі «Права» наводиться перелік делегованих підрозділу прав, користування якими сприяє виконанню закріплених завдань і функцій. Наприклад, одержувати від інших підрозділів необхідну для роботи інформацію, вести переписку з питань, що не потребують погодження з керівництвом організації, давати роз'яснення, консультувати з питань, що входять до компетенції підрозділу.

У розділі «Відповідальність» зазначається, за що персонально відповідає керівник структурного підрозділу. Наприклад за своєчасну та якісну підготовку державної статистичної звітності, за збереження закріплених за підрозділом матеріальних цінностей, за дотримання працівниками правил і норм охорони праці та протипожежної безпеки. Стилiстично неправильно формулювати складові відповідальності в негативній формі на зразок «неналежне забезпечення», «неякісна підготовка» тощо.

## **9.7. Регламентування діяльності посадових осіб**

Закріплені за структурним підрозділом завдання та функції мають виконуватись якісно й своєчасно, тому їх насамперед потрібно персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями. Такий розподіл здійснюється відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозамінювання працівників підрозділу.

Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

**Посадова інструкція** — це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи. Оскільки стандартної форми посадової інструкції не існує, кожна організація розробляє власну або використовує чийсь досвід.

На наш погляд, однією з кращих є така структура посадової інструкції для професіоналів.

I. Загальні положення.

II. Завдання й обов'язки.

III. Права.

IV. Відповідальність.

V. Повинен знати.

VI. Кваліфікаційні вимоги.

Взаємовідносини (зв'язки) за посадою [6, с. 18].

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації або один з його заступників.

Якщо в структурному підрозділі є декілька однакових за назвою посад, то їхні завдання й обов'язки, права й відповідальність, взаємовідносини слід чітко розмежувати, а це означає, що посадова інструкція завжди має бути не типовою, а персоніфікованою.

Останнім часом серед фахівців з менеджменту персоналу все більшого визнання набуває думка про те, що посадова інструкція за обсягом інформації, яка в ній уміщується, уже не відповідає зростим вимогам щодо якості менеджменту персоналу. Пропонується посадову інструкцію замінити паспортом посади, який би містив також інформацію про індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінювання діяльності, оплату праці й соціальні гарантії тощо.

Добре розроблений паспорт посади може бути корисним для:

- підготовки оголошення про вакансію;
- професійного відбору на посаду;
- професійної адаптації новоприйнятого працівника;
- вироблення критеріїв оцінювання роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між роботодавцем і працівником;
- захисту прав роботодавця в разі звільнення працівника, який не відповідає вимогам посади.

Крім згаданих документів, посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватись контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями й правилами, планами та графіками виконання робіт, терміновими позаплановими завданнями керівництва організації.

Посадові інструкції затверджуються, як правило, для професіоналів, фахівців і технічних службовців, рідше — для керівників структурних підрозділів.

Посадові обов'язки робітників регламентуються робочими інструкціями, змінними завданнями, правилами експлуатації устаткування та техніки безпеки, технологічними картами, інструктивними настановами майстра або технолога.

## **9.8. Правила поведінки й дисциплінарні процедури**

Регламентування посадових обов'язків персоналу має доповнюватись чіткими правилами трудової поведінки. Кожен працівник мусить знати, як себе поводити на роботі, що йому дозволено, які дії небажані та що категорично забороняється.

У вітчизняній практиці для цього широко використовуються **Правила внутрішнього трудового розпорядку**. Цей нормативний документ внутрішнього використання розробляється спільно адміністрацією та представниками найманого персоналу, а затверджується на загальних зборах трудового колективу чи на конференції, де інтереси колективу представляють обрані делегати.

Усі питання, пов'язані з застосуванням Правил, вирішуються адміністрацією підприємства згідно з наданими їй статутом правами, а в окремих випадках — спільно з профспілковим комітетом або за його згодою.

Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку охоплює такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Приймання на роботу.
3. Права й обов'язки персоналу підприємства.
4. Робочий час і час відпочинку.
5. Відпустки.
6. Відрадження та переведення на нове місце роботи.
7. Заробітна плата, соціальне страхування й компенсації.
8. Заохочувальні та дисциплінарні заходи.
9. Розірвання трудового договору [5, с. 12—16].

На відміну від наведеної типової структури Правил, у Правилах внутрішнього трудового розпорядку робітників і службовців ВАТ «АК»-ТРАНС» міститься розділ «Основні обов'язки адміністрації», що, на наш погляд, є правомірним, адже цим урівноважуються обов'язки роботодавця та найманого персоналу.

Заслужує на увагу досвід фірм у Великобританії щодо встановлення правил трудової поведінки й дисциплінарних процедур [7, с. 111—118].

Кожен працівник, що наймається на роботу, має бути ознайомлений з:

- вимогами до роботи;
- стандартами виконання роботи, які вважаються задовільними;
- стандартами поведінки;
- правилами, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити досягнення високих стандартів;
- дисциплінарними стягненнями, яких буде застосовано в разі невиконання правил;
- процедурою оскарження.

Характер небажаної поведінки працівників може бути поділений на три категорії:

- незначне порушення;
- серйозне порушення;
- грубе порушення.

Дисциплінарне стягнення залежить від характеру порушення трудової поведінки. Наприклад, у разі запізнення працівника на роботу, його керівник може обмежитись усним зауваженням. Недотримання робітником правил і норм з безпеки праці є підставою для письмового попередження від майстра чи менеджера з охорони праці. Такі порушення, як крадіжка, образлива поведінка, недотримання конфіденційності, відмова від виконання обґрунтованого завдання можуть бути підставою для негайного звільнення працівника.

Дисциплінарні процедури, порядок оскарження стягнень дуже ретельно опрацьовуються та в доступній формі доводяться до відома всіх працівників.



### **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?
8. Розкрити основний зміст кадрового забезпечення ефективної діяльності організації.
9. Назвати основні складові нормативно-правового забезпечення трудової діяльності персоналу.
10. Що собою являє організаційно-економічне забезпечення трудової діяльності?
11. Які завдання вирішуються в процесі інженерно-технічного забезпечення трудової діяльності персоналу?
12. У чому полягає ресурсне забезпечення трудової діяльності персоналу?
13. Які завдання вирішуються в процесі поточного обслуговування виробничих і трудових процесів?
14. Що собою являє оперативне регулювання виробничих і трудових процесів?
15. Яке значення має облік результатів трудової діяльності персоналу?
16. Хто здійснює контроль результатів трудової діяльності персоналу?
17. Яким чином в організації оцінюють результати трудової діяльності персоналу?
18. Назвати основні методи управління трудовою поведінкою працівників.
19. Розкрити сутність адміністративних методів управління персоналом.
20. Які засоби найчастіше використовуються в процесі застосування адміністративних методів управління?
21. Розкрити сутність і значення економічних методів управління персоналом.
22. Які засоби використовуються в процесі застосування економічних методів управління персоналом?
23. Розкрити сутність і значення правових методів управління персоналом.
24. Розкрити сутність і значення соціально-психологічних методів управління персоналом.
25. Розкрити сутність і значення регламентування посадових обов'язків.
26. Якими засобами регламентується діяльність першого керівника організації?
27. Як регламентується діяльність заступників першого керівника організації?

28. Якими засобами регламентується діяльність структурних підрозділів організації?
29. Які вам відомі види структурних підрозділів організації?
30. Назвати розділи типової структури положення про структурний підрозділ?
31. Хто розробляє та затверджує положення про структурний підрозділ та на підставі яких матеріалів?
32. Якими засобами регламентується діяльність посадових осіб в організації?
33. Що собою являє посадова інструкція, якою має бути її структура?
34. Розкрити зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.



---

## Література

---

1. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади та його структурних підрозділів: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовт. 2002 р. № 1550 // Урядовий кур'єр. — 2002. — № 196. —
2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Розділ 1. — Краматорськ, 1998. — 237 с.
3. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. — 556 с.
4. *Мэйтланд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И. И. Елисеевой. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. — 160 с.
5. *Павленко Н.* Организация труда и заработная плата (практическое пособие). — Харьков: ФАКТОР, 2002. — 276 с.
6. Посадові інструкції (професіонали). З можливістю копіювання. — К.: С.В.Д. ТРЕЙДІНГ, 2001. — 80 с.
7. *Щур Д. Л., Труханович Л. В.* Кадры предприятия. 60 образцов положений об отделах и службах: Практик. пособие. — М.: Дело и Сервис, 2000. — 416 с.

## Розділ 10

### УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ

**Мета розділу** — засвоєння студентами теоретичних знань та практичних навичок регламентування робочого часу за різноманітних умов його використання.

#### 10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці

У світі існує багато цінностей, але час дорожчий за майно, гроші, бо їх можна придбати, заробити, а втрачений час — ніколи. За умов швидких змін на ринках товарів і послуг, підвищення конкуренції, постійних ресурсних обмежень чинник робочого часу стає після людини одним з основних і головних джерел успішної діяльності підприємства.

**Робочий час** — це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків.

Робочий час — явище сфери праці. Праця в суспільному виробництві виступає в різноманітних конкретних видах, які розрізняються умовами, складністю тощо. Кількісне порівняння різних видів праці можна здійснити 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 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 та психофізіологічними можливостями людини.

Загальна тривалість робочого часу повинна бути не меншою за ту, яку допускає досягнутий рівень продуктивності праці, в іншому разі можуть істотно уповільнитись темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Небажаним є й збільшення тривалості робочого часу понад установлений рівень, оскільки це призводить до перевтоми працюючих, скорочує їхній вільний час, негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції, загрожує зростанням травматизму. Отже, це не вигідно як підприємству та працівникові, так і державі в цілому. Тому суспільство зацікавлене в суворому дотриманні встановленої міри робочого часу.

Норма тривалості робочого часу — це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Допускається законодавче й 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.

## **10.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток**

Робочий час регламентується і державою, і роботодавцем. Згідно з Кодексом законів про працю України (ст. 50), встановлюється верхня межа тривалості робочого часу: для нормальних умов праці — 40 годин на тиждень; 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 додержано встановленої щоденної або щотижневої тривалості робочого часу, допускається за погодженням з профспілковим комітетом за провадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормальної кількості робочих годин (ст. 61).

Для працівників здебільшого встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або вповноважений ним орган за погодженням з профспілковим комітетом організації з додержанням установленого законодавством тривалості робочого тижня.

На тих підприємствах і в організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. За шестиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин за тижневої норми 40 годин, 6 годин за тижневої норми 36 годин і 4 години — при тижневій нормі 24 години. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або вповноваженим ним органом спільно з профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу та 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.

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється законодавством у розрахунку на тиждень. Окремим категоріям працівників встановлюється скорочений робочий час у розрахунку на день. Наприклад, на скорочений робочий день тривалістю шість з половиною годин мають право лікарі та середній медичний персонал лікарень, пологових будинків, лікарі-епідеміологи та ін. Скорочений робочий час тривалістю п'ять з половиною годин встановлено для лікарів поліклінік, лікарів лікарсько-трудова експертних комісій, лікарів-стоматологів. Для професорів, доцентів, асистентів і викладачів вищих навчальних закладів встановлено скорочений робочий час тривалістю в середньому шість годин на день.

Роботи понад установлену тривалість робочого дня вважаються надурочними. Але надурочна робота — це перевищення не лише встановленої нормальної чи скороченої тривалості робочого часу, а й установленого тривалості щоденної роботи.

Надурочні роботи законом допускаються лише у виняткових випадках, але вони мають не перевищувати для кожного працівника 4-х годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік (ст. 62, 65). До надурочних робіт забороняється залучати:

- 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, у дні занять.

Законодавством можуть бути передбачені інші категорії працівників, що їх забороняється залучати до надурочних робіт. Жінки, які мають дітей віком від трьох до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, можуть залучатись до надурочних робіт лише за їхньою згодою. Залучення інвалідів до надурочних робіт можливе лише за їхньою згодою та за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям (ст. 63).

Надурочні роботи можуть провадитись лише з дозволу профспілкового комітету. Звернення власника до профкому з проханням надати згоду на проведення надурочних робіт має бути письмовим. У зверненні потрібно зазначати фактичні обставини, що є підставою для проведення надурочних робіт, види та тривалість цих робіт, категорія та кількість працівників, яких передбачається залучити до їхнього виконання. Залучення працівників до надурочних робіт оформляється наказом, який необхідний для належного врегулювання обов'язку працівників виконувати надурочну роботу й обов'язку власника щодо оплати праці в підвищеному розмірі.

Не допускається робота у вихідні та 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 в грошовій формі в 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 встановлено скорочену тривалість робочого часу. Напередодні вихідних днів тривалість роботи за шестиденного робочого тижня не може перевищувати 5 годин (ст. 53).

У безперервних виробництвах, в окремих галузях народного господарства, де за умовами виробництва неможливе скорочення робочого дня напередодні вихідних і святкових днів, працівни-

кам передбачено надання додаткового дня відпочинку в міру накопичення робочих годин переробітку. На окремих сезонних роботах дозволяється надавати компенсацію у вигляді додаткових днів відпочинку за підсумками сезону.

За роботи 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 в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, встановленому тарифною угодою та колективним договором, але не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час (ст. 108). Забороняється залучати 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 та за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям. Залучення жінок до робіт у нічний час не допускається, за винятком тих галузей народного господарства, де це викликається особливою необхідністю та дозволяється як тимчасовий захід (ст. 175). До нічних робіт і робіт у вихідні дні забороняється залучати неповнолітніх працівників.

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 величину допомоги з державного соціального страхування, до спеціального стажу, що обчислюється відповідно до спеціального законодавства, та до стажу роботи, що дає право на щорічні відпустки.

Відпустка надається зі збереженням на її період місця роботи, заробітної плати. Тривалість відпусток розраховується в календарних днях. Ст. 4 Закону України «Про відпустки» встановлює такі види відпусток:

- щорічні відпустки: основна й додаткова (за роботу в шкідливих і важких умовах праці, за особливий характер праці тощо);
- 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, установлені законодавством, угодами, колективним і трудовим договорами.

Основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як на 24 календарних дні, а неповнолітнім особам — на 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 календарних 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 та науково-педагогічні працівники освіти й наукові працівники — до 56 календарних днів. Інваліди I і II груп мають право на щорічну відпустку тривалістю 30 календарних днів, а інваліди III групи — 26 календарних днів.

Щорічну відпустку на вимогу працівника потрібно переносити на інший період у разі:

— порушення власником терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки ;

— несвоєчасної виплати власником або вповноваженим ним органом заробітної плати працівнику за час щорічної відпустки;

— тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку;

— виконання працівником державних або громадських зв'язків, якщо згідно з законодавством він підлягає звільненню на цей час від основної роботи зі збереженням заробітної плати;

— настання строку відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;

— збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

Щорічні додаткові відпустки надаються:

— працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці;

— працівникам, які зайняті в окремих галузях народного господарства та мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві;

— працівникам з ненормованим робочим днем тощо.

Відпустка за перший рік роботи надається працівникам після шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві. За другий і наступні роки роботи відпустка може бути надана в

будь-який час відповідного робочого року. Черговість надання відпусток устанавлюється власником або вповноваженим ним органом за погодженням з профспілковим комітетом підприємства. Поділ відпустки на частини допускається на прохання працівника за умови, що 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 упродовж робочого року особам віком до вісімнадцяти років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу в шкідливих і важких умовах чи за працю особливого характеру.

### **10.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу**

Одним з основних напрямів регулювання соціально-трудоких відносин на підприємстві є підвищення ефективності використання робочого часу такими регуляторами, як взаємні обов'язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Їх об'єднано в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або вповноваженого ним органу та профспілкового комітету на базі типових правил.

Типові правила є нормативним актом. Під час розроблення місцевих правил може бути включено положення, які доповнюють і конкретизують Типові правила. Правила внутрішнього трудового розпорядку визначають порядок прийняття та звільнення працівників, основні обов'язки працівників і роботодавців, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни, час початку й закінчення щоденної роботи (зміни). Графіки змінності доводяться до відома працівників не пізніше ніж за 1 місяць до набирання ними чинності. В інших випадках, коли робота не проводиться змінами, передбачено затвердження графіків роботи. Вони складаються на певний робочий період, у межах 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, зокрема й 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 в разі застосування системи оплати праці, що охоплює преміювання). Порушення режиму робочого часу також не може бути компенсовано будь-якими досягненнями в праці та може тягти застосування заходів дисциплінарної відповідальності.

#### **10.4. Режим праці та відпочинку**

Продуктивність, стан здоров'я людини значною мірою залежать від режиму праці й відпочинку. Важлива роль у забезпеченні високої працездатності працівників належить організаційному механізму регулювання використання робочого часу.

Режим праці й відпочинку — це регламентоване чергування періодів роботи та 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, праці, а також частоту регламентованих перерв на відпочинок. *Добовий* режим праці й відпочинку охоплює 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, а також їхній графік.

Режими праці й відпочинку формуються з урахуванням працездатності людини. Це фізіологічний показник, який відображає взаємозв'язок людини з умовами зовнішнього середовища й характером трудової діяльності.

Рівень працездатності людини, тобто її здібність виконувати визначений обсяг роботи певної якості за певний час, змінюється в різні періоди робочого часу під впливом різних чинників. Головною причиною мінливості рівня працездатності протягом робо-

чого дня, доби, тижня, року є зміни в 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 (рис. 10.1).

Якщо розглядати динаміку працездатності протягом тижня, то виявляється така сама закономірність, що й 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 працездатності має протягом місяця й року. У всіх випадках вона припадає на кінець робочого періоду, що є наслідком накопиченої втоми організму працівника.

Внутрішні режими праці й відпочинку охоплюють перерву на обід і короткочасні перерви на відпочинок. Обідня перерва необхідна не тільки для прийняття їжі, але й для зняття втоми, накопиченої протягом першої половини робочого дня. Короткочасні перерви призначені для зменшення втоми протягом зміни та для особистих потреб.

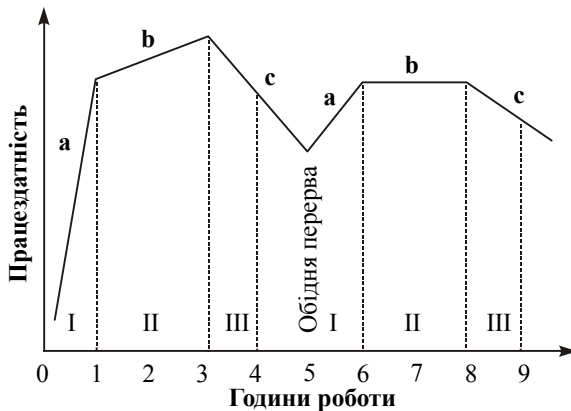


Рис. 10.1. Типова крива працездатності людини протягом робочої зміни

I — фаза входження в роботу;

II — фаза високої працездатності;

III — фаза спаду працездатності під впливом втоми

Перерви на відпочинок мають бути регламентовані, а їхнє дотримання — обов'язковим. Наукові дослідження показують, що на різних роботах помітні схожі зміни в динаміці працездатності

людини протягом робочого дня. Це дало змогу розробити типові умови праці залежно від їхнього впливу на працездатність і на цій базі — типові режими праці й відпочинку (табл. 10.1), які можна використовувати для багатьох видів робіт, не пов'язаних з екстремальними умовами.

Таблиця 10.1

**ТИПОВІ РЕЖИМИ ПРАЦІ Й ВІДПОЧИНКУ**

№ режиму	Показник стомлення (віднос. од.)	Показник психофізіологічних умов праці (бал)	Сумарна тривалість регламентованого відпочинку (хвилин)	Розподіл часу на відпочинок (хвилин)																
				Години зміни																
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9							
1	15—17	13	10			4														
2	18—21	14	12			5														
3	22—24	15	14			6														
4	25—28	16—17	16			6														
5	29—31	18	18			7														
6	32—34	19—20	20			7														
7	35—38	21	22			8														
8	39—41	22—23	24			8														
9	42—45	24	26			10														
10	46—48	25	28			10														
11	49—52	26—27	30			10														
12	53—55	28	32			10														
13	56—59	29—30	34			10														
14	60—62	31	36			12														

Отже, у кожному конкретному випадку відповідний типовий режим можна знайти за показником стомлення або за показником кількісної оцінки окремих факторів умов праці. Показник *стомлення* визначається відповідно до методики НДІ праці та потребує трудомістких фізіологічних досліджень функціонального стану організму людини. Цей спосіб визначає час на відпочинок  $T_p$  за рівнянням регресії:

$$T_p = -0,58C, \quad (10.1)$$

де  $C$  — показник стомлення у відносних одиницях. Показник психофізіологічних умов праці визначається сумою балів показників умов праці, які об'єднуються в такі групи:

*психофізіологічні* — обумовлені конкретним змістом трудової діяльності (фізичне й нервово-психічне навантаження, монотонність і ритм праці);

*санітарно-гігієнічні* — визначають зовнішнє виробниче середовище (мікроклімат, стан повітря, шум, вібрація, різні види випромінювання, освітлювання, контакт з водою, маслом, токсичними речовинами тощо);

*режим праці й відпочинку* — забезпечує високу працездатність за рахунок зменшення стомлення;

*естетичні* — які сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника;

*соціально-психологічні* — які характеризують взаємовідносини у трудовому колективі та створюють відповідний психологічний настрій працівника.

Відповідно до цього показника, сумарний час на регламентований відпочинок розраховується за рівнянням регресії:

$$T_p = 1,41x - 7,85, \quad (10.2)$$

де  $x$  — показник умов праці у балах.

Мінімальний час на відпочинок за будь-яких умов має бути не меншим ніж 10 хвилин на зміну, не враховуючи обідньої перерви. Крім часу на відпочинок, також передбачається час для особистих потреб, який на базі фізіологічних досліджень передбачає для робітників промислових підприємств 10—15 хвилин.

Порядок використання робочого часу (режим змінності, початок і кінець зміни, тривалість обідньої перерви, режим праці й відпочинку) устанавлюється кожною організацією самостійно й відображається в колективному договорі.

Важливим засобом регламентування режимів праці й відпочинку як у безперервному, так і у звичайному виробництві з багато-

змінною 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 й безперервного робочого тижня з постійними та змінними вихідними днями.

Перехід з 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 роботи в попередній зміні (ураховуючи й тривалість перерви на обід).

У табл. 10.2 наведено графік змінності для трьох бригад протягом п'ятиденного робочого тижня.

Таблиця 10.2

**ГРАФІК ДЛЯ П'ЯТИДЕННОГО РОБОЧОГО ТИЖНЯ ДЛЯ ТРЬОХ БРИГАД**

Зміна	Число місяця																					ін.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
I	А	А	А	А	А	О	О	Б	Б	Б	Б	Б	О	О	В	В	В	В	В	О	О	
II	Б	Б	Б	Б	Б	О	О	В	В	В	В	В	О	О	А	А	А	А	А	О	О	
III	В	В	В	В	В	О	О	А	А	А	А	А	О	О	Б	Б	Б	Б	Б	О	О	
Умовні позначення: А, Б, В — умовні назви бригад; О — день відпочинку																						

На роботах з особливими умовами й характером праці в порядку та випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути поділений на частини з тією умовою, щоб загальна тривалість роботи не перевищувала встановленої тривалості робочого дня.

В окремих випадках органи місцевого самоуправління можуть накладати свої обмеження на порядок використання робочого часу у зв'язку зі стихійним лихом, дефіцитом енергоресурсів, нестачею засобів громадського транспорту та з інших причин.

У регулюванні робочого часу слід враховувати інтереси як організації в цілому, так і її працівників. Якщо інтереси цих двох сторін не збігаються, тоді варто шукати компромісні варіанти розв'язання питань запровадженням:

— змінного робочого тижня;

— гнучкого графіка 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 всіх працівників на своїх робочих місцях і змінний (гнучкий) робочий час — на початку й наприкінці робочого дня, коли працівник самостійно регулює час початку й завершення роботи. Змінний (гнучкий) час має бути відпрацьований у такий спосіб, аби в цілому було додержано тривалості роботи, установлені правилами внутрішнього трудового розпорядку в розрахунку на тиждень або на місяць. Фіксований робочий час за своєю тривалістю має становити 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 строками. На рис. 10.2 наведено варіанти традиційного та гнучкого графіків роботи.



Рис. 10.2. Варіанти традиційного та гнучкого графіків роботи

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 на підприємстві відповідної кількості працівників спроможних виконувати ту саму роботу; їхня тісна взаємодія в 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 його поширені різновиди.

Режим «змінного обсягу робочого часу» — це система періодичного, у міру виробничої необхідності, залучення працівників до праці.

Режим «ступінчастого графіка» дає можливість починати й закінчувати роботу в будь-який час за однієї умови — відпрацювання встановленої змінної норми робочого часу. Це дає змогу кожному працівникові вибрати для себе найзручніший розпорядок роботи.

Система «поділу робочих місць» припускає використання на одному робочому місці по чергово двох працівників, зайнятих неповний робочий день.

Кожен з них може працювати по 3—6 годин у зміну, але обладнання при цьому використовується протягом 6—12 годин.

Режим «стислого робочого тижня» встановлюється в 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 надурочно часу, який оплачується в 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.

Розроблення 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 й ефективності виробництва в цілому.

## **10.5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу**

Вивчення використання робочого часу на підприємствах і в організаціях дає змогу виявити втрати часу та їхні причини й домогтися раціональнішого використання праці персоналу.

Ефективність затрат 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, має бути організовано 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 9 жовтня 1995 р. № 253). У таблиць уносять усіх постійних і тимчасових працівників, які перебувають у списочному складі підприємства.

Записи в таблиці обліку використання робочого часу про причини відсутності на роботі, роботи понад норми та інші відхилення від нормальних умов праці мають бути зроблені лише на підставі документів, оформлених відповідним чином (листи непрацездатності, листи простоїв, довідки про виконання громадських обов'язків та ін.). Для заповнення таблиця існують умовні позначки: Р — години (дні) роботи; К — відрядження; В — основна щорічна відпустка; Х — тимчасова непрацездатність та відпустки з догляду за хворим, оформлені листами непрацездатності; ЦП — цілозмінні простої з вини працюючих; ВП — внутрішньозмінні простої з вини працюючих; ПР — прогули; ЗП — запізнення; ПЗ — передчасне залишення роботи; ВШ — вихідні (дні щотижневого відпочинку), святкові та неробочі дні; МН — страйки. Облік використання робочого часу може здійснюватися або методом безперервної реєстрації, або за відхиленнями, тобто тільки відміткою неявки, запізнь, прогулів. У цьому разі наприкінці місяця рахують загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат. Із загального календарного фонду відраховують усі втрати й отримують фактично відпрацьований час.

Фонд робочого часу поділяється на цілоденний і внутрізмінний.

Внутрізмінний фонд — це кількість годин і хвилин роботи за зміну.

Цілоденний фонд робочого часу містить кількість робочих днів, які необхідно відпрацювати одному чи всім працівникам протягом місяця, кварталу, року.

Ефективність використання цілоденного робочого часу аналізують на базі табельного обліку. Використання внутрізмінного робочого часу визначають проведенням періодичних і одночасних обстежень (фотографій і самофотографій робочого дня, моментних спостережень).

Фотографія проводиться для одержання даних для виявлення втрат робочого часу з різних причин та розроблення організаційно-технічних заходів з удосконалення використання робочого часу. Її виконують за існуючої організації праці з усіма її недоліками. Фотографія здійснюється спостерігачем або самим працівником (самофотографія) методом безпосередніх вимірів під час виконання виробничого завдання на робочому місці. Найчастіше об'єктом спостереження є працівники, які не виконують завдання, для визначення причин, що заважають це зробити, або

передові працівники для вивчення передового досвіду, щоб ефективніше використати робочий час. На підставі матеріалів фотографії складається фактичний баланс робочого часу у хвилинах і відсотках, який порівнюється з нормативним. Для аналізу використання робочого часу розраховують три відносні показники: коефіцієнт ефективного використання змінного робочого часу; коефіцієнт неприхованих (явних) утрат робочого часу; коефіцієнт прихованих утрат робочого часу.

Отже, фотографія робочого часу дає змогу виявляти як наявні, так і невидимі, приховані, утрати робочого часу для його продуктивнішого використання.

Метод моментних спостережень полягає в тому, що спостерігач через неоднакові 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. Недоліком цього методу є неможливість точного визначення обсягу певних видів утрат робочого часу протягом зміни загалом та в розрахунку на кожного конкретного працівника внаслідок того, що облік моментоспостережень ведеться на всю сукупність спостережуваних об'єктів. Однак цей метод також дає змогу обчислювати показники використання робочого часу, визначати його втрати та виявляти їхні конкретні причини, робити пропозиції щодо поліпшення використання робочого часу.

Ефективність використання робочого часу протягом місяця, кварталу, року аналізують за даними форми статистичної звітності № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу».



### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
2. Чим визначається загальна норма робочого часу?
3. Як характеризується нормальна тривалість робочого часу?
4. Для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?
5. Яка тривалість щоденної роботи за п'ятиденного й шестиденного робочого тижня?
6. Які обмеження роботи має працівник у нічний час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
7. Яким чином регулюється тривалість відпусток?

8. Як установлюються раціональні режими праці й відпочинку?
9. Схарактеризувати гнучкі режими праці.
10. Як аналізується ефективність використання робочого часу залежно від режимів праці?



---

## Література

---

1. *Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., та ін.* Нормування праці: Підручник / За ред. В. М. Данюка і В.М.Абрамова. — К.: ВІПОЛ, 1995. — 208 с.
2. *Гупалов В. К.* Управление рабочим временем. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 208 с.
3. *Завіновська Г. Т.* Економіка праці: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 200 с.
4. Законодавство України про працю. — К.: А.С.К., 2002. — 304 с.
5. *Стичинський Б. С., Зуб І. В., Ротань В. Г.* Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. — К.: А.С.К., 2000. — 1072 с.

# Розділ 11

## СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ

**Мета розділу** — сформувати в студентів систему знань щодо умов праці, а також навички та вміння їх оцінювати; навчити визначати основні напрями та соціально-економічну ефективність поліпшення умов праці.

### 11.1. Поняття, фактори й елементи умов праці

Людина значну частину свого життя витрачає на працю, і тому від умов праці, рівня її безпеки залежать 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, праці).

Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особи людини, так і її ставлення до праці та задоволення цією працею. Актуальність питання поліпшення умов праці обумовлюється й тим, що зростання рівня освіти працівників вимагає для них змістовної праці в небезпечних умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним з головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної та економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу.

На державних підприємствах трудовим колективам надано великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно-технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; контролювати використання коштів на виконання планів; ставити питання про притягнення до відповідальності за порушення норм з охорони праці тощо.

За умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє й необхідність використовувати в конкурентній боротьбі новітні технології, які базуються на досягненнях науково-

технічного прогресу, прагнення досягти зниження витрат на виробництво продукції та відповідного зростання прибутку на підприємствах будь-якої форми власності.

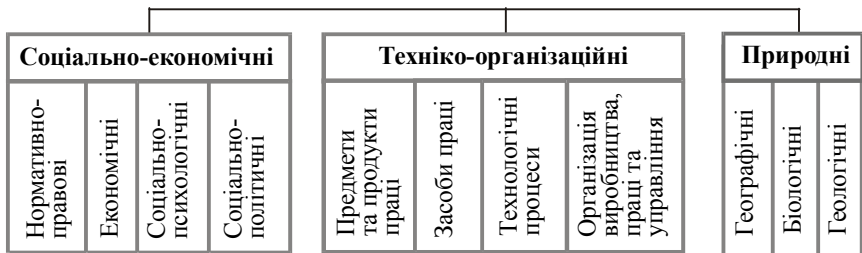
Умови праці поділяються на соціально економічні, які розглядаються в широкому контексті й характеризують суспільне ставлення до них, та виробничі, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

ГОСТ 19605-74 «Організація праці. Основні поняття, терміни і визначення» трактує умови праці як «сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці».

Гігієнічна класифікація праці [2, с. 2] визначає умови праці як сукупність факторів трудового й виробничого середовища, у якому здійснюється діяльність людини.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи (рис. 11.1).

### ФАКТОРИ УМОВ ПРАЦІ



### Елементи умов праці

Санітарно-гігієнічні	Психофізіологічні	Естетичні	Соціально-психологічні	Технічні
----------------------	-------------------	-----------	------------------------	----------

### Напрями впливу умов праці

На здоров'я та працездатність людини	На ставлення до праці та задоволеність працею	На ефективність праці та інші економічні показники	На рівень життя та розвиток людини
--------------------------------------	---	--	------------------------------------

Рис. 11.1. Класифікація факторів формування умов праці, елементи умов праці та напрями впливу умов праці на працівника

Перша група — соціально-економічні фактори, дія яких обумовлює характер умов праці. Серед них виділяють такі підгрупи:

- нормативно-правові (закони, норми, стандарти, а також форми адміністративного та громадського контролю за їхнім виконанням);

- економічні (матеріальне й економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці);

- соціально-психологічні (ставлення працівників до праці, психологічний клімат);

- суспільно-політичні (форми руху працівників за створення сприятливих умов, винахідництво й раціоналізація).

Друга група — техніко-організаційні фактори. Вони впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах. Серед них виділяють такі підгрупи:

- предмети та продукти праці (сировина, матеріали, готові вироби);

- технологічні процеси;

- засоби праці;

- організаційні форми виробництва, праці та управління.

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 виділяють такі підгрупи:

- географічні (кліматичні зони);

- біологічні (особливості рослинного та тваринного світу в сільському господарстві);

- геологічні (характер добування корисних копалин).

Усі ці фактори впливають на формування умов праці одночасно та в нерозривній єдності, обумовлюючи, поряд з іншими параметрами, виробниче середовище.

Класифікація факторів допомагає на рівні галузі, об'єднання, окремого виробництва:

- формувати та поліпшувати умови праці, аналізувати їхній стан;

- планувати заходи щодо поліпшення умов праці;

- розробляти проекти устаткування, споруджень, технологічних процесів, спрямованих на поліпшення умов праці;

- зосереджувати ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) на поліпшення умов праці;

- прогнозувати зміни в умовах праці у зв'язку зі змінами технології, устаткування, упровадженням нових матеріалів і технологій.

Система факторів впливає на людину опосередковано через сукупність системи елементів, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях.

Виділяються такі елементи умов праці:

- Санітарно-гігієнічні елементи 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.).

Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються встановленням стандартів, санітарних норм і вимог.

- Психофізіологічні елементи 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.

- 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 в 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 їхньому об'єктивному оцінюванню.

- Технічні елементи визначаються рівнем механізації праці.

Праця, а відповідно — умови й охорона праці, є реаліями різних систем: з одного боку — «людина — машина (технологічний процес)», «людина — виробниче середовище», «людина — машина (технологічний процес) — виробниче середовище», а з іншого — «людина — колектив — суспільство», «людина — суспільство — природа».

Для перших трьох систем умови праці розглядаються в межах робочого місця, дільниці, цеху, виробництва, а для двох останніх — у межах підприємства, галузі, регіону.

Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками;

— 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 виробничої шкідливості, тобто охорона праці [5, с. 4].

Найефективнішими є заходи, спрямовані на формування сприятливих умов на нових підприємствах або в порядку реконструкції на діючих.

Для більшості підприємств характерним є планомірне поліпшення умов праці та захист працівників від небезпечних і шкідливих виробничих чинників.

## 11.2. Державне регулювання умов 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 з найважливіших соціальних завдань суспільства.

Основним законом, що гарантує права громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України. Реалізуються ці права через виконання вимог, викладених у законодавчих актах.

Так, правове регулювання умов і охорони праці в Кодексі законів про працю України не обмежується тільки главою «Охорона праці». Норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях інших глав КЗпП України («Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Праця жінок», «Праця молоді», «Професійні спілки», «Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю» та ін.).

Закон України «Про підприємства в Україні» визначає, що підприємство зобов'язано забезпечити всім працівникам безпечні та нешкідливі умови праці та несе у встановленому законодавством порядку відповідальність за шкоду, заподіяну їхньому здоров'ю та працездатності.

Законом України «Про колективні договори й угоди» передбачено, що в колективному договорі встановлюються взаємні зо-

бов'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» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації та працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, установлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

Дія Закону поширюється на всі підприємства, установи та організації незалежно від форм власності та видів їхньої діяльності.

Закон «Про охорону праці» характеризують численні нововведення, наприклад, такі:

- упровадження економічних методів управління охороною праці замість адміністративно-командних;

- застосування ряду додаткових штрафних санкцій, а також пільг щодо оподаткування;

- створення чіткої системи органів державного управління й нагляду за умовами та охороною праці;

- суттєве розширення прав і соціальних гарантій працівників, насамперед осіб, які потерпіли від нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, та сімей загиблих;

- визначення місця й ролі колективного договору підприємства у виконанні завдань щодо поліпшення умов і безпеки праці, забезпечення встановлених законом прав і соціальних гарантій працівників, зокрема на пільги й компенсації;

- визначення правового статусу служб охорони праці на підприємствах і в органах державного управління всіх рівнів;

- забезпечення активної участі профспілок та інших громадських формувань, широких кіл трудящих у вирішенні проблем охорони праці;

- створення необхідних умов для започаткування нових громадських інститутів і можливості обрання комісій з охорони праці підприємства та вповноважених трудового колективу з цих питань.

Закон передбачає чітку систему державного управління охороною праці та регулювання умов праці. Державна політика у сфері охорони праці базується на таких принципах [1, с. 4]:

- пріоритету життя та здоров'я працівників стосовно результатів діяльності підприємств;

— повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

— комплексного розв'язання завдань охорони праці на базі національних програм з цих питань та з урахуванням напрямів економічної та соціальної політики, досягнень у галузі науки й техніки;

— соціального захисту працівників, повного відшкодування збитків особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та 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 та 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 з питань охорони праці відповідно до законодавства про охорону праці контролюють:

- умови праці на робочих місцях, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, стан засобів колективного та індивідуального захисту;

- режим праці та відпочинку;

- використання праці жінок, неповнолітніх та інвалідів;

- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;

- пільги й компенсації, що надаються працівникам за роботу з важкими та шкідливими умовами праці;

- відшкодування власником шкоди працівникам у разі погіршення їхнього здоров'я або заподіяння моральної шкоди.

Закон України «Про охорону праці» визначає соціально-економічні, організаційно-технічні, санаторно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи з охорони праці.

Соціально-економічні заходи щодо охорони праці передбачають: обов'язкове соціальне страхування працівників власником підприємства від нещасних випадків та професійних захворювань; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням та інші пільги й компенсації працівникам, що зайняті на

роботах з важкими та шкідливими умовами праці; безплатну видачу таким працівникам спеціального одягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту; відшкодування власником шкоди у зв'язку з каліцтвом та іншим ушкодженням здоров'я (або його сім'ї в разі смерті потерпілого), пов'язаним з виконанням трудових обов'язків, а також моральної шкоди.

Організаційно-технічні заходи й засоби покликані забезпечити такий рівень організації праці та технічних рішень з охорони праці, які б не допускали впливу на працівників небезпечних виробничих факторів.

Організаційні заходи передбачають правильний вишкіл працівників, чітке та своєчасне проведення інструктажів та контролю знань з 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 (огорожень, запобіжних пристроїв, блокування, сигналізації, системи дистанційного управління).

Санітарно-гігієнічні заходи спрямовані на зменшення негативного впливу на працівників елементів санітарно-гігієнічних умов праці, доведення їх до нормативних рівнів.

Лікувально-профілактичні заходи передбачають попередній та періодичний медичні огляди працівників; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням працівників, зайнятих на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, особливі вимоги з охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів.

### **11.3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві**

Умови праці на виробництві диференціюються залежно від фактично визначених рівнів факторів виробничого середовища в порівнянні із санітарними нормами, правилами, гігієнічними нормативними, а також з урахуванням можливого шкідливого впливу їх на стан здоров'я людей.

Згідно з гігієнічною класифікацією праці умови праці поділяються на 4 класи [2 с. 4,5]:

**1-й клас** — оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності.

**2-й клас** — допустимі умови — характеризуються такими рівнями факторів виробничого й трудового процесу, які не перевищують установлених 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 їхнє потомство в найближчий та віддалений періоди.

**3-й клас** — шкідливі умови — характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи та здатні несприятливо впливати 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-й *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 за тривалішого, ніж початок наступної зміни, переривання контакту зі шкідливими факторами), та збільшують ризик погіршення здоров'я;

2-й *ступінь* — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, призводять у більшості випадків до зростання виробничо обумовленої захворюваності та появи окремих ознак або легких форм патології (як правило, без втрати професійної працездатності);

3-й *ступінь* — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які призводять до розвитку професійних захворювань, як правило, легкого та середнього ступенів важкості (з втратою працездатності в період трудової діяльності);

4-й *ступінь* — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та 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 з втратою загальної працездатності.

**4-й клас** — небезпечні (екстремальні) умови — характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та 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 для:

— 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 аналізування й оцінювання стану умов праці та запровадженні заходів щодо їхнього поліпшення. Аналізуючи умови праці, визначають індекс відповідності фактичних умов нормативним ( $a$ ) за такою формулою:

$$a = \frac{Y_{\phi}}{Y_n}, \quad (11.1)$$

де  $Y_{\phi}$  — фактичне значення елемента умов праці;

$Y_n$  — нормативне значення елемента умов праці.

Комплексне оцінювання всіх факторів виробничого середовища, трудового процесу, сукупних соціально-економічних чинників, які впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі трудової діяльності, здійснюється за допомогою атестації робочих місць.

Атестація [4, с. 1] 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.

Атестація робочих місць за умовами праці передбачає:

— виявлення на робочому місці шкідливих і небезпечних виробничих факторів та причин їхнього утворення;

— дослідження виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу на робочому місці;

— комплексне оцінювання чинників виробничого середовища й характеру праці на відповідність їх вимогам стандартів, санітарних норм;

— обґрунтування віднесення робочого місця до відповідної категорії за умовами праці;

— підтвердження або визначення права працівників на пільгове пенсійне забезпечення, додаткову відпустку, скорочений робочий день, інші пільги й компенсації залежно від умов праці.

За результатами атестації складаються переліки:

— робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких підтверджено право на пільги та компенсації, передбачені законодавством;

— робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких пропонується встановити за рахунок підприємства певні пільги та компенсації;

— робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їхнього поліпшення.

Згідно з типовою методикою оцінювання умов праці, їхній фактичний стан визначається на робочих місцях, де виконуються роботи, передбачені галузевим переліком робіт з 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 в карті умов праці на робочих місцях.

Ступінь шкідливості факторів виробничого середовища та 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 фактора на умови праці враховується час його дії протягом зміни.

$$X_{\text{факт.}} = X_{\text{ст.}} \cdot T, \quad (11.2)$$

де  $X_{\text{факт.}}$  — фактична оцінка, бали;

$X_{\text{ст.}}$  — ступінь шкідливості фактора або важкості праці;

$T$  — відношення часу дії даного фактора до тривалості зміни.

Залежно від загальної оцінки всіх факторів визначається величина доплати до тарифної ставки (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

## ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ВЕЛИЧИН ДОПЛАТ ДО ТАРИФНОЇ СТАВКИ

Умови праці	$X_{\text{факт.}}$ , бал	Величина доплат до тарифної ставки, %
Шкідливі та важкі	До 2-х	4
	2,1—4,0	8
	4,1—6,0	12
Особливо шкідливі та особливо важкі	6,1—8,0	16
	8,1—10,0	20
	більше 10	24

Крім типової методики оцінювання умов праці, застосовується методика інтегрального бального оцінювання важкості праці в конкретних умовах виробництва [8, с. 9—37].

Фактичні показники рівня елементів виробничого середовища встановлюються вимірюваннями за допомогою відповідної апаратури й оцінюються від 1 до 6 балів залежно від кількісного значення.

Інтегральний показник важкості ( $I_v$ ) праці визначається за такою формулою:

$$I_v = \frac{X_{\text{опр}} + \sum X_i \cdot (6 - X_{\text{опр}})}{(n-1) \cdot 6} \cdot 10, \quad (11.3)$$

де  $X_{\text{опр}}$  — величина рівня елемента, який отримав найвищу оцінку (балів);

$\sum X_i$  — арифметична сума величин рівнів усіх елементів, за винятком  $X_{\text{опр}}$ ;

$n$  — загальна кількість елементів умов праці.

Залежно від рівня інтегральної оцінки умов праці виділяють шість категорій важкості праці (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

## 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 оптимальної величини фізичного, розумового й 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 вже 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).

*Приклад.* На робочому місці на працівника впливають 5 біологічно значущих елементів умов праці, які одержали за даними замірів оцінки 2, 3, 3, 4 і 5 балів.

Усі вони діють протягом робочої зміни (480 хв). Визначимо інтегральну бальну оцінку, а потім категорію важкості праці.

$$U_t = (5 + 12 \cdot \frac{6-5}{(5-1) \cdot 6}) \cdot 10 = 55 \text{ балів.} \quad (11.4)$$

Категорія важкості праці ( $V$ ) — величина доплат за умови праці— 20% до тарифної ставки.

Оцінювання умов праці визначенням її важкості є найбільш науково-обґрунтованим. Воно дає змогу точно визначити рівень компенсації за несприятливі умови.

## 11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці

Створення безпечних умов праці, попередження професійних захворювань і виробничого травматизму — це важливі завдання кожної організації [7, с. 43].

Упровадження комплексу економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу (автоматизацію та механізацію виробничих процесів, заміну ручної праці машинами), сприяє подальшому поліпшенню умов праці.

Разом з тим рівень розвитку техніки поки ще не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, за яких не було б шкідливого впливу на людський організм. Тому для таких працівників законодавством передбачені різні засоби та компенсації впливу несприятливих умов праці: використання спеціального одягу, взуття, засобів індивідуального захисту працівників; скорочення робочого часу; збільшення тривалості відпустки; установа доплат до тарифних ставок; пільгове пенсійне та санаторно-курортне забезпечення; профілактичні медичні огляди; лікувально-профілактичне харчування. Щороку в Україні витрати на засоби компенсації впливу несприятливих умов на працівників становлять понад 700 млн грн. Серед цих засобів компенсації — лікувальне профілактичне харчування для працівників, які зайняті на роботах з особливо шкідливими умовами праці, для зміцнення їхнього здоров'я та попередження професійних захворювань.

Працівникам, зайнятим на певних роботах зі шкідливими умовами праці, передбачено видачу молока. Його вживання сприяє підвищенню опору організму людини несприятливим факторам виробничого середовища.

Працівникам, які зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці, надається додаткова відпустка та встановлюється скорочений робочий день згідно зі Списком виробництв, цехів, професій і посад зі шкідливими умовами праці, робота в (на) яких дає право на додаткову відпустку та скорочений робочий день.\*

Доплати за несприятливі умови праці можуть здійснюватись підвищенням тарифних ставок та посадових окладів, надбавок до

---

\* Для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, тривалість робочого часу встановлюється не більше 36 годин на тиждень. Тривалість додаткових відпусток становить 6, 12, 18 та 36 робочих днів.

ставок і окладів з урахуванням під час їхнього встановлення реальних умов праці. Традиційний підхід до побудови тарифної системи передбачає використання кількох рівнів тарифних ставок першого розряду та в різних модифікаціях застосовується багатьма підприємствами.

Законом України «Про підприємства в Україні» (ст.19) передбачено, що підприємство самостійно встановлює форми, системи та розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Закон України «Про оплату праці» (ст.15) конкретизує цю норму та передбачає, зокрема, що умови запровадження й розміри доплат, надбавок, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат устанавлюється в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

До компенсаційних доплат за умови праці, що відхиляються від нормальних, належать такі:

— за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;

— за інтенсивність праці;

— за роботу в нічний час;

— за перевезення небезпечних вантажів.

Конкретні розміри доплат за умови праці визначаються на базі атестації робочих місць і оцінки фактичних умов праці на цих місцях.

На підприємствах устанавлюються 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 (триваліші відпустки, надбавки за особливі умови праці, додаткові перерви, безплатні обіди).

## **11.5. 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 веде до негативних наслідків.

Гострота проблеми поліпшення умов праці зростатиме, якщо не буде вжито заходів щодо створення сприятливих умов їхнього формування.

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 в межах від 30 % (працюють у 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% (рис. 11. 2) [9, с. 156].

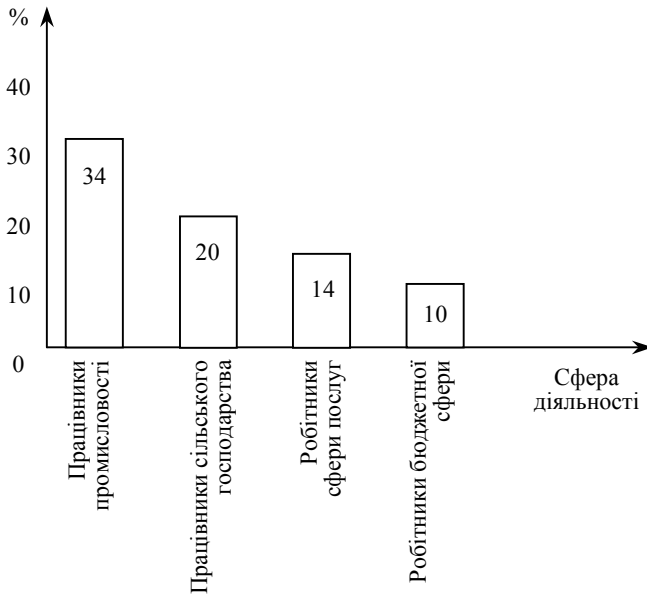


Рис. 11.2. Зайняті в несприятливих та небезпечних умовах праці за сферами діяльності

Низькі темпи вдосконалення умов праці на виробництві потребують докорінної перебудови системи управління умовами праці.

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 такі: забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на безпечні й здорові умови праці, підвищення ефективності виробництва на базі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й виробничого середовища. Важливою функцією управління є планування заходів з поліпшення умов праці.

Планування роботи з поліпшення умов праці в межах підприємства (організації) здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів.

Під час планування роботи з поліпшення умов праці використовуються матеріали атестації робочих місць за умовами праці; комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничої санітарії; матеріали розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та аварій тощо.

Під час складання планів підприємств з поліпшення умов праці передбачаються аналіз стану умов праці та його соціальне й економічне оцінювання, визначення ефективності застосовуваних заходів з поліпшення умов праці, а також прогнозування змін стану умов праці з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу (рис. 11.3).

Це дає можливість визначити та обґрунтувати запропоновані заходи з поліпшення умов праці. Важливе значення має також розроблення заходів щодо відповідальності та стимулювання виконання плану.

Істотне значення в системі планування роботи з поліпшення умов та охорони праці на підприємствах має розроблення розділу «охорона праці» в колективному договорі.

Одним з підрозділів колективного договору є Комплексний план інженерно-технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення рівня охорони праці, який складається за формою, наведеною в табл. 11.3.

*Таблиця 11.3*

**КОМПЛЕКСНІ ЗАХОДИ ЩОДО ДОСЯГНЕННЯ ВСТАНОВЛЕНИХ НОРМАТИВІВ БЕЗПЕКИ, ГІГІЄНИ ПРАЦІ ТА ВИРОБНИЧОГО СЕРЕДОВИЩА**

№ з/п	Найменування заходів, робіт	Вартість робіт	Ефективність заходів	Строк виконання	Особи, відповідальні за
-------	-----------------------------	----------------	----------------------	-----------------	-------------------------

		Асигновано	Фактично витрачено	Планується	Досягнутий результат		
1	2	3	4	5	6	7	8



Рис. 11.3. Розробка плану підприємства з поліпшення умов праці [5, с. 93]

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці на виробництві:  
 — удосконалення технологічних процесів ;  
 — механізація та автоматизація виробничих процесів;

— впровадження дистанційного управління виробничими процесами для виведення людини з зони несприятливих умов праці;

— удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;

— раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;

— улаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;

— виготовлення та установка ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорожень, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв тощо);

— реалізація конструктивних рішень для 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.

До економічних результатів впливу умов праці на людину, які мають позитивне значення, слід віднести підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів.

Сприятливі умови сприяють підвищенню продуктивності праці за рахунок раціональнішого 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.

За даними досліджень, комплекс заходів з поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15—20% [6, с. 87].

Поліпшення умов і впровадження заходів із забезпечення безпеки праці сприяють також скороченню плинності кадрів. Враховуючи те, що за мотивами «небезпечні та шкідливі умови» в промисловості звільняється до 20% усіх звільнених за власним бажанням, а в будівництві — понад 25%.

Слід зазначити, що позитивні економічні результати тісно пов'язані як з особистими факторами (дієздатність, працездатність), так і з соціальними результатами.

Зростання продуктивності праці пов'язано зі скороченням витрат робочого часу, зумовлених тимчасовою непрацездатністю, підвищенням ефективності використання робочого часу та продовженням періоду активної трудової діяльності.

Несприятливі умови праці приводять до зворотних результатів: різних форм та ступенів стомленості працівників, функціонального напруження організму.

До негативних економічних результатів належать такі: недодержання додаткового продукту, непродуктивне споживання робочої сили, зниження продуктивності праці.

Крім того, слід звернути увагу на соціальні результати впливу умов праці на працівників.

До позитивних соціальних результатів можна віднести ступінь сприятливого впливу процесу праці на стан здоров'я людини, її ставлення до праці, соціальну активність, а також максимальне задоволення умовами праці.

Негативним соціальним результатом є зниження творчої активності, зацікавленості в праці, трудової дисципліни, а також зростання плинності кадрів унаслідок несприятливих умов праці.

Для оцінювання результатів заходів з поліпшення умов та охорони праці, згідно з Методикою визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці, запропоновано чотири групи показників:

- зміна стану умов і охорони праці;
- соціальні;
- соціально-економічні;
- економічні [3, с. 19].

Зміна умов охорони праці характеризуються підвищенням рівня безпеки праці, поліпшенням санітарно-гігієнічних, естетичних, психофізіологічних показників.

Соціальні результати заходів з поліпшення умов і охорони праці визначаються такими показниками:

- збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам та зменшення 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.

Стимулювання роботи з поліпшення умов праці передбачає систему заохочень. Так, ст. 29 «Економічне стимулювання охорони праці» Закону України «Про охорону праці» визначає, що до працівників підприємств можуть застосовуватися будь-які заохочення за активну участь та ініціативу в здійсненні заходів щодо підвищення безпеки та поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором (угодою, трудовим договором).

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 й тяжкості травматизму та професійних захворювань.
3. Застосування санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов праці.

Використання зарубіжного досвіду в галузі охорони праці сприятиме поліпшенню умов праці на підприємствах України.



### **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.
8. Назвати законодавчі акти, що регулюють умови й охорону праці.
9. Які вимоги щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені Законом України «Про охорону праці»?
10. Назвати та схарактеризувати заходи щодо поліпшення умов праці.

11. За якими показниками здійснюється оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов праці?



---

## Література

---

1. Про охорону праці: Закон України / Законодавство України про охорону праці— К., 1995 — Т І. — 528 с.
2. Гігієнічна класифікація праці. Гігієнічні нормативи. — К.: Видання офіційне, 2001. — 46 с.
3. Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. — К., 1999. — 99 с.
4. Методичні рекомендації для проведення атестації робочих місць за умовами праці: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серп. 1992 р. № 442.
5. *Амоша А. И.* Экономическая эффективность улучшения условий труда (предпосылки, анализ, прогнозирование). — Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. — 378 с.
6. *Денисенко Г. Ф.* Охрана труда. — М.: Высш. шк., 1985. — 319 с.
7. *Керб Л. П.* Основи охорони праці. Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2001. — 252 с.
8. Количественная оценка тяжести труда. Межотраслевые методические рекомендации (составители В. Г. Макушин и др.). — М.: Экономика, 1988. — 116 с.
9. Соціально-економічна захищеність населення України. — К., Збірник матеріалів, підготовлених до міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічна захищеність населення України». — 2001. — 405 с.

## Розділ 12

### ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — вивчення сутності, цілей та завдань, принципів, методів, системи оцінювання персоналу, їхніх різновидів і елементів; опанування практичними знаннями з технології оцінювання персоналу; формування навичок, які потрібні в роботі з людьми в процесі оцінювання їхніх якостей та результатів діяльності.

#### 12.1. Об'єктивна необхідність та значення 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 менеджменту персоналу.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки.

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу слідом за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу — людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За

цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу праці.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливує досягнення поставлених цілей підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці та мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

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.

Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;

- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників у оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;

- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;

- потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізуючи ці потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

## **12.2. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи**

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими й особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти управлінські рішення, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу персоналу.

**Оцінювання персоналу** — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи,

спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона містить:

1) інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу менеджерам вирішити такі завдання:

— виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;

— оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;

— обґрунтування рішень щодо руху кадрів у організації;

— аналіз трудової діяльності;

— розроблення рішень щодо покращання трудових показників;

— установа цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період;

— унесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу сприяє вирішенню таких завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;

- виявлення співробітників, спроможних виконувати відповідальнішу роботу й надання їм можливості реалізувати свій потенціал;

- допомога в самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового зростання;

- підвищення заробітної плати для її відповідності фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;

- домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;

- підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їхньої ліквідації;

- доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;

- накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;

- ставити реальні цілі на майбутнє;

- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу всередині підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їхню взаємозв'язану послідовність показано на рис. 12.1.



Рис. 12.1. Процес оцінювання персоналу

Перший етап поданого на рис. 12.1 алгоритму оцінювання персоналу полягає у визначенні об'єкта аналізу та оцінювання. Цей об'єкт має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний з 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.

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 такі критерії [7, с. 211]:

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

Під час визначення стандартів (критеріїв оцінювання) необхідно дотримуватись певних вимог. Вони мають:

— 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.

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.

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.

На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони розрізняються за своєю значимістю в оцінці персоналу. Найчастіше вживаються нормовані зважені коефіцієнти (що в сумі дають 1, або 100%). Так, на німецьких фірмах застосовуються такі критерії оцінювання [6, с. 253].

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.

*Таблиця 12.1*

**ЗНАЧИМІСТЬ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ (приклад)**

№	Типи вимог (критерії)	Значимість, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250

2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Разом	100	1000

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. 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.).

Шостий елемент — прийняття рішення. Як уже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

### **12.3. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу**

Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

I. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).

II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. 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.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

**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.

**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).

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.

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінку, 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.

**За суб'єктом** оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 360<sup>0</sup>-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 стимулювальну функції оцінки.

**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.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- трудової (ділової) поведінки;
- виконання роботи, її результатів.

Зобразимо модель схематично (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Модель комплексної оцінки працівника

Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Разом з тим обмежувати оцінку лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки подібні результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них було розроблено Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989 р.) і вдосконалено Київським національним економічним університетом [3, с. 195]. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується так:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р}, \quad (12.1)$$

$$K_{п} = (O + C + A) / 85, \quad (12.2)$$

де  $K_{оп}$  — комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$  — професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$  — ділові якості працівника;

$C_{ф}$  — складність виконуваних функцій (роботи);

Рр — результати роботи;

О, С, А — відповідно оцінка освіти (О), стажу роботи за спеціальністю (С), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму (А).

0,5 — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка komponується з конкретних ознак.

Для надання уніфікованості вимірюванню різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах.

У таблиці 12.2 показано, який вигляд можуть мати вихідні дані для Коп.

Таблиця 12.2

**ВИХІДНІ ДАНІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКА**

Працівник	Складові комплексної оцінки			
	Кп	Дп	Сф	Рр
А	0,23	1,0	0,15	1,8
В	0,34	1,32	0,37	2,0
⋮	...	...	...	...
Н	0,46	0,98	0,28	2,4

Підставляючи дані у формулу Коп, одержуємо значення комплексної оцінки, скажімо, працівника А:

$$\text{Коп} = 0,5 \cdot 0,23 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 1,8 = 0,39. \quad (12.3)$$

Ця методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінювання праці різних категорій працівників має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену

ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. При цьому виникають такі проблеми:

- як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) у цьому внеску.

Розв'язанням проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці довіреного їм колективу. За опосередкованого підходу оцінюється не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Як правило, обидва підходи (методи) на практиці поєднуються [5, с. 241]. Тоді оцінку керівника можна оцінити за напрямками, які показано на рис. 12.3.



Рис. 12.3. Напрями оцінювання діяльності керівників

Для спрямованішої конкретизації оцінювання керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники нечисленні (4—6 позицій) і становлять приблизно 80% усіх результатів. Вони наочно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу [8, с. 567].

Певні особливості має оцінювання спеціалістів. Воно охоплює такі напрями: оцінювання результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків); діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); поведінки спеціаліста в колективі; якостей

спеціаліста. Розглянемо фрагмент комплексної оцінки наукового співробітника [9, с.162—163].

Таблиця 12.3

**ФРАГМЕНТ ФОРМИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ НАУКОВОГО СПІВРОБІТНИКА**

Результати роботи та якості працівника, а також його поведінки	Бали					
	1	2	3	4	5	6
I. Результати роботи						
1. Виконання наукових звітів за бюджетною тематикою						
2. Виконання роботи за договорами з замовниками						
3. Якість роботи						
4. Дотримання термінів виконання роботи						
5. Участь у наукових конференціях						
6. Публікації						
II. Трудова поведінка						
1. Потреба в керівництві під час виконання роботи						
2. Унесення нових пропозицій						
3. Надання допомоги підлеглим						
III. Якості співробітника						
1. Рівень знань						
2. Уміння планувати НДР						
3. Дослідницькі якості						
4. Комунікативні якості						
5. Лідерські якості						

Як видно з таблиці 12.3, подана оцінка наукового співробітника має комплексний характер, оскільки охоплює оцінку результатів його роботи, трудової поведінки, ділових і особистісних якостей. Специфікою цієї оцінки є те, що всі показники вимірюються балами.

## 12.4. Методи оцінювання персоналу



- Метод парних порівнянь. Кожний працівник багаторазово оцінюється стосовно інших на базі певних критеріїв. Сумарна оцінка або індекс переваг визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 — найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник кращий ніж 2-й, але гірший ніж 6-й, то його індекс становитиме  $2/6 = 0,33$ . Зауважимо, що цей метод доцільно застосовувати за невеликої кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу.

- Метод розподілу працівників усередині групи в межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10% кращих працівників, 20% — хороших, 40% — середніх, 20% — нижче середнього рівня, 10% — гірших.

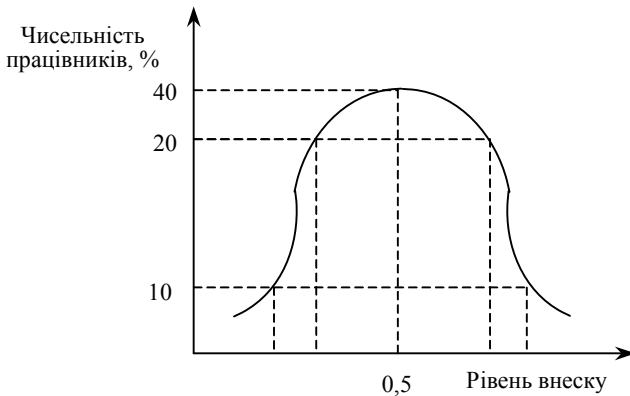


Рис. 12.4. Крива нормального розподілу працівників у групі відповідно до рівня їхнього внеску в результаті діяльності підрозділу

На рис. 12.4 графічно зображено внески різних підгруп працівників у результати роботи підрозділу. З графіку видно, що 10% найгірших працівників, 20% працівників нижче середнього рівня і 40% середніх працівників разом забезпечили до половини загального внеску. Другу ж половину внеску забезпечили 20% хороших і 10% кращих працівників. Причому найбільші індивідуальні внески в результати спільної діяльності зробили 10% кращих виконавців.

Аналогічний метод застосовується у всесвітньо відомій компанії «Дженерал Моторз». 100000 службовців розподіляються на такі підгрупи:

- 10% — кращі виконавці;
- 25% — хороші;
- 55% — середні;
- 10% — гірші.

Практика підтверджує ефективність та об'єктивність такого розподілу, проте недоліком є психологічно негативне сприйняття працівниками даного ранжування. У зв'язку з цим керівники часто не оприлюднюють результати оцінювання, а користуються ними для прийняття відповідних управлінських рішень.

Слід зазначити, що деякі фірми, які застосовували методи ранжування персоналу в минулому, нині відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання. Так, фірма «Ксерокс» відмовилась від бальних оцінок, які застосовувались понад 20 років. Натомість складають короткі резюме-есе підсумків діяльності працівника. Хоча часто кількісні оцінки переносяться в закрити частину оціночної форми.

4. Алфавітно-числова шкала. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Розглянемо приклад оцінки фактора «Досвід і кваліфікація»:

1	2	3	4	5
не має досвіду, низька кваліфікація	незначний досвід, низька кваліфікація	середній досвід і середня кваліфікація	достатній досвід і кваліфікація	значний досвід, висока кваліфікація

З прикладу видно, що фактор «Досвід і кваліфікація» має різні рівні, виражені як числами, так і мовно.

Методом алфавітно-числової шкали оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Найчастіше цим методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно-числової шкали дає змогу глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінювання різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових

значень. Оцінка визначається в балах, як правило, від 1 (відмінно) до 7 (дуже погано) [1, с. 331].

6. Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінювання може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання — управління за цілями (management by objectives).

Цей метод застосовується на всіх рівнях управління й обов'язково містить такі елементи:

— керівник і підлеглий спільно визначають цілі, яких слід досягти в майбутньому періоді;

— сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів;

— установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінювання внеску підлеглого.

Процедуру управління за цілями можна подати у вигляді певного циклу (рис. 12.5).



Рис. 12.5. Цикл управління за цілями

Зі схеми видно, що цикл управління за цілями охоплює 6 етапів, які в сукупності дають керівникові можливість оцінити роботу підлеглих.

Розглянемо робочу форму, яка використовується для поточного й підсумкового контролю в практиці управління за цілями [1 с. 50—51].

З наведеного прикладу видно, що цілі, які встановлюються підлеглому, мають бути кількісно вимірюваними. Саме це надає об'єктивності цьому методу оцінювання персоналу.

Таблиця 12.4

**ФОРМА ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ**

Цілі та показники діяльності	Значимість показника	Характеристика результатів	Стандарти	Результати		Терміни	
				цільові	досягнуті	цільові	досягнуті
Доставка продукції	0,3	% поставок у строк	95%				
Якість роботи	0,25	% відмовлень, рекламаций	5%				
Ефективність роботи	0,2	Затрати на доставку одиниці продукції Використання транспорту й обладнання	200 грн 90%				

Серед нових підходів до оцінювання персоналу слід зазначити управління загальною якістю (Total Quality Management), який дає можливість оцінити якість усіх виконуваних функцій та операцій, усіх складових ходу й результатів виконання [2, с. 214]. Цей новий метод активно поширюється в американських корпораціях.

## 12.5. Атестація персоналу

Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка широко розповсюджена як в українських, так і зарубіжних організаціях. Особливістю цієї форми є те, що вона проводиться спеціально створюваною атестаційною комісією, до складу якої входять:

- представники керівництва;
- керівники структурних підрозділів;

— представники кадрової служби, відділів праці та зарплати або підрозділу управління персоналом.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу та проводиться, як правило, раз на 1, 2, 3 роки.

За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності.

Проведення атестації виконує дві функції: структуроутворювальну та мотивувальну. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності під час виконання роботи. Вона передбачає оцінювання якості та кількості виконуваної роботи, унесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивувальна функція атестації проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання. Мотивувальну силу має сам зворотний зв'язок, який досягається в процесі атестації.

Організація атестації працівників відбувається в три етапи:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підсумки атестації.

На стадії підготовки атестації необхідно розробити такі документи:

- атестаційний лист;
- структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- звіт виконавця про виконану роботу;
- план роботи виконавця;
- висновок атестаційної комісії;
- структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

На цій самій стадії необхідно довести до відома тих, хто атестується, усю процедуру атестації.

Наступний етап — це проведення самої атестації. Вона, у свою чергу, складається з двох підетапів.

I. Професійне (комп'ютерне) тестування, у ході якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які висуваються до виконавців.

II. Атестаційне інтерв'ю, у ході якого відбувається співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії підбиття підсумків атестації визначаються результати атестації, оформлюється атестаційний висновок у

вигляді Оцінкового листка, атестаційної анкети або Доповіді-оцінки.

Існують декілька видів атестації, які розрізняються залежно від причини її проведення.

1. Чергова атестація — проводиться щороку або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності.

2. Атестація у зв'язку з завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого.

3. Атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника й рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Для працівників, уперше прийнятих на роботу, первинна атестація проводиться через шість місяців, а надалі — щороку.

В атестаційному висновку подається всебічна оцінка працівника: відповідність професійної підготовки й компетентності працівника кваліфікаційним вимогам посаді, категорії й розряду оплати праці; ставлення до роботи й виконання обов'язків; ділові та моральні якості; показники результатів роботи в минулий період. У кінці висновку позначається одне з трьох можливих рішень атестаційної комісії:

а) відповідає посаді, яку займає;

б) відповідає посаді, яку займає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;

в) не відповідає посаді, що займає.

У розробленні та запровадженні атестаційного висновку беруть участь безпосередній керівник працівника, представник служби з роботи з персоналом та сам працівник. Кожен учасник заповнює відповідний розділ. Керівник організації затверджує атестаційний висновок. Працівник має право підписати атестаційний висновок і висловити свою згоду або незгоду з підсумковою оцінкою.

Розглянемо найпростіший приклад атестаційного висновку [10, с. 214—215].

Атестація в наведеному прикладі, як видно з застосованої процедури оцінювання, проводиться методом стандартних оцінок. Хоча цей метод має певні переваги (простота, уніфікованість атестації всіх співробітників тощо), він не позбавлений і недоліків, насамперед суб'єктивності оцінки.

Більш об'єктивним методом є центри оцінки персоналу, які використовують, крім анкетного опитування, тестові випробування (для керівників різних рівнів), що дають змогу оцінити персонал об'єктивніше [11, с. 203—204]. Методика такого випробування може охоплювати:

**1. Виконання управлінських дій.** На виконання завдання надається 2 год. Протягом цього часу імітується реальна діяльність фірми: людина, яка проходить випробування, знайомиться із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, необхідними для підготовки розпоряджень з різних технологічних, виробничих і кадрових питань. Далі з працівником проводиться інтерв'ю.

*Таблиця 12.5*

**АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ**

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника		Посада	
Значимість	Фактор	Оцінка	Коментар
30%	Якість роботи	В	
10%	Планування	Д	
25%	Організація	Д	
15%	Керівництво/лідерство	Д	
10%	Комунікація	НО	
10%	Ставлення до роботи	Д	
100%	Підсумкова оцінка	Д	

Підсумкова атестація:

В — відмінно, Д — добре, НО — нижче очікуваного, Н — незадовільно

Загальний висновок:

**Начальник відділу — Співробітник — Директор підприємства**  
Затверджено

**2. Обговорення проблем у невеликій групі.** Ця процедура дає можливість виявити вміння працювати в складі групи, наприклад, вирішити завдання з відбору з 10 кандидатів двох працівників тощо.

Працівникам, що піддаються випробуванням, дається завдання:  
 — відібрати кандидата;  
 — запевнити інших, що цей вибір найкращий.

Процедура при цьому така:

— вивчення даних про кандидатів;  
 — обґрунтування вибору;  
 — загальна дискусія (40—50 хв).

Діяльність випробуваних на кожному етапі реалізації оцінюється в балах працівниками відділу персоналу.

**3. Прийняття рішення.** Усіх людей, що піддаються випробуванням, розділяють на кілька груп — представників фірм-конкурентів. Моделюються 2 — 5 років роботи фірми. Кожен рік стискується до 1 години, протягом якої приймається низка рішень — з ціноутворення, маркетингу, менеджменту тощо. Діяльність усіх учасників оцінюють експерти.

**4. Розроблення проекту.** Необхідно розробити план розвитку якого-небудь виду діяльності. На підготовку проекту відводиться 1 год. Потім план захищають перед експертами.

**5. Підготовка службового листа.** Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і з неоднакових позицій: відмова, анулювання рішення, висловлювання негативної інформації. Дії оцінюють експерти.

Усі наведені процедури (ділові ігри) довершуються іншими, наприклад, психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей та властивостей особистості менеджера. Розглянемо приклад такої матриці (табл.12.6).

Таблиця 12.6

МАТРИЦЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

Якості та властивості особистості менеджера		Оцінні критерії						
		Виконання управлінських дій	Обговорення проблеми в невеликій групі	Прийняття рішення	Доповідь з проекту	Службовий лист	Вербальні навички	Оцінка колег
1	Аналітичні здібності	X		X				
2	Творчі здібності							
3	Адміністративні здібності	X				X		
4	Службове відчуття							

5	Уміння складати листи	X						X
6	Усна мова							
7	Уміння слухати інших							
8	Воля							
9	Емоційна адаптація							
10	Соціальна комунікація		X					
11	Бажання просуватися							
12	Гнучкість розуму	X		X				
13	Взаємини з підлеглими							
14	Уміння переконувати				X		X	
15	Уміння мотивувати працівників							

З наведеної матриці видно, що кожна якість (властивість) особистості менеджера комплексно оцінюється за багатьма критеріями. Завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання персоналу.

Отже, оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає менеджерам змогу приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку співробітників, їхнього руху в організації.

Розроблення й застосування систем і методів оцінювання є складним творчим завданням, яке в кожній організації вирішують своєрідно. Загальними лишаються основні компоненти процесу оцінювання (розроблення критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень).

Вибираючи систему оцінювання, варто забезпечувати її відповідність з іншими підсистемами управління персоналом — його плануванням і найманням, розвитком і мотивацією для того, щоб домогтися синергетичного ефекту й уникнути конфліктів інтересів та суперечностей.



### **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. З яких блоків складається система оцінки персоналу? Що визначається процедурою оцінювання?
7. Класифікувати види оцінки персоналу за відомими вам критеріями.
8. Дати визначення комплексній оцінці працівника. Навести формулу комплексної оцінки й описати порядок її розрахунку.
9. Проаналізувати практичні можливості використання розглянутих у розділі методів оцінювання персоналу. Які з них здаються вам найефективнішими? Чому широко використовується метод управління за цілями (МВО)?
10. Які підходи до оцінювання робітників і службовців вам відомі?
11. У чому полягає специфіка оцінювання спеціалістів?
12. Які прийоми застосовуються для оцінювання керівників?
13. Детально описати процедуру атестації кадрів. Які рішення можуть бути прийняті за її підсумками?
14. Яким чином процес оцінювання впливає на соціальну й економічну ефективність управління персоналом?




---

## Література

---

1. De Cenzo / Robins. Human Resousce Management. John Wiley & Sons, Inc. — NY: 1996. — 610 p.
2. Human Resource Management / Raymond A. Noe Irvin: Mc Graw — Hill. — 1996. — 671 p.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
4. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез». — 2001. — 144 с.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 1999. — 312 с.

6. Основы управления персоналом / Под ред. проф. Б. М. Генкина. — М.: Высш. шк., 1996. — 240 с.
7. *Травин В. В. Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2000. — 272 с.
8. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Инфра-М, 2001. — 638 с.
9. *Феонова М. Р.* Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы. — М.: Наука, 2001. — 214 с.
10. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации.— М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 336 с.
11. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Издательская группа Норма-Инфра-М, 1998. — 527 с.

## Розділ 13

### МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — розкрити теоретичні засади мотивації трудової діяльності та висвітлити практику задіяння матеріальних і нематеріальних мотивів і стимулів. При цьому основну увагу приділено висвітленню сутності та функцій заробітної плати, змісту складових її організації, через які здійснюється вплив на мотиваційні настанови персоналу.

#### 13.1. Мотивація персоналу: сутність і значення

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація.

Опрацьовуючи теоретичні та прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До головних з них — тих, що мають основоположний характер, — слід віднести потреби, інтереси, мотиви та стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з

зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їхнє поєднання, пріоритетність у різних людей далеко не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння, «чому одні люди виконують легку роботу й залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?», і відповіді на питання, «чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші — цінностям нематеріального характеру?»

Потреби — це те, що неминуче виникає та супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, і разом з тим виявляється індивідуально в кожній людині. Потреби — це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення та підтримання нормальних умов життя й функціонування людини. Правомірним є й трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу також можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує та від чого людина хоче звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, стимулюють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрям цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції — один зі способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

За умови, що зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони набувають форми інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження та означає «мати значення», «важливо». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив у економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукування до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найпліднішим є той, що в ньому мотив розглядається в контексті відображення й вияву потреб та інтересів.

Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини — це нестача чогось, інтереси — це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви — це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив — це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви — це спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме. Модель мотивації через потреби показано на рис. 13.1.

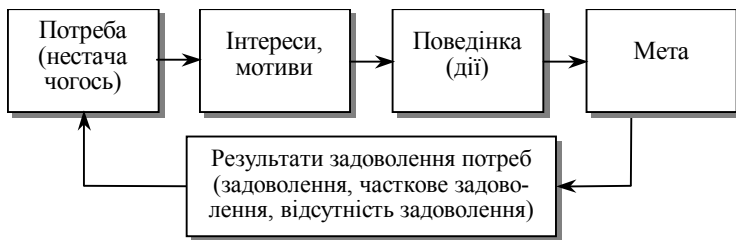


Рис. 13.1. Модель мотивації через потреби

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їхню дію та навіть усувати їх зі свого мотиваційного поля.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються й формуються на базі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно

сукупність мотивів, їхню силу та сталість. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що може задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна — витрати фізіологічного, матеріального й морального характеру, що пов'язані з трудовою дією.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» у теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі немає однозначного трактування їхніх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» та «стимули», але така думка є, щонайменше, спірною. Термін «стимул» (від латинського *stimulus* — стрекало, батіг, пуга) означає спонування до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонування, які мають цільову спрямованість. Мотив — це теж спонування до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною та сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміна — «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання — це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати — це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх іззовні. Стимулювання — один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової

діяльності. Отже, стимулювання — це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Розглянувши сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту й логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності, з'ясуємо сутність мотивації персоналу.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація — це надія на успіх і боязнь невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [9, с. 360]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив є приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної дії [14, с. 11].

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Далі цей фахівець зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [4, с. 49].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне й багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її вести себе в конкретній ситуації певним чином. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — та внутрішніх — складових структури самої особистості працівника

(потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Відповідно до сказаного, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

**Мотивація** — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку конкурентоспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна й неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка має значно менше мотивів працювати ефективно. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження й накопичений практичний досвід свідчать, що між активністю людини та результатами її діяльності існує певна залежність у вигляді кривої лінії. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. Згодом у певному діапазоні активності результати підвищуються незначно або ж залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, за якої досягаються найкращі результати. Коли рівень активності перевищує оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має добиватися від

підлеглих не максимальної активності, а нарощувати їхню активність до оптимального рівня. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалась зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини й цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією та результатами праці породжує вагому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника та як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише «за добрі наміри», без повного врахування реальних результатів його праці,— це може бути несправедливо щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їхнє вирішення потребує комплексного підходу. Практичні поради щодо побудови систем заохочення дамо в наступних параграфах.

## **13.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності**

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можна подати як сукупність трьох основних груп матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно поділити на матеріальну, трудову та статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі — прагненням людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою, а також прагненням до лідерства в колективі та

якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів і стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «вічних» проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлено принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати, як і доходів у цілому, і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів і з'ясування їхньої природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, зокрема: а)рівня заробітної плати та її динаміки; б)наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в)диференціації заробітної плати на підприємстві й у суспільстві загалом; г)структури особистого доходу; д)матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо зі з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак — і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили

протягом багатьох століть було могутнім дестабілізувальним і демотивувальним фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності розв'язати її підвищенням рівня життя трудящих (насамперед збільшенням заробітної плати).

Ці ідеї, що їх послідовно обстоювало багато вчених і фахівців-практиків, підірвали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва й суспільства, роль особистого фактора й методи його мотивації, готували психологію підприємців і громадську думку до радикальних змін. Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати, був відомий американський вчений М.Портер, який писав: «Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку передовіших джерел переваг у конкуренції та впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати приводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів вищої якості» [11, с. 697].

У ХХ столітті, особливо в його другій половині, у свідомості більшості політиків і підприємців стався переворот стосовно доходів населення, їхньої ролі в розвитку суспільства. «Висока заробітна плата — висока ефективність» — таким є один з девізів сучасного менеджменту.

Видатний менеджер сучасності Лі Якокка писав, що базою всієї демократії є працівник, який заробляє 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Саме вона втілює собою пальне, яке приводить у рух мотор економіки [17, с. 333].

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів показано на рис. 13.2.

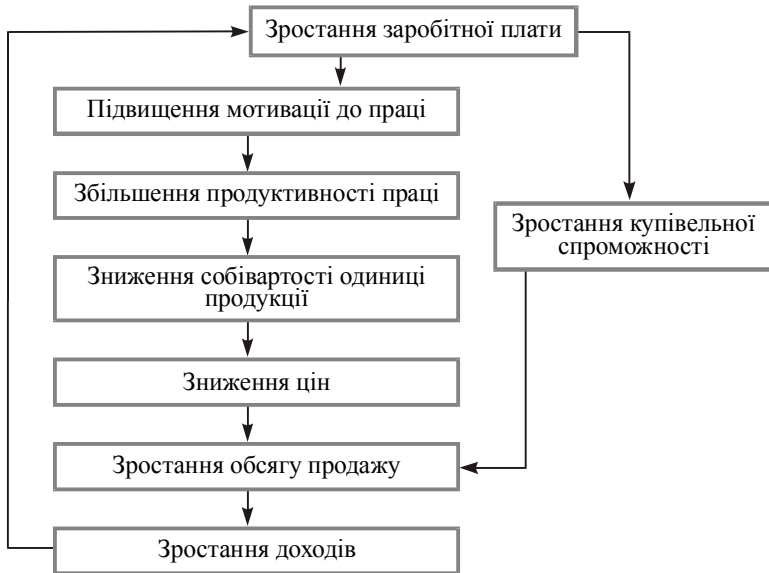


Рис. 13.2. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий. По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на наймання та навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що у свою чергу забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найпідготовленіших, найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідніші умови продажу послуг робочої сили.

Розглядаючи означену проблематику через призму реалій сьогодення, маємо підкреслити, що нині в Україні проблема зростання заробітної плати перетворилася в потребу всього суспільства та є передумовою як підвищення мотивації трудової діяльності, так і сталого економічного розвитку в цілому. Ця теоретична теза не є абстракцією, її зміст впливає і з суджень практичного характеру.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці є організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, маємо звернути увагу й на таку важливу обставину, як двоякість його «походження». З одного боку, — це задіяння внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини та мети й пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням покращити свій добробут. З іншого боку, цей вплив пов'язаний з задіянням мотивів, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій. Йдеться про зовнішню мотивацію та її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи певний порядок формування заробітку працюючих, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має та організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок величини винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю й результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку на практиці означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне задіяння як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з диференціацією доходів населення, особливо економічно активного.

На рівень трудової активності негативно впливає, за свідченням світової практики, як незначна, так і завелика диференціація доходів. Перша призводить до зрівнялівки, а друга — до соціальної несправедливості. В обох випадках рівень мотивації трудової діяльності низький. Тому країни з розвинутою ринковою

економікою, починаючи із середини ХХ століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямі забезпечення більшої соціальної справедливості.

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працюючих та спонуканням їх до праці. Аналізуючи цей зв'язок, маємо звернути увагу на те, що з-поміж багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце належить заробітній платі, через яку величина необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, пов'язується з його працею. Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора. Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно відстежують частку заробітної плати в сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

### 13.3. Заробітна плата: сутність, функції

Заробітна плата є однією з найскладніших економічних категорій та елементів системи господарювання. У ній відображаються відносини виробництва й розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, рівень розвитку продуктивних сил і зрілості виробничих відносин та багато інших аспектів життя суспільства. У сучасній змішаній економіці, яка ґрунтується на багатоманітності форм власності й господарювання, послуги робочої сили є різновидом товару. Тому трактувати сутність заробітної плати слід з урахуванням вартісної оцінки послуг робочої сили, розглядаючи її як вихідну в процесі з'ясування природи заробітної плати. Необхідно також урахувати, що заробітна плата: *по-перше*, формується на перетині виробництва та відносин обміну робочої сили; *по-друге*, має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін за виконану роботу; *по-третє*, є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією; *по-четверте*, є важливою складовою виробництва, і її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з самим процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на

відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва, а їхнє формування не виходить за межі конкретного підприємства. Спираючись на ці вихідні положення, маємо можливість розкрити сутність заробітної плати, яку слід розглядати принаймні з п'яти позицій.

*По-перше*, заробітна плата — це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу). *По-друге*, заробітна плата — це винагорода, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану роботу. *По-третє*, заробітна плата — це елемент ринку праці — ціна, за якою найманий працівник продає послуги робочої сили. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили. *По-четверте*, для найманого працівника заробітна плата — це його трудовий дохід, який він отримує внаслідок реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. *По-п'яте*, для підприємства заробітна плата — це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Заробітну плату правомірно розглядати і як форму економічної реалізації права власності на ресурс праці або як форму доходу від «людського капіталу», носієм якого є найманий працівник. Під людським капіталом в економічній теорії розуміється міра втіленої в людині здатності приносити дохід. Цей вид капіталу специфічний. Він охоплює, з одного боку, природжені здатності — фізичну силу, здоров'я, талант, а з іншого — набуті впродовж життя знання, навички, досвід.

Отримуючи нові знання, досвід, розвиваючи природжені здатності, конкретний індивід збільшує свій людський капітал, підвищує його кількісні та якісні параметри. Як і будь-який інший, людський капітал має приносити дохід, маса якого залежить від маси й структури капіталу та ефективності його використання.

Винятково важлива роль заробітної плати у функціонуванні економіки обумовлена тим, що вона має одночасно й однаково ефективно виконувати низку суспільно значимих функцій. Слово «функція» латинського походження й означає призначення, сферу діяльності, роль. Отже, **функція заробітної плати** — це її

призначення та роль як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження й реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудових відносин — найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення серед основних фундаментальних функцій заробітної плати належить *відтворювальній*. Заробітна плата є основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже, її параметри мають формуватися відповідно до вартісної концепції оцінки послуг робочої сили.

У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладено значний мотиваційний потенціал. Намагання людини покращити свій добробут, задовольнити різноманітні потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повнішої реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основною ланкою мотивації вискоєфективної праці, установлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості та якості праці кожного працівника, його трудового внеску. Отже, до основних функцій заробітної плати слід віднести *мотивувальну*.

Як важлива складова ринку праці заробітна плата має виконувати і *регулювальну* функцію. Ця функція полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропонуванням, на формування персоналу підприємств, рівень його зайнятості, а також міжсекторіальну диференціацію заробітної плати. Ця функція займає проміжне положення між відтворювальною та мотивувальною, виконуючи щодо них інтегрувальну роль для досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців.

Під час визначення індивідуальної заробітної плати вкрай важливо реалізувати принцип однакової винагороди за ту саму працю, забезпечити соціальну справедливість. Вирішення цих завдань пов'язане з реалізацією на практиці *соціальної* функції заробітної плати. За умов проголошення курсу на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває першорядного значення.

Належне місце серед інших має посісти *оптимізаційна* функція. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці. Реалізація цієї функції на практиці безпосередньо

пов'язана також із запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, удосконаленням усіх елементів оплати праці.

Кожна зі згаданих функцій заробітної плати має власних персоніфікованих носіїв (носія), тобто суб'єктів (суб'єкта), які найбільш заінтересовані в її реалізації. Так, у реалізації відтворювальної та мотивувальної функцій найбільше заінтересовані наймані працівники. До регулювальної функції найбільш «схильні» державні органи, що заінтересовані в повноцінному функціонуванні ринку праці. У реалізації соціальної функції заробітної плати заінтересовані переважно наймані працівники, а також держава як гарант прав і свобод трудящих та соціальної справедливості в суспільстві. У реалізації оптимізаційної функції найбільш заінтересований роботодавець, оскільки саме він має отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, бо тільки це дає йому змогу мати очікуваний дохід і водночас власний зиск — прибуток.

Основні функції заробітної плати тісно взаємозв'язані, і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них неминуче призводить до кризових явищ в економіці.

### **13.4. Організація заробітної плати за умов ринкової системи господарювання**

Процес формування заробітної плати не є одномоментним актом, він має складну багаторівневу структуру. Можна виокремити *два основні рівні* формування індивідуальної заробітної плати. *Перший* — це ринок праці, на якому роботодавець і найманий працівник ведуть переговори й домовляються щодо умов купівлі-продажу послуг робочої сили. Результатом такої домовленості є укладення трудового договору (контракту, угоди), що в ньому закріплюється трудова функція працівника та величина тарифної ставки (посадового окладу). Укладення трудового договору означає й поширення на найманого працівника також і норм колективного договору, а отже, й загального порядку та умов установаження доплат, надбавок, інших видів постійних чи одноразових винагород. На *другому рівні* — безпосередньо на підприємстві (структурному підрозділі) — відбувається «матеріалізація» умов купівлі-продажу робочої сили встановленням трудового регламенту, норм трудових витрат, доведенням нормованих завдань,

конкретних показників та умов преміювання, порядку підвищення чи зниження винагороди залежно від індивідуальних і колективних результатів діяльності тощо. На практиці ця «матеріалізація» здійснюється через запровадження механізму диференціації індивідуальної заробітної плати.

У теорії та практиці розподільних відносин проблема диференціації заробітної плати є однією з головних. Як вітчизняна, так і зарубіжна практика господарювання переконливо свідчать, що будь-які спотворення в диференціації заробітної плати, урахуваючи зрівнялівку чи надмірні відмінності в рівнях оплати праці, мають украй негативні наслідки, адже вони порушують принцип соціальної справедливості, призводять до неповноцінного відтворення робочої сили, знижують мотиваційний потенціал оплати праці. Тому забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати — умова виконання оплатою праці її основних функцій і передусім відтворювальної, мотивувальної та соціальної.

Диференціація заробітної плати є похідною від комплексного впливу цілої низки соціально-економічних чинників.

Заробітна плата тісно пов'язана з *кількістю праці*. За рівних інших умов праця більшої тривалості потребує більших витрат робочої сили, а відповідно, і більшого обсягу життєвих засобів для її відтворення.

Тісним є зв'язок заробітної плати зі *складністю виконуваних робіт* і відповідальністю. За високої складності й відповідальності робіт від працівника вимагається більше знань, досвіду, навичок, фізичних і розумових зусиль. Послуги якіснішої робочої сили мають оплачуватися за аналогією з будь-яким іншим якісним товаром у підвищеному розмірі.

Вища заробітна плата працівників, які виконують складні функції, виправдана як з погляду більшої витратності праці й необхідності більшої кількості життєвих засобів для відтворення кваліфікованої робочої сили, так і з погляду результативності, тобто вищої величини вартості, що створюється за одиницю часу кваліфікованою робочою силою. Тому однією з головних проблем організації заробітної плати є проблема оцінки різних видів робіт з погляду їхньої складності для забезпечення рівної оплати робочої сили за послуги однакової складності.

Заробітна плата як форма вартості (ціни) послуг робочої сили значною мірою залежить від *результатів виробництва*, як індивідуальних, так і кінцевих, що характеризують діяльність підприємства в цілому. Необхідність урахування індивідуальних

результатів під час визначення рівня заробітної плати ні в кого не викликає сумніву. Що ж стосується тези, яку обґрунтовують деякі економісти щодо недоцільності пов'язувати заробітну плату з кінцевими результатами виробництва, то вона не позбавлена суперечності. Інша справа, що на кінцеві результати виробництва в найбільшій мірі справляють вплив керівники й провідні фахівці, а тому їхній заробіток слід тісніше пов'язувати з результатами діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому, ніж заробіток пересічних виконавців. Отже, ще однією проблемою, яка має вирішуватися завдяки організації заробітної плати, є встановлення прямої залежності між винагородою за послуги праці та результатами виробництва.

З-поміж соціально-економічних чинників диференціації заробітної плати виокремимо й такий, як *компенсаційна різниця* в заробітній платі. Працівники отримують вищу заробітну плату, якщо працюють у несприятливих, шкідливих для здоров'я умовах або якщо їхня праця пов'язана з ризиком. До чинників диференціації винагороди за послуги праці, що мають компенсаційний характер, належать малоприємність та непрестижність деяких видів роботи. Заробітна плата за виконання таких робіт містить своєрідну надбавку, компенсацію за їхню непривабливість.

Тісним і водночас суперечливим є зв'язок заробітної плати як складової ціни послуг робочої сили з іншими складовими ринку праці. Закони функціонування економіки ринкового типу унеможливають «призначення» заробітної плати з боку окремих суб'єктів ринкових відносин. Її формування на принципах ціни товару «послуги робочої сили», як і будь-якого іншого товару, здійснюються на ринку, а саме на ринку праці. Відхилення ціни послуг робочої сили від її природної вартості є, як правило, наслідком дії чинників ринкового характеру — невідповідності попиту та пропонування робочої сили, наявності на ринку праці недосконалої конкуренції, що створюється завдяки монопольному становищу продавців або покупців послуг робочої сили в певному сегменті цього ринку. Разом з тим на ринкову вартість послуг робочої сили впливають деякі чинники неринкового характеру, наприклад:

- Талант, який підносить людину над звичним рівнем. Правомірно стверджувати, що в заробітній платі талановитих людей є елемент своєрідної монопольної ренти на унікальні (рідкісні) здібності.

• Наявність на ринку праці так званих неконкуруючих груп. Наприклад, лікарі й математики — неконкуруючі групи, оскільки представникові однієї професії складно, а нерідко й неможливо (професійна непридатність до певного виду діяльності, надто тривале перенавчання в немолодому віці тощо) увійти в іншу.

Зі сказаного випливає, що на формування заробітної плати впливають багатоманітні чинники, які можна подати у вигляді двох груп:

1) ті, що характеризують стан ринку праці (співвідношення попиту та пропонування, модель ринку праці — монополії, моносонії тощо);

2) ті, що характеризують працівників, результати їхньої діяльності й колективної праці та формують вартість послуг робочої сили (складність та умови виконуваної роботи, професійно-ділові якості працівника, результати його праці та господарської діяльності підприємства в цілому).

Інтереси врахування всієї гами чинників, що впливають на параметри заробітної плати, потребують створення й функціонування певної *організації заробітної плати*. Під нею слід розуміти організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Організація заробітної плати має передбачати також задіяння механізму встановлення певних соціальних гарантій, спрямованих, передусім, на забезпечення прожиткового мінімуму для найбільш вразливих категорій працюючих.

Кожна економічна система має притаманну їй організацію заробітної плати. Підкреслимо, що остання завжди є відображенням базисних економічних відносин і політики владних структур щодо визначення, спрямування та ролі розподільних відносин. За умов планової централізованої економіки діє позаринковий підхід до оцінки трудового внеску працівників, для якого характерна орієнтація на невартісні оцінки у виробництві, розподілі та обміні, а також переважно директивні, адміністративні рішення питань у цій сфері. При цьому передбачається, що тільки управлінська ланка якомога вищого рівня може оптимізувати врахування всіх багатоманітних інтересів у суспільстві.



Рис. 13.3. Організація заробітної плати за умов ринкової економіки

Перехід від планової централізованої економіки до економіки, заснованої на ринкових відносинах, потребує переходу від позаринкового механізму оцінки трудового внеску найманих працівників до ринкового, тобто переходу від формування заробітної плати як частки працівника в загальнонародному фонді споживання або доходу підприємства (залежно від того, яка роль відводиться підприємству в реалізації розподільних відносин) до формування її як ціни послуг робочої сили.

Узагальнення теоретичних досліджень у царині праці та трудових відносин, практики організації заробітної плати в країнах з розвинутою та перехідною економікою дають змогу стверджувати, що функціонування заробітної плати в економіці ринкового типу здійснюється її організацією, а саме поєднанням: а) *ринкового самонастроювання*, ураховуючи кон'юнктуру ринку праці; б) *державного регулювання*; в) *договірного регулювання* через укладення генеральної, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, трудових договорів з найманими працівниками; г) *механізму визначення індивідуальної заробітної плати* безпосередньо на підприємстві (у структурному підрозділі) з використанням таких елементів, як заводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці (рис. 13.3).

### 13.5. Тарифна система оплати праці

Визначальну роль в організації заробітної плати на підприємствах України відігравала й надалі має відігравати тарифна система.

**Тарифна система** — це сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких устанавлюється рівень заробітної плати працівників залежно від їхньої кваліфікації (складності робіт) та умов праці.

До основних елементів тарифної системи належать тарифні сітки, тарифні ставки, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, посадові оклади, надбавки й доплати до заробітної плати.

**Тарифна сітка** — сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких устанавлюється безпосередня залежність заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації. Тарифний коефіцієнт як елемент тарифної сітки характеризує співвідношення між

тарифною ставкою першого розряду та наступними. Він означає, у скільки разів тарифна ставка конкретного розряду є більшою за тарифну ставку першого розряду, коефіцієнт якого приймається за одиницю.

Параметри побудов тарифної сітки визначаються колективним договором, що укладається на підприємстві. Колективний договір розробляється з урахуванням змісту генеральної, галузевої та регіональної угод і не може погіршувати гарантій працівників, що закріплені в цих угодах. Діапазон тарифної сітки характеризує співвідношення тарифних коефіцієнтів найвищого й першого тарифного розряду. У таблицях 13.1—13.4, як приклад, наведено варіанти побудови шестирозрядних тарифних сіток робітників, що відрізняються характером зміни тарифних коефіцієнтів.

Вибір певного варіанта побудови тарифної сітки залежить від багатьох чинників, зокрема від професійно-кваліфікаційного складу кадрів та їхнього балансу, а також від фінансових можливостей підприємства. Так, за тривалого дефіциту кваліфікованих кадрів слід забезпечити посилення прогресії тарифних коефіцієнтів відповідних розрядів. Разом з тим дефіцит малокваліфікованих робітників і їхня висока плинність можуть бути певною мірою стримані підвищенням тарифних коефіцієнтів нижніх розрядів.

*Таблиця 13.1*

**ВАРІАНТ 1. ПРОГРЕСИВНЕ АБСОЛЮТНЕ Й ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	13,0	14,2	14,7	15,5	17,0

*Таблиця 13.2*

**ВАРІАНТ 2. ПОСТІЙНЕ АБСОЛЮТНЕ Й РЕГРЕСИВНЕ ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди

	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів,%	—	20,0	16,7	14,3	12,5	11,1

*Таблиця 13.3*

**ВАРІАНТ 3. ПРОГРЕСИВНЕ АБСОЛЮТНЕ Й ПОСТІЙНЕ ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,15	1,32	1,52	1,74	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,15	0,17	0,20	0,22	0,26
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів,%	—	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0

*Таблиця 13.4*

**ВАРІАНТ 4. РЕГРЕСИВНЕ АБСОЛЮТНЕ Й ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,26	1,49	1,69	1,86	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,26	0,23	0,20	0,17	0,14
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів,%	—	26,0	18,3	13,4	10,0	7,5

Під час розроблення тарифної сітки для підприємства з нестійким фінансовим станом слід мати на увазі, що найекономічнішими є варіант сітки з прогресивним абсолютним і відносним зростанням тарифних коефіцієнтів. Адже в цій тарифній сітці числові параметри (коефіцієнти) за розрядами

основної маси робітників (4—6) менші, ніж в інших варіантах, які наведено вище.

Водночас слід підкреслити недоцільність постійного використання тарифної сітки для вирішення поточних завдань. Пам'ятаймо, що основне призначення тарифної сітки — це диференціація тарифних ставок залежно від об'єктивних, загально визнаних чинників — складності праці (кваліфікації робітників) і відповідальності робіт. Тому маневрування тарифними коефіцієнтами допустиме лише в певних розумних межах.

**Тарифна ставка** — виражена в грошовій формі абсолютна величина заробітної плати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). На базі тарифної сітки та тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду. Тарифна ставка робітника першого розряду визначається колективним договором підприємства. Під час її обґрунтування та внесення на переговори щодо укладення колективного договору має враховуватися ціла низка обставин і чинників, зокрема:

- фінансові можливості підприємства на період дії колективного договору, що укладається;
- рівень середньої заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;
- оптимальна (прийнятна) за сучасного стану економіки підприємства частка тарифу в середній заробітній платі;
- державна, галузева й регіональна гарантії мінімальної заробітної плати.

Обґрунтовуючи величину тарифної ставки робітника першого розряду, слід орієнтуватися на прийнятну для сучасного стану економіки питому вагу тарифу в середній заробітній платі на рівні 65—70% (ураховуючи занедбаність нормування праці, низький рівень організації виробництва тощо). Надалі в міру стабілізації виробництва, відновлення нормативної бази на поліпшення організації виробництва частку тарифу слід довести до загальноєвропейського стандарту — 85—90%.

Під час закріплення в колективному договорі тарифної ставки першого розряду слід виходити з того, що ця ставка не може бути нижчою за встановлену Верховною Радою України величину мінімальної заробітної плати, а також за відповідний мінімум, передбачений генеральною, галузевою та регіональною угодами. Разом з тим слід дотримуватися вимог ст. 14 Закону України «Про оплату праці», згідно з якою норми

колективного договору, що допускають оплату праці нижчу від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижчу від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більше ніж на шість місяців.

**Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників** — це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які внесено до чинного класифікатора професій. За своєю сутністю цей довідник — це нормативний документ, за допомогою якого встановлюються розряди робіт та робітників та визначається кваліфікаційний статус усіх категорій працюючих.

Чинний нині довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 16 лютого 1998 р. № 24. Він складається з випусків і розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій (ДК 003—95), а саме: «Керівники», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», «Робітники». Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги», «Спеціалізація», «Приклади робіт».

У вітчизняній та зарубіжній практиці застосовуються різноманітні підходи до проектування тарифної системи. Найпоширеніші з них такі:

- Відокремлене формування тарифних ставок для оплати праці робітників і посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.
- Застосування єдиної тарифної системи оплати праці, яка передбачає запровадження уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу на базі єдиної тарифної сітки.
- Запровадження безтарифної (пайової) системи оплати праці.
- Використання єдиної гнучкої тарифної системи, основні положення якої розглянуто далі.

Переваги та недоліки варіантів побудови тарифної системи детально викладено в підручнику А. М. Колота [6].

Основним напрямом удосконалення побудови тарифної системи оплати праці слід вважати запровадження єдиної гнучкої

тарифної системи, пріоритетне право на розробку якої належить сторонам соціального партнерства на рівні підприємства. Цей варіант охоплює два нетрадиційні підходи до побудови тарифної системи — запровадження єдиної тарифної сітки (ЄТС) і встановлення системи гнучких тарифних ставок (окладів).

Головна перевага ЄТС — наявність єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт у диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу та підвищення стимулювальної ролі тарифної системи. Суттєвим є запобігання конфронтації робітників, з одного боку, і керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, — з іншого, щодо диференціації тарифних ставок і посадових окладів, яка досить часто проявляється за відокремленої розробки тарифних умов оплати праці. Важливим є також і спрощення формування єдиної тарифної системи. Єдина гнучка тарифна система має будуватися відповідно до таких положень: 1) запровадження єдиного підходу щодо оцінки складності робіт та диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу на базі ЄТС; 2) диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду за кількома рівнями або з використанням «вилки» ставок (окладів); 3) визначення конкретного рівня тарифної ставки (окладу) у межах кожного розряду за результатами комплексного оцінювання працівників; 4) можливості як підвищення, так і зниження тарифної ставки (окладу) залежно від результатів оцінки в звітному періоді; 5) опрацювання системи показників, які характеризують якість і терміни виконання робіт, ініціативу, новаторство, професійне зростання, самостійність, творчий підхід до виконання робіт тощо для комплексного оцінювання працівників; б) реалізації диференційованого підходу до різних професійно-кваліфікаційних груп працівників під час розроблення показників і критеріїв оцінювання.

### **13.6. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати**

Кожне підприємство створюється й існує для того, щоб, увійшовши до суспільного поділу праці, зайнявши свою нішу на ринку товарів, виробляючи й продаючи певну продукцію для задоволення потреб суспільства заробити необхідні кошти для власних потреб учасників виробництва.

Це зобов'язує підприємство, і насамперед його власника, добре налагоджувати виробничий процес, організовувати працю так, щоб вона була економічно ефективною, забезпечувала кожному матеріальний добробут, давала моральне задоволення. Організація праці на підприємстві — процес багатогранний і складний, спрямований на оптимальне поєднання інтересів учасників виробництва й створення необхідних умов для ефективного функціонування його засобів.

Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу як індивідів, так і окремих колективів кількості та якості праці, вкладеній ними в загальний результат колективних дій. Така відповідність в економічній літературі трактується як співвідношення між мірою праці та мірою заробітної плати.

За міру праці можна вважати лише таку кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов. Установлення міри праці є функцією нормування праці.

Зазначимо, що необхідність установлення прямої залежності між мірою праці та мірою заробітної плати з'явилася на тому етапі розвитку суспільного виробництва, коли виникла наймана праця. Рабовласник не мав потреби порівнювати те, що він спрямовував на підтримку життя раба з кількістю його трудових витрат. Що ж стосується поміщика, то той взагалі не думав про утримання кріпосних, оскільки вони самі себе годували й визначали, скільки їм треба працювати, щоб прогодуватися.

Радикальні зміни в змісті та функціях нормування праці відбулися з виникненням найманої праці. Передача найманим працівником роботодавцеві своєї здатності до праці в «оренду» на певний період та за певну ціну актуалізувала потребу визначення обсягу робіт, який працівник мав виконати в обмін на заробітну плату. При цьому у всій повноті постала проблема зіткнення суперечливих інтересів, оскільки роботодавець бажав, щоб обсяг виконуваних робіт був якомога більшим, а працівник, — щоб цей обсяг був не завеликим.

У ринковій економіці, заснованій на найманій праці, нормування праці — це визначення обсягу робіт певної якості (змісту), який працівник має виконати за ціну послуг своєї робочої сили. Норма праці як базовий елемент нормування являє собою виражену в одиницях праці ціну послуг робочої сили.

За умов ринкової економіки немає та не може бути організації заробітної плати без нормування праці. Праця за певну винагороду у формі заробітної плати — це передусім оцінка результатів праці з позицій їхньої відповідності нормам (мірі) праці.

Отже, оскільки через нормування визначається міра праці, то в системі господарювання, що заснована на найманій праці, його слід розглядати як один з головних елементів організації заробітної плати. Разом з тим нормування праці, з одного боку, є засобом становлення й забезпечення контролю над мірою праці, а через неї над мірою споживання, а з іншого, — спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективне виконання роботи.

Оптимальне співвідношення між мірою праці й мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, правильному співвідношенню між фондами споживання та нагромадження, а отже, є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Водночас значне випередження темпів зростання фонду нагромадження в порівнянні з темпами збільшення фонду споживання призведе до погіршення умов відтворення робочої сили, уповільнення зростання або й зниження життєвого рівня населення.

Невиправдане випередження темпів зростання фонду споживання над темпами зростання фонду нагромадження також має комплекс негативних наслідків: уповільнення темпів зростання продуктивності праці, порушення балансу між попитом і пропонуванням на товарному ринку, інфляція тощо.

Зниження якості норм трудових витрат неминуче призводить до накопичення недоліків в оплаті праці. Його наслідком є, перш за все, зниження тарифу в заробітній платі робітників. Високий відсоток перевиконання норм створює хибне уявлення про підвищення продуктивності їхньої праці. Оскільки рівень напруженості норм і їхнє перевиконання є різними за професіями й групами робітників, то це призводить до різнобою в рівнях заробітної плати робітників-відрядників, необґрунтованих відмінностей в оплаті праці робітників у цілому. Водночас така «продуктивність» негативно відбивається на співвідношеннях у рівнях заробітної плати робітників-відрядників і робітників-почасовиків, робітників-відрядників і службовців. Необґрунтовані відмінності в заробітній платі порушують принципи однакової оплати за ту саму праці та на практиці є потужними чинниками-демотиваторами.

Отже, нормування як процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу в усіх сферах діяльності людини є однією з найважливіших складових суспільної організації праці.

На підприємствах нормування праці має виконувати цілу низку функцій, а саме: основи планово-економічних розрахунків поточного, перспективного й прогнозного характеру; вихідної бази обліку витрат і результатів виробництва; основи раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством; засобу встановлення норм однакової інтенсивності, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці; дійового засобу забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою. Отже, функції нормування праці досить широкі, вони виходять за межі його використання лише як елемента організації заробітної плати. Як ефективний засіб мотивації праці всіх категорій працівників, нормування в поєднанні з іншими елементами організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на базі прогресивних форм кооперування праці.

### 13.7. Системи оплати праці

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є система оплати праці.

Під **системою оплати праці** слід розуміти діючий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили. Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з іншого, — засобом для досягнення певних кількісних і якісних показників. Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом установаження залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Залежно від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, усі системи заробітної плати

поділяються на дві великі групи, що називаються формами заробітної плати. У разі використання як міри праці кількості відпрацьованого робочого часу має місце почасова форма заробітної плати. Якщо як міра праці використовується кількість виготовленої продукції (наданих послуг), то йдеться про відрядну форму заробітної плати. Отже, форма заробітної плати — це одна з класифікацій систем оплати праці за ознакою, що характеризує міру праці.

За економічної сутності та елементів побудови відрядна й почасова форми заробітної плати суттєвих відмінностей не мають. Як перша, так і друга базуються на встановленій законодавством тривалості робочого часу та визначеній ринком ціні послуг робочої сили. Виокремленні форми заробітної плати враховують як результат праці, так і необхідний для його отримання робочий час. Разом з тим існує думка, що почасова форма передбачає оплату за відпрацьований час без урахування результативності праці, а відрядна форма — оплату за результат без урахування робочого часу. На практиці таке розуміння сутності форм заробітної плати призводило та призводить до того, що за відрядної форми створюються штучні перепони своєчасному перегляду норм трудових витрат за підвищення організаційно-технічного рівня виробництва й об'єктивного зменшення робочого часу на виробництво продукції (надання послуг), а за почасової форми не досягаються необхідні роботодавцю результати праці. Щоб сприяти уникненню цих непорозумінь, класичне визначення сутності форм заробітної плати потребує деяких доповнень. За почасової форми заробітної плати результат праці має приховану форму — форму посадових інструкцій, переліку трудових обов'язків тощо, а робочий час, що є невіддільним від цих обов'язків, — відкриту, явну форму. За відрядної форми заробітної плати результат має безпосередню форму й чіткі кількісні параметри, а робочий час, що необхідний для його досягнення й невіддільний від нього, — опосередковану форму.

Вибір певної форми заробітної плати потребує дотримання умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, є:

- необхідність стимулювання збільшення виробітку продукції та скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;

- реальна можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- існування в працівників реальної можливості збільшувати виробіток понад установлену норму за наявних організаційно-технічних умов виробництва;
- можливість і економічна доцільність розробки норм праці та обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт і їхній облік мають перекриватися економічною ефективністю збільшення виробітку;
- відсутність негативного впливу цієї форми оплати на якість продукції, рівень дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

Якщо цих умов немає, то слід застосовувати почасову форму оплати праці. За умов планової централізованої економіки найпоширенішою була відрядна форма. Це пов'язано з тим, що вона виступала важелем адміністративного впливу на працівників для виконання планових завдань за існуючих недоліків у організації виробництва та праці, неритмічної роботи, постійних авралів на виробництві. За умов ринкової економіки вибір форми оплати праці має базуватися на врахуванні названих вище чинників і диктуватися вимогами економічної доцільності.

Найперспективнішою слід вважати почасову форму оплати праці з видачею нормованих завдань, яка, базуючись на обґрунтованих нормах і візрцевій організації праці, має увібрати в себе кращі регламентовані елементи відрядної форми.

З огляду на комплексність впливу діючих систем оплати праці на матеріальні мотиви працівників їх можна поділити на *прості та складні*. У простих системах величину заробітку визначають два показника, один з яких характеризує міру праці. Так, за простої почасової системи оплати праці величина заробітку працівника залежить від кількості відпрацьованого часу та встановленої тарифної ставки (посадового окладу). За простої відрядної системи заробіток працівника формують такі показники, як кількість виготовленої продукції та діючі відрядні розцінки за одиницю продукції.

У складних системах величина заробітку залежить від трьох і більше показників, з яких, як правило, два є основними, а інші — додатковими. У цих системах кількість додаткових показників, що формують величину заробітку, залежить від кількості «вузьких» місць на виробництві, наявних резервів підвищення

виробництва та реальних можливостей працівників впливати на використання цих резервів.

Діючі системи оплати праці можуть передбачати використання різних варіантів зміни параметрів заробітної плати. Так, застосування відрядної форми оплати праці може передбачати збільшення основного заробітку пропорційно перевиконанню норм виробітку або його збільшення (зменшення) за певною прогресією (регресією) залежно від рівня перевиконання норм. Пропорційним, прогресивним або регресивним може бути й порядок нарахування премії працівникам залежно від рівня виконання умов і показників преміювання.

Отже, за характером зміни параметрів заробітної плати залежно від виконання норм праці (виробітку) та інших умов оплати праці діючі системи можна поділити на *прямі (пропорційні), прогресивні та регресивні*.

Мотиваційний вплив систем оплати праці може бути спрямований на кожного працівника окремо або на їхню групу (ланку, бригаду, відділ тощо). Залежно від цього діючі системи оплати праці поділяються на *індивідуальні та колективні*. За першого варіанта необхідно організувати облік міри, результатів праці кожного працівника, який охоплений відповідною системою оплати праці, а за другого — облік міри, результатів колективної праці. Разом з тим обліку мають підлягати основні параметри трудового внеску окремих працівників з тим, щоб не припустити знеособлення формування колективних результатів праці, відсутності оцінки впливу на них окремих працівників. Це вкрай необхідно з огляду на те, що в складних системах оплати праці одні показники можуть бути результатом особистих зусиль працівників, інші — колективних. Інтереси забезпечення однакової оплати за ту саму працю потребують виокремлення трудового внеску окремих працівників і оцінки їхнього впливу на колективні результати. На практиці цьому має слугувати, зокрема, розрахунок коефіцієнтів трудового внеску або коефіцієнтів трудової участі працівників [6, с. 142—143, 199—204].

Діюча на підприємстві система оплати праці має сприяти реалізації інтересів як роботодавця, так і працівників. В інтересах першого система оплати праці має спрямувати зусилля працівників на досягнення тих показників трудової діяльності, на які розраховує роботодавець. До таких показників слід віднести передусім випуск необхідної кількості продукції у визначені

строки, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції на базі підвищення її якості та зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції. В інтересах працівника система оплати праці має надавати йому можливість підвищення матеріального достатку залежно від трудового внеску, реалізації наявних здібностей, досягнення якомога повної самореалізації як особистості. Залежно від того, наскільки повно діючі системи оплати праці забезпечують одночасну реалізацію інтересів роботодавців і найманих працівників, їх можна поділяти на заохочувальні, гарантуючі та примусові.

Заохочувальними є ті системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує одночасне вирішення трьох завдань: 1) спонукає працівників до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску; 2) забезпечує безпосередній зв'язок між трудовим внеском і величиною винагороди за послуги праці; 3) оптимізує досягнення інтересів роботодавців і найманих працівників.

Характерною ознакою гарантуючих систем оплати праці є те, що вони не передбачають безпосередню залежність винагороди за послуги праці від рівня основних зарплатоутворюючих чинників — кількості, якості та результатів праці, а забезпечують нарахування обумовленого заробітку. Причини застосування гарантуючих систем оплати праці різноманітні. Це, наприклад, намагання роботодавця зберегти «кадрове ядро» незалежно від результатів поточної діяльності, що має місце за умов реструктуризації підприємства, економічної нестабільності та прихованого безробіття тощо; намагання залучити з зовнішнього ринку праці найкваліфікованішу робочу силу в розрахунку на її «віддачу» в перспективі; формування «кадрового ядра» на етапі становлення підприємства; невисока фахова підготовка менеджерів з персоналу, до функціональних обов'язків яких належать формування ефективних систем оплати праці.

Застосування примусових систем оплати праці найчастіше обумовлюється жорсткою конкуренцією на ринках збуту, вимогами технологічного процесу, намаганням будь-що вистояти в конкурентній боротьбі тощо. Ознаки цих систем багатоманітні. До них належать висока інтенсивність праці та напруженість діючих норм трудових витрат, жорстка регламентація організації праці. Але найголовнішою ознакою є націлення працівників на досягнення однозначно встановленого, достатньо високого рівня показників, що не припускає відхилень.

Найпоширеніші *різновиди простих і складних систем* такі: *проста почасова, пряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-регресивна, почасово-преміальна, відрядно-преміальна, акордна системи оплати праці*. Останні можуть доповнюватися також установленням працівникам доплат і надбавок, одноразових премій і винагород.

За *простої почасової системи* заробіток працівника формується відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу.

У разі застосування годинних і денних тарифних ставок величина заробітку працівника, який оплачується почасово ( $Z_{пп}$ ), визначається за такою формулою:

$$Z_{пп} = T_c \cdot Ч_{\phi}, \quad (13.1)$$

де  $T_c$  — тарифна ставка працівника за одиницю часу (годину, день), грн;

$Ч_{\phi}$  — фактично відпрацьований працівником час, годин або днів.

У разі застосування місячної тарифної ставки (окладу) заробіток працівника визначається за такою формулою:

$$Z_{пп} = \frac{T_{см} \cdot Ч_{\phi м}}{Ч_p}, \quad (13.2)$$

де  $T_{см}$  — місячна тарифна ставка працівника, грн;

$Ч_{\phi м}$  — фактично відпрацьована працівником кількість днів за місяць;

$Ч_p$  — кількість робочих днів у місяці відповідно до графіку роботи підприємства.

За *прямої відрядної системи* заробіток працівника ( $Z_v$ ) залежить від відрядної розцінки за одиницю виготовленої продукції (виконаної роботи) і кількості виготовленої продукції (виконаної роботи). Він визначається за такою формулою:

$$Z_v = P_v \cdot K, \quad (13.3)$$

де  $P_v$  — відрядна розцінка за одиницю продукції (виконану роботу), грн;

$K$  — кількість виготовленої продукції (виконаної роботи) у встановлених одиницях.

Відрядна розцінка за одиницю продукції ( $P_v$ ) визначається за такою формулою:

$$P_v = T_p \cdot H_{\text{ч}} \quad (13.4)$$

або

$$P_v = T_p \cdot H_v, \quad (13.5)$$

де  $T_p$  — тарифна ставка, що відповідає розряду виконаної роботи, грн;

$H_{\text{ч}}$  — норма часу, годин;

$H_v$  — норма виробітку у встановлених одиницях.

За *відрядно-прогресивної системи* оплати праці, починаючи з певного рівня виконання норм виробітку, застосовуються відрядні розцінки за виконану роботу (операції, деталі, вироби тощо) у підвищеному розмірі. Отже, базова розцінка, яка визначена згідно з тарифною ставкою, що відповідає розряду виконаної роботи та діючою нормою часу, диференційовано підвищується залежно від досягнутого рівня виконання норм.

Складовою цієї системи є вихідний (базовий) рівень виконання норм виробітку, за перевищення якого застосовується прогресивна шкала підвищення відрядних розцінок. Під час роботи за технічно обґрунтованими нормами виробітку як вихідну базу доцільно застосовувати 100-відсоткове виконання норм, в інших випадках вихідна база має встановлюватися не нижче середнього рівня виконання норм виробітку, досягнутого на конкретному робочому місці або на дільниці, у цеху за останні 3—6 місяців, що передують уведенню відрядно-прогресивної оплати. У табл. 13.5, як приклад, наведено шкалу підвищення розцінок залежно від виконання норм виробітку.

Таблиця 13.5

**ПІДВИЩЕННЯ РОЗЦІНОК ЗАЛЕЖНО ВІД ВИКОНАННЯ НОРМ ВИРОБІТКУ  
(вихідна база — 110%)**

Виконання норм виробітку, %	Коефіцієнт підвищення базової розцінки	Виконання норм виробітку, %	Коефіцієнт підвищення базової розцінки
Від 111 до 115	1,2	Від 130 до 140	1,7
Від 115 до 120	1,3	140 і вище	1,9

Від 120 до 130	1,5		
----------------	-----	--	--

Загальна сума заробітку працівника в разі застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці ( $Z_{пр}$ ) визначається так:

$$Z_{пр} = Z_{вб} + \frac{Z_{вб} \cdot \Pi_б \cdot K_з}{B_б}, \quad (13.6)$$

де  $Z_{вб}$  — відрядний заробіток за основними (базовими) розцінками, грн;

$B_б$  — виконання норм виробітку, що прийняте за вихідний (базовий) рівень,%;

$\Pi_б$  — перевищення вихідного (базового) рівня,%;

$K_з$  — коефіцієнт збільшення розцінок залежно від перевищення вихідного (базового) рівня виконання норм виробітку відповідно до діючої шкали.

За відрядно-прогресивної системи зростання заробітної плати працюючого є вищим за його виробіток. Тому застосування цієї системи не може бути масовим і постійним. Вона вводиться на обмежений термін, як правило до 6-ти місяців, у тих виробничих підрозділах, де існує потреба суттєвого нарощування обсягів виробництва й разом з тим незадовільним є стан виконання планових завдань, що потребує запровадження додаткової матеріальної зацікавленості в перевиконанні норм виробітку.

Різновидом відрядної оплати праці є також *відрядно-регресивна система*, характерною ознакою якої є те, що, починаючи з певного рівня перевиконання норм, відрядні розцінки знижуються. Отже, ця система є своєрідною протилежністю відрядно-прогресивної системи. Чим вищим є рівень перевиконання норм (понад визначений вихідний (базовий) рівень), тим нижчою є розцінка за кожну одиницю продукції (виконану роботу).

За *почасово-преміальної системи* працівникові понад оплату відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу встановлюється премія за забезпечення визначених кількісних і якісних показників трудової діяльності. Заробітна плата працівника за цієї системи ( $Z_{ппр}$ ) визначається за такою формулою:

$$Z_{ппр} = Z_{пт} + \Pi, \quad (13.7)$$

де  $Z_{\text{пп}}$  — тарифна заробітна плата, що відповідає заробітку, визначеному за простої почасової системи, грн;

$\Pi$  — сума премії за досягнення кількісних і якісних показників роботи, грн.

За *відрядно-преміальної системи* оплати праці працівникові, крім відрядного заробітку, нарахованого згідно з діючими відрядними розцінками за одиницю виготовленої продукції та її кількості, виплачується премія за досягнення показників, що передбачені чинним преміальним положенням. Заробітна плата працівника за цієї системи ( $Z_{\text{впр}}$ ) визначається за такою формулою:

$$Z_{\text{впр}} = Z_{\text{в}} + \Pi. \quad (13.8)$$

За *акордної системи* оплата здійснюється не за окремі операції, види робіт, а за виконання певного комплексу робіт, які входять до акордного завдання. Акордна оплата праці, як правило, уводиться для колективу працівників (бригади, ланки) і може розглядатися як варіант колективної системи оплати праці за кінцевими результатами. Оплата за виконання акордного наряду визначається на базі складання калькуляції згідно з діючими нормами часу й розцінками за роботи, що входять до цього наряду. Визначальною особливістю акордної оплати є те, що загальна сума заробітку за виконання визначеного комплексу робіт фіксується й доводиться до робітників заздалегідь, до початку роботи.

### **13.8. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги**

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних з формуванням якісно нових мотиваційних настанов працюючих, найважливіша роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання.

Нагадаємо, що одне з правил сучасного менеджменту стверджує: «Робіться те і робіться саме так, як винагороджується. Працівники

всіх рівнів — від керівника до вахтера — поводять себе відповідно до чинної системи винагород. Серйозною перешкодою для досягнення результатів є величезна невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яку винагороджують».

За критерій ефективності певної системи преміювання слід визнати реальну заінтересованість працівників у досягненні якомога більших індивідуальних і колективних результатів праці, усе повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її проявом, реалізацією на практиці, досягнення стратегічних і тактичних цілей членів колективу та підприємства, якими можуть бути: досягнення бажаних індивідуальних результатів та винагороди за послуги праці, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

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

- показники та умови преміювання;
- розміри премій;
- джерела виплати премій;
- категорії персоналу, які підлягають преміюванню;
- періодичність преміювання;
- порядок виплати премій.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальні стимули найдоцільніше та в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання.

*Перша вимога.* У преміальній системі, що має обов'язково охоплювати як показники, так і умови преміювання, принципово важливо розподілити «навантаження» між ними.

У найзагальнішому вигляді умови — це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Величина премії має залежати від показників преміювання, тобто від їхнього рівня, динаміки тощо.

Умови й показники преміювання доцільно поділяти на основні та додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

Виконання умов преміювання, згідно з їхньою природою та призначенням, не є підставою для збільшення величини винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премію сплачувати недоцільно, а в разі невиконання додаткових

умов премія може сплачуватися в менших розмірах (у межах до 50%).

Якщо основні та додаткові показники перевиконано, величина премії має збільшуватися. У разі невиконання основних показників премія не має сплачуватися, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди.

*Друга вимога.* Необхідно надзвичайно відповідально та зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, щоб вони, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежали від трудових зусиль певного колективу або працівника.

Наявність конкретних «вузьких місць» на виробництві змушує спрямувати зусилля окремих виконавців, усього колективу на покращання справ у певній сфері виробничої діяльності. При цьому важливо забезпечити «диверсифікацію» показників і умов преміювання, «прив'язку» їх до завдань підрозділів та функціональних обов'язків виконавців.

Припустимо, що «вузьким місцем» на виробництві є виконання договірних зобов'язань на поставку продукції. Для працівників вищої та середньої керівної ланки — директора підприємства, його заступника з виробництва, начальників складальних цехів, керівників низки провідних служб заводоуправління (економічного відділу, відділу маркетингу, фінансового, технологічного), на яких у першу чергу покладається відповідальність за виконання договірних зобов'язань, — показником (умовою) преміювання може бути виконання зобов'язань щодо поставок продукції згідно з укладеними угодами в цілому по підприємству.

Але якщо цей показник є «вузьким місцем» у діяльності підприємства, то поліпшити стан справ у цьому напрямі можливо за умови посилення заінтересованості у виконанні планів поставок за укладеними договорами робітників і службовців цехів. Система преміювання цих категорій персоналу має містити такі показники й умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіка здавання виробів на склад, ритмічність виробництва. Ці показники залежать від трудових зусиль робітників і службовців, а їхнім досягненням забезпечується виконання підприємством договірних зобов'язань щодо поставок продукції.

Слід підкреслити, що умови господарювання, які притаманні ринковій економіці, потребують унесення суттєвих змін до

складу показників преміювання, їхнього якісного урізноманітнення в порівнянні з тими, що використовувалися до останнього часу. Як приклад розглянемо варіант складу показників преміювання керівників та головних фахівців підприємств, який можна використати під час побудови сучасних систем преміювання.

Ураховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному й соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні фахівці вирішують питання розвитку виробництва та покращання фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи й преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

- 1) показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності;
- 2) показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

3-поміж показників першої групи назвемо такі:

- 1) показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству та в розрахунку на одного працюючого або акціонера);
- 2) приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в поточному періоді у порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства;
- 3) частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести в першу чергу такі:

- 1) показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позичковими та власними коштами підприємства);
- 2) показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної продукції в загальних обсягах виробництва, частка сертифікованої продукції у загальних обсягах виробництва, співвідношення між цінами на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);
- 3) показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

*Третя вимога.* Обґрунтуємо, чому важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини має не перевищувати чотирьох. У разі збільшення їхньої кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва й основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їхнього невиконання, що є демотивувальним чинником.

За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2—3, за максимально допустиму — 4.

*Четверта вимога.* Принципово важливо, щоб показники й умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотиваційний вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дають змогу узгоджувати суперечливі інтереси. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці та підвищення якості продукції, то зняти суперечності можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант — премія за здавання продукції з першого подання — виплачується за умови виконання працівником виробничого завдання в установленій номенклатурі. Можливі й інші варіанти узгодження умов і показників преміювання.

*П'ята вимога.* Для того, щоб показники й умови преміювання справляли стимулювальний вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їхньої діяльності, необхідно визначити базу, їхню вихідну величину та передбачити «технологію» визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного

рівня якості, збереження досягненого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності— зростання (приріст) у порівнянні з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

Так, наприклад, показник преміювання «виконання договірних зобов'язань з поставок продукції» спрямований на 100-відсоткове виконання укладених угод, але не більше того, оскільки перевиконання суперечить сутності цього показника. Разом з тим такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості наштовхують або спонукають надалі поліпшувати ці результати діяльності в порівнянні з розрахунковим рівнем, відповідним періодом минулого року, періодом, що передував звітному.

*Шоста вимога.* Необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складниками побудови преміальної системи.

Її мета — забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають ураховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість показників, що стимулюють одночасно, їхні вихідні рівні та можливості подальшого поліпшення, «трудомісткість» одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Згідно з принципом «однакова премія за однакові додаткові зусилля», можна зробити висновок, що в разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більше трудових зусиль.

Порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, річ непроста, вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці підприємства. Найприйнятнішим для застосування є метод експертної оцінки.

Обґрутовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не відіграє стимулювальної ролі, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

«Технологію» визначення розмірів премії розглянемо на конкретному прикладі. Припустімо, потрібно визначити розміри

премій службовців підприємства, що для них як основні показники заохочення визначені: виконання плану поставки продукції за укладеними договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення цих показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Інші необхідні вихідні дані та розрахунок розмірів премії наведено в табл. 13.6.

За даними таблиці в положення про преміювання слід внести такі розміри премій службовцям:

за виконання на 100% плану поставки продукції за укладеними договорами — 15,0%; за 1% зростання продуктивності праці — 1,8%; за 0,1 пункту зниження собівартості продукції — 0,75%.

Таблиця 13.6

**ВИХІДНІ ДАНІ Й РОЗРАХУНОК РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ДЛЯ ВНЕСЕННЯ В ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРЕМІЮВАННЯ**

Основні показники преміювання	Заплановане зростання (зниження), % (пункти)	Фонд оплати за посадовими окладами, грн	Заплановано на поточне преміювання		Розмір премії, % до посадового окладу (ставки)
			Співвідношення за показниками преміювання	гривень	
Виконання плану поставки продукції за укладеними договорами	100		50	3600	За виконання плану на 100% — 15,0 $\left( \frac{3600}{24\ 000} \cdot 100 \right)$
Підвищення продуктивності праці	5		30	2160	За підвищення — 1,8 $\left( \frac{2160}{24\ 000 \cdot 5} \cdot 100 \right)$
Зниження собівартості продукції	0,8		20	1440	За 0,1 пункту зниження — 0,75 $\left( \frac{1440}{24\ 000 \cdot 0,8} \cdot 100 \right)$

Разом		24000	100	7200	
-------	--	-------	-----	------	--

*Сьома вимога.* Для посилення мотивувального потенціалу системи преміювання слід враховувати напруженість показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

Одним з варіантів вирішення цієї проблеми є додаткова диференціація премії, що нарахована за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість та інтенсивність трудового процесу. Так, наприклад, премія робітникам (колективам бригад), що нарахована за виконання виробничих (нормованих) завдань, може додатково коригуватися (підвищуватися або знижуватися) залежно від показників, що характеризують рівень використання обладнання та здавання продукції з першого подання.

Другий варіант — нарахована робітникам або колективам бригад премія за виконання виробничих (нормованих) завдань диференціюється залежно від виконання норм виробітку та якості продукції (обсягу браку у відсотках до всього обсягу випуску продукції). Можливі й інші варіанти додаткової диференціації премії, нарахованої за основні результати діяльності.

*Восьма вимога.* До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід внести тільки тих з них, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнених (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Іншими словами, якщо працівник не може змінити ситуацію в певній сфері виробничої діяльності на краще, оскільки вона не залежить від його зусиль, то й преміювати за показники цієї діяльності не має сенсу.

*Дев'ята вимога.* Під час проектування такого складника преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва та праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні основні результати діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії персоналу. Для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання,

оскільки показники й умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності. Однак у цехах для цих категорій персоналу може бути встановлено й щомісячну періодичність преміювання згідно з первинною оперативною звітністю цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі й триваліші періоди діяльності, за результатами яких нараховується премія.

Цим не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотивувального типу. Під час формування останнього пропонується дотримуватися й таких положень (вимог):

а) премія не повинна нараховуватися за результати та діяльність працівника, що є обов'язковими й оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визначити доцільною виплату премії за мотивами, не пов'язаними з роботою, а скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

в) незначне за розмірами, але широкі за охопленням працівників і часті преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

Дотримання цих вимог має сприяти підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують зростання трудової активності персоналу та «працюють» на досягнення його особистих цілей та цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і долучається до колективного договору як додаток.

Для узгодження показників, умов, вихідних рівнів преміювання та розмірів премії з потребами виробництва, умовами роботи слід щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни в який уносять за спільним рішенням сторін.

### **13.9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

«Не хлібом єдиним живе людина», — сказано в Біблії. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо нині, коли матеріальні потреби людей в більшості країн задоволено й усе важливішими стають нематеріальні потреби й мотиви. На початку нового століття людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного й духовного характеру.

За оцінкою спеціалістів у галузі менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів перевагу віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, для кого важливіші нематеріальні мотиви, різко зростає.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни в змісті праці;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їхній ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципи положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи, зокрема, передбачають розроблення та впровадження в господарську практику:

- а) програм гуманізації праці;
- б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);

г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо задіяння нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці містить такі складники:

- збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);

- розвиток колективних форм організації праці;

- створення досконаліших умов праці;

- розвиток виробничої демократії;

- раціоналізація режимів праці та відпочинку, упровадження гнучких графіків роботи;

- підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

На базі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації та стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності виробництва.

Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації — максималізація прибутку. Проте не можна не бачити й того позитивного, що нові підходи до мотивації привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку — у належності та причетності, визнанні та самостверженні, самовираженні. Далі детально розглянуто зміст окремих складників програм гуманізації праці, реалізація яких

спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри.

Якщо планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби (зокрема зайнятості, стабільної роботи) будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати щонайбільше з того, чого вони бажають. Тому й у процесі роботи людина прагне отримати різноманітні винагороди й максимально задовольнити потреби. До таких потреб належать просування по службі та знання перспектив свого професійного зростання. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля та прагне досягти оптимального співвідношення в системі «затрати — результати — винагорода — валентність».

З теорії справедливості випливає, що коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи та просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Водночас людина починає приділяти більше уваги перспективам свого зростання, просуванню по службі, адже це, на її думку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання — безперечно, пріоритетні потреби й мотивувальні чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно безпосередньо стосується реалізації цілої низки потреб і задіяння трудових і статусних мотивів персоналу. Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Ураховуючи це, до пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки на практиці склалося чимало моделей гнучкої організації робочого часу, індивідуалізації їхнього застосування та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складник нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. Спираючись на великий зарубіжний та вітчизняний досвід,

розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

**Надання додаткового вільного часу.** Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулювальний ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві тощо). Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності (наприклад, до роботи на державній службі), створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи. Стимулювальний ефект мають і творчі відпустки, що надаються працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників та в інших випадках, передбачених законодавством або колективним договором підприємства.

Зауважимо, що користуватися нетрадиційними формами регулювання робочого й вільного часу слід обережно, пам'ятаючи, що в окремих випадках їхнє застосування породжує проблеми організаційно-економічного характеру. Наведемо такий приклад. Практика ФРН засвідчила, що скорочення робочого стажу, необхідного для виходу на пенсію, яке дуже підтримувалося в цій країні у 80-ті роки, по-перше, не привело до очікуваного зняття напруження на ринку праці, а по-друге, фірми втратили багатьох літніх працівників, досвід яких нерідко є незамінним капіталом. Несподівано виявилось, що значні зміни у віковій структурі персоналу є небажаними, оскільки динамізм молодших людей не компенсує потенціалу, оскільки динамізм досвідченіших, хоча останні працюють уже не так інтенсивно. Отже, має бути певний баланс у структурі персоналу. З огляду на це, а також з урахуванням демографічних тенденцій (старіння населення) фірми ФРН останнім часом стали застосовувати моделі поступового (поетапного) виходу на пенсію, щоб

пов'язати високий динамізм молоді з потенціалом знань і досвіду немолодих працівників.

**Перерозподіл робочого часу.** Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є змінний графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються змінні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х років їх використовували 75% фірм Франції, 69% — Нідерландів, 68% — ФРН, 66% — Швеції.

Численні дослідження та спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. У цьому разі стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходами на роботу у зв'язку з захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами.

За умов застосування змінних графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий ступінь свободи в розпорядженні робочим часом потребує самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. Ці обставини можна розглядати як складники посилення трудової мотивації.

Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму змінного робочого часу. Якщо на виробничій дільниці необхідна одночасна присутність кількох працівників, зв'язаних між собою технологічним процесом, режим змінного робочого часу застосувати не можна. Мотивацію в таких випадках можна підвищити наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на підставі домовленості між ними.

У разі використання змінних графіків роботи можливе й пряме стимулювання робочим часом на базі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового

робочого часу. Накопичений час у майбутньому можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Ясна річ, що право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності, і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому сучасні організації широко використовують усі доступні їм методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, зокрема й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні, з-поміж них назвемо лише декілька, що широко застосовуються в зарубіжних фірмах і заслуговують на увагу та використання у вітчизняній практиці.

**Довідник співробітника** — це брошура, яка містить основну інформацію про організацію, у якій працює співробітник. Такі довідники з'явилися в провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а нині є важливим складником комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн.

Видання довідника співробітника має такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та короткотривалі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам більше дізнатися про компанію, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, що компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

**Внутрішньофірмові публікації** (газети, журнали, багатотиражки тощо) являють собою періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне й соціальне життя в компанії, іншу інформацію, що може зацікавити співробітників.

Показовим прикладом впливу «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності, політики, що її здійснює керівництво, може слугувати досвід відділення «Саджіно» корпорації «Дженерал Моторс». Керівництво відділення було стурбоване низькою активністю співробітників і зниженням

продуктивності праці. Результати проведеного аналізу засвідчили, що однією з основних причин низької мотивації праці є недовіра співробітників і профспілкових функціонерів до керівництва відділення.

Провідним складником заходів з подолання ситуації, що склалася, стала перебудова процесу обміну інформації в організації. Для цього було докорінно змінено зміст газети, що видавалася на підприємстві. Замість технічних питань автомобілебудування в ній стали висвітлюватись конкретні проблеми заводу, перспективи його розвитку. Як результат, різко зросла кількість читачів газети та рівень інформованості співробітників про стан справ на підприємстві.

Крім цього, було прийнято рішення про створення нових засобів комунікації, а саме щомісячного журналу, який надходив на домашню адресу кожного співробітника й містив детальну інформацію про результати діяльності підприємства; спеціального журналу для лінійних керівників (бригадирів, майстрів тощо) з інформацією про заходи, які планує запровадити керівництво, і порадами, як бажано подати цю інформацію своїм підлеглим; щоквартального відеожурналу, який містив інтерв'ю з керівниками, рядовими співробітниками.

Важливим елементом управління організацією стали регулярні зустрічі представників профспілок з керівництвом, на яких обговорювались різноманітні питання функціонування підприємства.

Унаслідок новацій у галузі комунікацій на підприємстві значно знизився рівень недовіри між керівництвом і співробітниками, скоротилася плинність кадрів, підвищилась продуктивність праці, на 100% зросла своєчасність відвантаження продукції.



---

### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. Сформулювати найпоширеніші визначення категорії «потреби».
2. Яке з визначень категорії «потреби» якнайдокладніше відображає її сутність?
3. Викласти зміст наявних класифікацій потреб.
4. Пояснити значення потреб для людини та суспільства в цілому.

5. Схарактеризувати сутність категорій «інтереси» та «мотиви».
6. Розкрити взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви».
7. Які визначення категорій «стимули» та «стимулювання» найповніше відображають їхній зміст?
8. Які визначення категорії «мотивація персоналу» є найпоширенішими?
9. Сформулювати якнай докладніше визначення категорії «мотивація персоналу».
10. Викласти сутність понять «внутрішньої» та «зовнішньої» мотивації, співвідношення й відмінності між ними.
11. Обґрунтувати взаємозв'язок між мотивацією персоналу й кінцевими результатами діяльності.
12. Дати розгорнуте визначення матеріальної мотивації персоналу.
13. Окреслити основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
14. Обґрунтувати взаємозв'язок заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівників.
15. Пояснити, у чому виявляється вплив диференціації доходів працівників на мотивацію трудової діяльності.
16. Розкрити вплив структури доходів працівників на мотивацію трудової діяльності.
17. Дати сучасне розгорнуте визначення сутності заробітної плати.
18. Розкрити зміст функцій заробітної плати.
19. Накреслити та пояснити механізм реалізації основних функцій заробітної плати.
20. Назвати чинники диференціації заробітної плати та розкрити їхній зміст.
21. Дати загальну характеристику елементів організації заробітної плати в ринковій економіці.
22. Обґрунтувати роль тарифної системи в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати.
23. Назвати й схарактеризувати основні елементи тарифної системи.
24. Дати характеристику підходів до проектування тарифної системи.
25. Назвати переваги єдиної тарифної системи та розкрити принципи, на яких вона має бути побудована.
26. Пояснити роль нормування у визначенні заробітної плати.
27. Схарактеризувати сутність оптимізації міри праці та її оплати.
28. Розкрити мотиваційну роль нормування праці.
29. Дати характеристику функцій, які має виконувати нормування праці на підприємстві.

30. Сформулювати якнай докладніше визначення поняття «система оплати праці».
31. Назвати умови, що визначають доцільні застосування відрядної форми оплати праці.
32. Описати основні класифікаційні ознаки систем оплати праці.
33. Розкрити сутність заохочувальних, гарантувальних і примусових систем оплати праці.
34. Дати характеристику найпоширеніших різновидів простих і складних систем оплати праці.
35. Викласти зміст вимог до розробки системи преміювання персоналу підприємства.
36. Назвати чинники, що зумовлюють підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності.
37. Пояснити сутність гуманізації праці та її роль у мотивації персоналу.
38. Дати характеристики складових класичної програми гуманізації праці.
39. Пояснити причини, які спонукають роботодавців залучати працівників до управління виробництвом.
40. Розкрити взаємозв'язок між розвитком виробничої демократії та мотивацією персоналу.
41. Обґрунтуйте, чому планування кар'єри прийнято розглядати як чинник мотивації персоналу.
42. З'ясувати, у чому виявляється мотиваційна роль вільного часу та сприятливого режиму робочого часу.
43. Розкрити сутність моделей гнучкої організації робочого часу.
44. Пояснити взаємозв'язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу.




---

## Література

---

1. Про оплату праці: Закон України // Урядовий кур'єр. — 1995. — 18 трав.
2. Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М. та ін. Нормування праці / За ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К.: ВІПОЛ, 1995. — 207 с.
3. Адамчук В. В., Кокин Ю. П., Яковлев Р. А. Экономика труда. Учебник. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. — 431 с.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
5. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
6. Колот А. М. Мотивация персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. — М., 1998. — 316 с.

8. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991. — 453 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 701 с.
10. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Зб. наук. пр. — К.: Ін-т економіки, 1996. — 96с.
11. Портер М. Международная конкуренция. —М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
12. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 336 с.
13. Современная экономика труда. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 2001. — 660 с.
14. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. — М.: ЭКМОС, 1999. — 255 с.
15. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г.Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, 1996. — 623 с.
16. Эренберг Р. Дж., Смит Р. С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. — М.: Изд-во МГУ, 1996. — 777 с.
17. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. —Минск: Попурри, 2001. — 416 с.

## Розділ 14

### СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета розділу** — розкрити сутність, форми соціального партнерства в організації та його роль у формуванні досконаlih соціально-трудових відносин як передумови ефективного використання персоналу.

#### 14.1. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку

Розбіжності інтересів власників засобів виробництва та власників робочої сили мають об'єктивний характер: їх не можна раз і назавжди відмінити чи узгодити. Тому суспільство в цілому й кожна організація зокрема мають постійно опрацьовувати механізм регулювання відносин у сфері праці задля досягнення балансу інтересів, запобігання трудовим конфліктам, створення умов для сталого економічного розвитку й підвищення рівня життя трудящих.

Проблеми соціальної справедливості та досягнення соціального миру хвилювали людство з моменту зародження суспільного виробництва. Розвиток суспільної думки привів до появи різних концепцій досягнення соціального миру. Поступово з великої кількості таких концепцій уже в XIX столітті викристалізувалися дві теорії щодо подолання існуючих у суспільстві суперечностей та конфліктів. Одна проголошувала можливість узгодження інтересів власників засобів виробництва й найманих працівників шляхом переговорів, взаємних поступок, удосконалення форм співробітництва, розбудови правової держави. Друга теорія оголосила суперечності між інтересами буржуазії та пролетаріату антагоністичними, непримиренними, закликала робітничий клас і селянство до революції, до знищення приватної власності, а разом з нею і власників.

У XX столітті історія здійснила грандіозний експеримент, надавши можливість обом теоріям реалізуватися на практиці на величезному просторі земної кулі. На порозі XXI століття цей експеримент завершився повною перевагою теорії реформізму й

соціального партнерства. Теорія революційних перетворень суспільства переконливо довела свою неприродність, штучність і нездатність силою зробити всіх людей рівними й щасливими.

Соціальне партнерство в найзагальнішому трактуванні — це система відносин у соціально-трудовій сфері, що спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців. Становлення соціального партнерства як інституту ринкової економіки припадає на кінець XIX — початок XX століття. Водночас слід зауважити, що як цілісна система, яка виконує дієву, ефективну регуляторну функцію в соціально-трудовій сфері, соціальне партнерство утвердилося лише після Другої світової війни. Нині найдієвіші системи соціального партнерства функціонують у таких європейських країнах, як Німеччина, Франція, Австрія, Бельгія, Ірландія, Швеція, Норвегія та деяких інших.

Зважаючи на те, що система соціального партнерства як особливий механізм регулювання соціально-трудових відносин склалася лише в другій половині XX століття й до того ж далеко не у всіх країнах, можна стверджувати, що формування цієї системи можливе лише за певних умов. Водночас підкреслимо, що настійна необхідність регулювання соціально-трудових відносин на принципах соціального партнерства з'являється одночасно зі становленням ринкової системи господарювання, заснованої на найманій праці. З розвитком останньої остаточно сформувалися два основні класи, що уособили носіїв відносин у соціально-трудовій сфері — власники засобів виробництва (роботодавці) і наймані працівники, що є власниками робочої сили. Взаємодія цих двох класів засвідчила суперечливий характер їхніх інтересів.

На перших етапах розвитку ринкової економічної системи механізм погодження інтересів класів робітників і роботодавців формувався стихійно, а предметом торгу й боротьби були переважно питання тривалості робочого дня та оплати праці. На цих етапах капітал був ще слабким і його активно підтримувала держава. У протистоянні праці й капіталу за тодішніх умов можливості робітничого класу були обмеженими, а сили з роботодавцями не рівними. Пізніше, коли капіталістична економічна система остаточно утвердилася, держава почала переглядати свої функції та все більше схилялася до нейтралітету у відносинах між працею та капіталом. Отже, якщо на етапі становлення капіталізму працівники ще не могли розраховувати на підтримку держави, то за умов його сталого розвитку вони вже не могли розраховувати на її, як свого союзника.

Для того, щоб повноцінно відстоювати власні інтереси, працівники змушені були об'єднуватися. Отже, розвиток капіталістичної системи господарювання підштовхував робітничий клас до об'єднання. Проте разом з тим вона усіяко перешкоджає цьому об'єднанню, оскільки капіталізм серйозно побоюється згуртованості робітників. Не випадково в багатьох країнах на той час існували закони, що забороняли діяльність профспілок як представницьких органів трудящих, покликаних їх захищати. І лише наприкінці XIX — на початку XX століття діяльність профспілок було легалізовано.

Зазначимо, що ще в 1868 р. було створено Британський конгрес тред-юніонів. У 1898 р. Бельгійська робітничка партія створила в Бельгії профспілкові комісії. 1905—1906 рр. стали початком масового профспілкового руху в Україні. З розгортанням профспілкового руху виникли й перші об'єднання роботодавців.

Правомірно стверджувати, що чи не найголовнішою передумовою розвитку соціального партнерства стало створення організацій, що представляють інтереси найманих працівників. До цього умови найму формувала, а точніше — диктувала, одна сторона — роботодавці. Окремі працівники не могли впливати на поведінку роботодавців на ринку праці, формування політики розподілу доходів тощо. З утворенням професійних спілок роботодавці почали мати справу не з окремими працівниками, а з їхніми організаціями та об'єднаннями профспілок, що затруднювало диктат у визначенні умов купівлі-продажу послуг робочої сили. Взаємодія найманих працівників, роботодавців та їхніх організацій за участі представництва владних структур заклала підвалини формування різноманітних моделей соціального партнерства.

На межі XIX—XX століть у промислово розвинених країнах світу розпочалося активне формування трудового законодавства. Процес законодавчого закріплення колективно-договірної системи розпочався з уведення відповідних норм у Датський цивільний кодекс (1907 р.), Швейцарський кодекс зобов'язань (1911 р.) і був продовжений прийняттям спеціальних законодавчих актів у Норвегії (1915 р.), Німеччині (1918 р.), Франції (1919 р.), Фінляндії (1924 р.), Нідерландах (1927 р.). Згодом інститут колективних угод і договорів як форма соціального партнерства набув розвитку в Законі про Національні трудові відносини США в 1935 р., а також у законодавстві Великобританії. Отже, поступово система колективних переговорів, укладення угод і договорів набула офі-

ційного статусу та стала ключовим елементом трудових відносин у країнах Заходу.

Зростаюча згуртованість робітничого руху, зрілість професійних спілок сприяли неухильному вдосконаленню договірних відносин у межах тріади «підприємці — профспілки — держава». Це, зрештою, змусило громадську думку відмовитись від хибного уявлення про договірну практику як форму насильства над вільним ринком і підприємцями, увідомити об'єктивну необхідність врахування й узгодження інтересів усіх соціальних сил суспільства.

З прийняттям Міжнародною організацією праці (МОП) Конвенції № 98 про право на організацію та на ведення колективних переговорів (1949 р.) і Рекомендації № 91 від 1951 р. «Про колективні договори» система колективних угод і договорів дістала загальне визнання. На підставі того, що наймані працівники є найвразливішою стороною трудових відносин, Конвенція МОП №98 проголосила принцип, згідно з яким робітники можуть користуватися належним захистом від будь-яких дискримінаційних дій, спрямованих на обмеження свободи об'єднань, а також заявила про необхідність прийняття заходів для заохочення та підтримки ведення колективних переговорів на добровільній основі.

Рекомендація МОП № 91 визначила низку важливих принципів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин — взаємні зобов'язання сторін з дотримання умов підписаного договору; визнання недійсними умов трудових договорів, що суперечать колективній угоді; поширення умов колективної угоди на всі категорії працівників, якщо особливо не обумовлене інше тощо.

Ці чинники справили значний вплив на становлення системи соціального партнерства. Проте вони були далеко не єдиними в складному процесі формування передумов розвитку соціального діалогу між трудом і капіталом. До названих чинників додамо й такі: формування інститутів громадянського суспільства; зростання згуртованості робітничого й профспілкового руху, особливо в період після світової економічної кризи 1929—1933 рр. та після Другої світової війни; посилення концентрації та централізації капіталу і як наслідок цих процесів — зміна форм організації праці й характеру взаємовідносин у процесі виробництва між найманими працівниками й роботодавцями; підвищення рівня життя працівників на основі забезпечення економічного зростання; реформування політики доходів та збільшення частки заробітної плати у валовому внутрішньому продукті; розвиток демократичних засад управління суспільством.

Варто також зазначити, що на розвиток колективно-договірної системи регулювання відносин у соціально-трудовій сфері суттєвий вплив справили й такі чинники, як розгортання «холодної війни» після Другої світової війни; посилення соціально-політичного антагонізму між класами й соціальними групами; певні успіхи радянської системи у вирішенні соціальних проблем; зростання заінтересованості держави в розвитку відносин між трудом і капіталом на принципах солідарності та партнерства.

Поштовхом до розвитку договірних засад погодження інтересів роботодавців і найманих працівників стало також поширення ідеї (концепції) соціальної держави. Сутність соціальної держави пов'язана не з вирішенням певних соціальних проблем, опануванням окремих соціальних механізмів, а з тим, що вся економіка й соціально-економічна політика держави мають бути спрямовані на задоволення потреб усіх верств населення, забезпечувати підвищення добробуту всіх і кожного. Такими є передумови та основні чинники, спільна дія яких і заклала підвалини формування сучасних систем соціального партнерства.

## **14.2. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми**

Світовий і українській досвід переконливо свідчить, що численні проблеми економіки й суспільного життя, зокрема й ефективного управління персоналом, можна вирішувати швидше й ліпше, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю.

У вітчизняну соціально-економічну літературу й господарську практику термін «соціальне партнерство» увійшов порівняно недавно. Його сутність у зарубіжній і вітчизняній літературі трактується неоднозначно. Тому з'ясуємо передусім, що означає словосполучення «соціальне партнерство». «Соціальне» — це суспільне, те, що стосується життя людей, їхніх взаємовідносин у суспільстві. «Партнер» (від французького *partenaire*) означає компаньйон, спілник, учасник спільної діяльності. Під партнерством заведено розуміти процес погодження інтересів, створення єдиного соціокультурного простору, у якому співпрацюють різні суб'єкти, інтереси яких часто не збігаються, але які згодні, не зважаючи на відмінності в інтересах, опрацювати й дотримуватися вироблених «правил гри», партнерських норм.

Отже, стосовно соціально-трудової сфери термін «соціальне партнерство» означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем. Сутність цих проблем пов'язана передусім з існуванням ринку праці, на якому є продавці й покупці. Їм належить самим домовлятися про умови купівлі-продажу послуг робочої сили. Але цей «торг» має здійснюватися з дотриманням певних правил, норм, які захищають інтереси обох сторін, тобто на базі партнерських взаємовідносин, досконалих «правил гри».

В економічній літературі правомірно підкреслюється існування двох, якщо й не повністю протилежних, то в значній мірі відмінних, крайніх підходів щодо формування сутності соціального партнерства [18, с. 702—703].

За першого з підходів, що розглядаються, соціальне партнерство трактується як система взаємовідносин між найманими працівниками й роботодавцями, що приходить на зміну класовій боротьбі. Прибічники цього підходу щодо розуміння суті соціального партнерства керуються тим постулатом, що сучасне суспільство не є капіталізмом у класичному розумінні його соціально-політичної природи, і що в ньому більше немає класів, а є рівноправні партнери, які здатні домовитися між собою в разі виникнення розбіжностей.

Згідно з другим крайнім уявленням щодо сутності соціального партнерства, останнє є способом погодження протилежних інтересів, методом регулювання конфліктів між двома класами — найманих працівників і власників засобів виробництва. Ті, що поділяють таку думку, вважають, що сучасний капіталізм практично нічим не відрізняється від класичного капіталістичного способу виробництва. У зв'язку зі збереженням приватної власності не може не зберігатися, вважають вони, антагонізм інтересів найманих працівників і роботодавців. За таких ідеологічних засад соціальне партнерство — це лише одна з перехідних форм погодження непримиримих за суттю та протилежних за змістом інтересів провідних соціальних сил. Звідси випливає, що переговорний процес не може бути неконфліктним, а переговори в цілому — це немирна процедура. Соціальне партнерство, за баченням прибічників цих постулатів, здатне лише пом'якшити класові протиріччя, зберегти на певний період політичну стабільність і соціальний спокій у суспільстві.

Вважаємо, що обидва крайні уявлення про сутність соціального партнерства є відверто екстремальними та з жодним з них не можна погодитися. Неупереджений аналіз свідчить, що констата-

ція реального існування в сучасному суспільстві рівноправних партнерів, як і твердження, що нинішня економічна система нічим не відрізняється від тієї, що існувала наприкінці ХІХ століття, та що інтереси найманих працівників і роботодавців є абсолютно протилежними, не відповідає реаліям сьогодення.

Соціальне партнерство — це насамперед визначення неоднаковості інтересів різних суспільних сил, визнання права кожної групи мати власні економічні інтереси, які можуть не збігатися з інтересами іншої групи. Разом з тим соціальне партнерство — це усвідомлене бажання сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, а отже, і підвищення якості життя.

Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами відносин у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів. Тому правомірно стверджувати, що соціальне партнерство — це особливий тип відносин у соціально-трудої сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців і їхніх представницьких органів прагненням до спільних домовленостей договору, досягненням консенсусу, опрацюванням і спільною реалізацією заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку. Для ширшої характеристики сутності соціального партнерства, розуміння його ролі та місця в сучасній економічній системі принципово важливим є врахування таких обставин:

*Перша.* Наймані працівники й роботодавці та їхні представницькі органи мають не лише спільні, але й відмінні, іноді протилежні соціально-економічні інтереси.

Наймані працівники в системі соціального партнерства є передусім носіями робочої сили. Вони надають роботодавцеві трудові послуги в обмін на необхідні засоби для свого життєзабезпечення. Інтереси роботодавця лежать у площині отримання якомога більшого прибутку.

Наукою доведено та щодня підтверджується практикою, що інтереси найманих працівників і роботодавців можуть значною мірою збігатися, але вони не бувають зовсім однаковими. Розбіжність інтересів — це об'єктивна реальність, яка може будь-коли виявитися в суперечках і конфліктах. У системі партнерських відносин кожний суб'єкт виконує свою, притаманну лише йому соціальну функцію. Становлення та розвиток системи соціального партнерства слід сприймати як об'єктивну реальність, як реа-

льно діючу та необхідну підсистему формування балансу інтересів у суспільстві.

Соціальне партнерство може й повинно будуватися на врахуванні діалектики інтересів. Коли певна сторона чи суб'єкт соціально-трудових відносин дійсно прагне цивілізованих відносин, то вона має виходити з того, що інтереси іншої сторони чи суб'єкта мають бути і «її» інтересами. Соціальне партнерство, визнаючи відмінність, особливість корінних інтересів окремих соціальних груп, водночас передбачає усвідомлення взаємозалежності цих інтересів та неможливості існування один без одного.

Завдання соціального партнерства полягає не в нівелюванні відмінності інтересів, а, навпаки, у необхідності врахування їх неоднаковості, в проведенні погодженої політики, яка б через взаємні поступки, компроміси, зближення позицій сторін сприяла прийняттю взаємоприйнятних рішень.

*Друга.* Соціальне партнерство правомірно розглядати як важливий чинник формування інститутів громадянського суспільства, а саме: об'єднань роботодавців, найманих працівників; започаткування та розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудових відносин.

*Третя.* Соціальне партнерство є взаємовигідним процесом взаємодії сторін соціально-трудових відносин та органів, що представляють їхні інтереси. Постійний діалог між ними має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих економічних, політичних, соціальних умов для стабільного соціально-економічного розвитку.

*Четверта.* Соціальне партнерство не можна розглядати як традицію чи специфічний складник механізму формування й регулювання соціально-трудових відносин в окремих країнах. Вона є об'єктивною вимогою, тобто притаманною економіці ринкового типу формою погодження інтересів суб'єктів трудових відносин. Становлення й розвиток системи соціального партнерства за умов ринкової економіки — результат об'єктивних реалій, що впливають з нової ролі, статусу суб'єктів ринку праці — роботодавців, найманих працівників та органів, що представляють їхні інтереси.

Донедавна на терені Європи, інших континентів співіснували економічні системи двох типів: 1) централізована планова економіка, що заснована переважно на державній формі власності; 2) ринкова економіка, що заснована на багатоманітності форм власності та господарювання. За першого типу економічної системи держава

як моновласник фактично самостійно визначала зміст і методи регулювання соціально-трудових відносин. В економіці змішаного типу, якою є сучасна ринкова економіка, держава не може відігравати такої ролі, як за умов функціонування централізованої планової економіки.

Головними суб'єктами соціально-трудових відносин в економіці змішаного типу є роботодавці, що представляють різні форми власності, і наймані працівники. Формою погодження їхніх інтересів може бути лише та, що заснована на партнерських засадах.

*П'ята.* Відносини між соціальними партнерами можуть бути прогресивними або деструктивними, регресивними, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу та арсеналу методів регулювання взаємних відносин, які вони використовують.

*Шоста.* Соціальне партнерство є альтернативою диктатури в соціально-трудових відносинах, оскільки передбачає застосування цивілізованих методів погодження інтересів — проведення, переговорів, досягнення компромісу, консенсусу, згоди. Разом з тим соціальне партнерство немає нічого спільного із соціальним угодовством, безпринципними поступками однієї зі сторін на користь іншої або попрянням, зневажанням інтересів іншої сторони.

Соціальне партнерство з функціонального погляду слід розглядати як систему правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні підприємств (організацій). Його метою, як і на перших етапах становлення, є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів трудящих і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення необхідних умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

Соціальне партнерство може бути ефективним методом регулювання соціально-трудових відносин, якщо воно здійснюється у формах та функціонує на принципах, що обґрунтовані наукою та дієвість яких підтверджена практикою. На рівні підприємства (організації) соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин має здійснюватися в таких формах:

- спільних консультацій;
- колективних переговорів і укладення колективних договорів;
- спільного опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складників предмета соціально-трудових відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому;
- спільного розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організації примирних та арбітражних процедур;
- участі найманих працівників в управлінні виробництвом;
- участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства;
- участі найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором;
- обміну необхідною інформацією;
- контролю за виконанням спільних домовленостей.

Формуючи сучасну систему соціального партнерства, украї важливо визначитися з принципами, на яких мають будуватися відносини між партнерами. Соціальне партнерство на рівні організації має функціонувати на базі таких принципів:

- поваги й урахування інтересів учасників переговорів;
- повноважності соціальних партнерів і їхніх представників;
- повноти представництва сторін;
- рівноправності сторін і довіри у відносинах;
- невторчання в справи один одного;
- свободи вибору й обговорення питань, що входять до предмета соціального партнерства;
- соціальної справедливості як прояву відповідності між роллю певних суб'єктів (осіб) і їхнім соціальним станом; між їхніми правами й обов'язками; трудовим внеском і винагородою за послуги праці, суспільним визнанням;
- добровільності прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження;
- пріоритетності примирних методів і процедур погодження інтересів;
- регулярності проведення консультацій і переговорів з питань, що належать до предмета соціального партнерства;
- реальності забезпечення зобов'язань, які прийняті соціальними партнерами;
- обов'язковості виконання досягнутих домовленостей;
- систематичності контролю за виконанням прийнятих рішень;
- відповідальності сторін, їхніх представників за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

### 14.3. Сторони й суб'єкти соціального партнерства

Провідними складниками системи соціального партнерства є їхні сторони, передусім наймані працівники і роботодавці.

Незважаючи на те, що поняття «роботодавець» і «найманий працівник» мають великий історичний «стаж», на сьогодні немає однозначного трактування їхньої сутності. Що стосується поняття «роботодавець», то в чинних нормативно-правових актах та в економічній літературі воно має досить широке й неоднозначне трактування. Як економісти, так і юристи продовжують шукати найповніші визначення цього поняття. Як свідчить аналіз літературних джерел, цей пошук властивий не лише Україні, а й іншим країнам як близького, так і далекого зарубіжжя.

Найзагальніше визначення терміна «роботодавець» можна знайти у тлумачних словниках, в яких під ним найчастіше розуміється особа, яка надає роботу, наймає працівника для виконання певних трудових функцій.

Німецькі фахівці в галузі соціально-трудоких відносин зазначають, що з юридичного погляду поняття «роботодавець» визначається через термін «найманий працівник». Роботодавцем, вважають ці фахівці, є юридична або фізична особа, яка найняла на роботу як мінімум одного працівника [16, с. 456].

У законодавчих актах, що нині діють у низці країн ближнього зарубіжжя і, зокрема, у Російській Федерації, поняття «роботодавець» трактується як організація (юридична особа), що представлена його керівником (адміністрацією), або фізична особа, з якою працівник перебуває в трудових відносинах.

У Законі України «Про організації роботодавців» міститься таке визначення поняття, що розглядається: «Роботодавець — власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності або вповноважений ним орган чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю» [17, с. 10].

Немало вчених, критикуючи наявні визначення терміна «роботодавець», зазначають, що в них немає посилання на всі атрибути, що розкривають статус їхніх органів і представників, види роботодавців, їхню відповідальність за невиконання умов трудового договору тощо.

На наш погляд, формулювати надто широке визначення терміна «роботодавець», яке б містило всі названі атрибути, навряд чи доцільно. Ідеального визначення, яке б стало відображенням

як сутнісних характеристик поняття «роботодавець», так і всієї палітри його правозастосування, не існує й у світовій практиці.

Досліджуючи проблематику, що пов'язана з формулюванням поняття «роботодавець», маємо зважати на юридичні й організаційно-економічні її аспекти. У поняття «роботодавець», на наш погляд, слід вкладати зміст переважно юридичного характеру. Визначальні ознаки цього поняття пов'язані з володінням юридичною чи фізичною особою засобами виробництва, створенням нею робочих місць, використанням найманої праці.

Роботодавець є носієм первинних прав у соціально-трудових відносинах. У трудових правовідносинах роботодавця як юридичну особу представляє вповноважена ним особа — керівник підприємства (організації). Останній укладає індивідуальні й колективні договори, звільняє працівників в установленому порядку, виконує різноманітні функції щодо організації виробництва, оперативного управління власністю відповідно до укладеного трудового договору (контракту). Роботодавця як фізичну особу в трудових правовідносинах з найманими працівниками представляє безпосередньо сама особа. На підставі сказаного маємо змогу дати розгорнуте формулювання поняття «роботодавець».

Під терміном «роботодавець» слід розуміти юридичну чи фізичну особу, яка є власником засобів виробництва, створює робочі місця, використовує найману працю згідно з трудовим договором, який від роботодавця — юридичної особи вповноважений укладати керівник підприємства (організації), а від роботодавця — фізичної особи — безпосередньо ця особа.

Поняття «найманий працівник» також належить до таких, що потребують подальшого наукового опрацювання та відповідного законодавчого закріплення. У більшості визначень підкреслюється, що найманий працівник — це особа, яка уклала трудовий договір (контракт) на виконання певної трудової функції. Для глибшого розуміння статусу найманого працівника як сторони соціально-трудових відносин акцентуємо увагу на певних аспектах.

По-перше, найманий працівник — це фізична особа (громадянин), яка перебуває в трудових відносинах з роботодавцем. По-друге, ці відносини виникають на підставі укладеного трудового договору. По-третє, основою трудового договору є виконання трудової функції, що спричиняє як обов'язки найманого працівника, так і роботодавця перед останнім, які мають правовий, організаційний, економічний і соціальний характер. По-четверте, виконання трудової функції безпосередньо пов'язане з дотри-

манням внутрішнього трудового розпорядку, виконанням існуючих посадових інструкцій, інших трудових регламентів і означає входження громадянина до складу працюючих (штат) цього підприємства (організації), реальне перетворення його в найманого працівника. З урахуванням виокремлених ознак поняття, що розглядається, доцільно розкрити так: найманий працівник — це фізична особа (громадянин), яка перебуває в трудових відносинах з роботодавцем на підставі укладеного трудового договору (контрасту) і безпосередньо виконує трудову функцію відповідно до існуючих регламентів (норм, інструкцій, положень тощо). Підкреслимо, що стороною соціально-трудова відносин можуть бути лише ті працівники, у яких є договори з роботодавцями і, відповідно, певний правовий захист. Та частина економічно активного населення, яка зайнята в так званому неформальному секторі економіки, практично випадає з офіційної сфери соціально-трудова відносин.

Розглядаючи роботодавців і найманих працівників як основні сторони соціально-трудова відносин, маємо також наголосити на існуванні третьої, специфічної сторони цих відносин, якою є держава в особі органів, що представляють її інтереси.

Держава в соціальному партнерстві виконує багатоманітні функції, виступаючи одночасно чи поперемінно в декількох ролях — засобів виробництва і, відповідно, роботодавця, законодавця, ініціатора соціального діалогу, арбітра, посередника, примірювача, гаранта прав і свобод членів суспільства.

Перш за все держава має виконувати законодавчу функцію, формувати та вдосконалювати національне трудове законодавство з урахуванням конвенцій і рекомендацій Міжнародної організації праці та відповідно до національних умов.

Сучасна практика переконливо свідчить, що законодавча функція держави має передусім суттєве стабілізувальне значення для соціально-трудова відносин. Правова регламентація в цій сфері стосується таких принципових питань, як офіційне визначення суб'єктів і органів соціального партнерства, правил і механізмів взаємодії сторін відносин у сфері праці, правових норм їхньої відповідальності за невиконання колективних договорів і угод та інших спільних домовленостей, установлення державних мінімальних соціальних стандартів та механізму їхнього застосування.

Значною є роль держави як безпосереднього учасника колективно-договірному процесу. Тристороннє співробітництво — це перевірена на практиці форма досягнення балансу інтересів держави, роботодавців, найманих працівників. За такої форми нава-

нтаження в реалізації соціальної політики розподіляються між трьома партнерами, а органи, що представляють інтереси держави, мають можливість на практиці перевірити дієвість принципів соціального партнерства, досконалість чинної правової бази, реалізувати загальнодержавні інтереси. При цьому держава має здійснювати процедури, що забезпечують ефективні консультації, регулярні переговори між представниками сторін соціального партнерства з питань, що становлять предмет соціально-трудових відносин.

Значна роль належить державним органам і в регулюванні питань, що пов'язані з застосуванням колективних договорів і угод, зокрема з установленням правової відповідальності за невиконання умов колективних договорів і угод.

Стабілізувальна та регулювальна роль держави в галузі соціально-трудових відносин проявляється і в поширенні сфери дії укладених договорів і угод на інші підприємства та суміжні галузі. Хоча формально колективні договори й угоди поширюються лише на підприємства (організації), представницькі органи яких підписали ці акти, насправді нерідко їхні умови поширюються державними органами на інші господарюючі суб'єкти. Підставою є боротьба з недобросовісною конкуренцією та необхідність створення єдиного соціального простору у сфері праці. Подібна практика особливо властива періоду економічної нестабільності, коли підприємці задля виживання в конкурентній боротьбі намагаються знизити витрати соціального характеру. Підприємці, які не охоплені колективними договорами й угодами, можуть вдаватися до суттєвого зниження витрат соціального характеру та в такий спосіб отримувати певний економічний вигравш. Правовий механізм поширення укладених угод на інші підприємства, як запобіжник вирівнювання стартових умов підприємств, діє в цілій низці країн Західної Європи (Франція, Італія, ФРН, Нідерланди, Бельгія, Швейцарія). Цей механізм слід використати й у вітчизняній практиці.

Державу слід розглядати і як гаранта конституційних, законодавчих прав усіх сторін соціального партнерства, і як організатора, координатора, незалежного регулятора соціально-трудових відносин. Ці функції реалізуються як наданням чинності законодавчим, нормативним актом, так і ініціюванням розвитку соціального партнерства, прийняттям державних програм удосконалення соціально-трудових відносин, участю в підготовці кадрів для соціального сектору, координацією наукових досліджень у цій сфері тощо.

У взаємовідносини сторони соціального партнерства можуть вступати як безпосередньо, так і через свої представницькі органи. У цьому контексті принципово важливим є з'ясування сутності поняття «суб'єкт соціального партнерства».

Суб'єкт соціального партнерства — це юридична або фізична особа, яка володіє первинними або делегованими первинними носіями правами в соціально-трудовах відносинах. Суб'єктами відносин, що аналізуються, можуть бути окремі роботодавці, об'єднання роботодавців чи їхні органи; наймані працівники, об'єднання найманих працівників чи їхні органи; органи законодавчої та виконавчої влади, місцевого самоврядування.

Як впливає зі сказаного, відмінність між сторонами й суб'єктами соціального партнерства полягає в тому, що перші є носіями первинного права в цих відносинах, а другі можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами. Так, наймані працівники як сторона й носії первинного права в соціально-трудовах відносинах можуть реалізовувати свої права та інтереси безпосередньо. Разом з тим вони можуть делегувати деякі свої права й повноваження організаціям, які вони утворюють або до яких вступають, і ці організації будуть реалізовувати делеговані найманими працівниками права на виробничому, галузевому, регіональному чи інших рівнях. У цьому разі кількість суб'єктів соціально-трудовах відносин розшириться за рахунок носіїв делегованих прав (об'єднань найманих працівників, їхніх представницьких органів).

Правомірно виділяти чотири групи суб'єктів соціально-трудовах відносин, а отже, і суб'єктів соціального партнерства.

Перша група — це первинні носії прав і інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування). Друга група — це представницькі організації та їхні органи. Вони є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади й управління). Третя група — органи, через які реалізується соціальний діалог (Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах (організаціях)).

Четверта група — це органи, які покликані мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудовах відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування.

Суб'єкти соціального партнерства, що належать до перших двох груп, реалізуючи первинні або делеговані їм повноваження, є

сторонами переговорів, угоди (договору), колективного чи індивідуального трудового спору тощо.

#### **14.4. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів**

Перші спроби соціального партнерства було започатковано на рівні окремих підприємств у формі консультацій та переговорів між роботодавцями й найманими працівниками, які стали об'єднуватися в професійні спілки. Важливою віхою в розвитку соціального партнерства стало започаткування практики укладення колективних договорів. Перші прототипи сучасного колективного договору з'явилися в США в 60-х роках XIX століття, а термін «колективний договір», під яким стали розуміти результат переговорів між роботодавцем і найманими працівниками, правову форму регулювання відносин між ними, уперше виник в Англії наприкінці XIX століття.

За умов ринкової системи господарювання колективний договір без перебільшення слід вважати основним інструментом регулювання соціально-трудових відносин. Як локальний правовий акт, колективний договір конкретизує та доповнює права трудящих, які закріплено в Конституції країни, законодавчих актах про працю, генеральній, галузевих і регіональних угодах, і на практиці регулює більшість питань соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманими працівниками.

Процес співробітництва соціальних партнерів у ході ведення колективних переговорів, пошуку взаємоприйнятних компромісних рішень і укладення колективних договорів нерідко має суперечливий, нестабільний, конфліктний характер. Проте цей процес є цивілізованою формою узгодження інтересів соціальних партнерів на виробничому рівні, створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку підприємства.

Міжнародною правовою основою практики ведення колективних переговорів і укладення колективних договорів є міжнародні норми, що їх опрацьовано і затверджено Міжнародною організацією праці (МОП). У Декларації про цілі й завдання МОП, яку було прийнято у Філадельфії (США) 10 травня 1944 р., зазначається, що МОП урочисто зобов'язується сприяти прийняттю всіма країнами світу програм, які мають на меті дійсне визнання права на колективні договори. Провідною нормою в цій галузі є

Конвенція МОП № 98 (1949 р.), у якій зафіксовано права трудящих на організацію та ведення переговорів, а також на укладення колективних договорів. Ця Конвенція доповнюється низкою інших міжнародних трудових норм.

Україна ратифікувала Конвенцію МОП № 98 (1949 р.), як і чимало інших норм, що безпосередньо стосуються налагодження соціального партнерства, умістила їхні положення в національне законодавство, створивши в такий спосіб гарантії найманим працівникам на ведення переговорів і укладення колективних договорів.

Відповідно до Рекомендації МОП № 91 про колективні договори (1951р.) під колективним договором слід розуміти усяку письмову угоду щодо умов праці та найму, яка укладається, з одного боку, між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи кількома організаціями роботодавців та, з іншого, — однією чи кількома представницькими організаціями працівників або, за відсутності таких організацій, представниками самих працівників, належним чином обраними та вповноваженими згідно з законодавством країни.

Укладанню колективного договору передують проведення колективних переговорів. У Конвенції МОП № 154 про колективні переговори (1981 р.) зазначається, що термін «колективні переговори» означає всі переговори, що проводяться між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи кількома організаціями роботодавців, з одного боку, та однією чи кількома організаціями працівників, з іншого — для:

- а) визначення умов праці й зайнятості;
- б) регулювання відносин між роботодавцями й працівниками;
- в) регулювання відносин між роботодавцями чи їхніми організаціями та організацією чи організаціями працівників.

Для підприємств і організацій України практика проведення переговорів і укладення колективних договорів є усталеною, повсюдо вживаною ще з радянських часів. Утім на сучасному етапі мають відродитися первісні функції та роль колективного договору. Пояснимо, з чим це пов'язано.

Дотеперішня економічна система була заснована практично на одній — державній. Тому всі трудящі розглядалися як працюючі за наймом у держави. Остання, у свою чергу, виступала в ролі управляючого загальнонародною власністю і разом з тим була виразником інтересів трудящих. Соціально-трудова відносина регулювалися в централізованому порядку законами про працю та нормативними актами, які розроблялися на їхній базі. Ці акти пе-

ред наданням їм чинності погоджувалися з партійними й профспілковими органами та органами господарського управління різних рівнів, але вони не були наслідком переговорів і пошуку взаємоприйнятних компромісних рішень суб'єктів соціально-трудових відносин. Колективним договором за дотеперішньої економічної системи відводилася роль фіксації взаємних зобов'язань адміністрації та профспілкового комітету з виконання державного плану. За умов багатоманітності форм власності й господарювання держава не може самостійно диктувати зміст соціально-трудових відносин та тотально регламентувати умови праці в їхньому широкому розумінні.

У розвитку колективно-договірних методів регулювання соціально-трудових відносин на рівні підприємств (організацій) однаковою мірою заінтересовані як роботодавець, так і наймані працівники, оскільки колективний договір має виконувати такі важливі функції:

- а) захист інтересів обох сторін соціально-трудових відносин;
- б) організація (упорядкування) соціально-трудових відносин;
- в) стабілізація соціально-трудових відносин.

Сутність першої функції полягає в тому, що колективний договір покликаний захистити, з одного боку, роботодавців від необґрунтованих, завищених вимог працівників, задоволення яких може завдати економічної шкоди роботодавцю, а з іншого, — працівників, які є найуразливішим суб'єктом соціально-трудових відносин, від власників і органів, що представляють їхні інтереси, які можуть використати переваги свого економічного становища у власних цілях.

Друга, організуюча, функція договірних відносин також спрямована на реалізацію інтересів обох сторін і має конкретний вияв. Умови праці, зафіксовані в колективному договорі (умови оплати праці, робочий час, тривалість відпустки, додаткові соціальні пільги тощо), дають роботодавцю змогу завчасно планувати витрати виробництва й очікуваний прибуток, а для працівників є гарантією задоволення їхніх власних інтересів. Це створює передумови для встановлення соціальної злагоди й підвищення ефективності праці.

Третя функція спрямована на встановлення й підтримання стабільності соціально-трудових відносин. Уже наголошувалося на тому, що інтереси власника й найманих працівників не завжди збігаються, відтак неминучі конфлікти в стосунках суб'єктів соціально-трудових відносин. Однак реалізація цієї функції на практиці передбачає відпрацювання процедур погодження інте-

ресів, вивчення проблем обох сторін, у процесі чого виробляються взаємоприйнятні рішення. Коли результати переговорів набувають форми договору, створюється гарантія соціальної й економічної стабільності, яка забезпечується заборонаю проведення страйків під час дії колективного договору (за умови виконання останнього).

Правомірним є твердження, що відсутність на підприємстві колективного договору означає відсутність на ньому основного акта, що має регулювати соціально-трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками.

Особливої уваги заслуговує питання про необхідність укладення колективного договору на акціонерних товариствах, особливо закритого типу, та колективних підприємствах. Існує думка, що на підприємствах цих форм господарювання потреби в укладанні колективного договору немає, що є наслідком зміщення уявлень про власника й трудяшого, їхнього статусу та ролі у визначенні змісту соціально-трудових відносин. Як донедавна, так і нині все ще можна почути таке судження: «Оскільки наші працівники тепер є реальними співвласниками підприємства, то немає ніякої необхідності захищати їх від самих себе, а тому на нашому підприємстві немає місця профспілці та немає потреби в колективному договорі». Така думка є глибоко помилковою. Саме в акціонерних товариствах та на колективних підприємствах украй важливо відрізнити соціально-трудові відносини від відносин власності.

Особи, які є співвласниками підприємства, на якому вони працюють, і відповідно до трудового договору виконують певні функції як наймані працівники, відрізняються за кваліфікацією, рівнем інтенсивності та продуктивності праці, умовами роботи, ступенем відповідальності за обладнання, предмети праці, життя оточуючих тощо. Звідси випливають відмінності в організації праці, нормуванні виконуваних робіт, режимах праці та відпочинку, системах заробітної плати, формах і методах матеріальної та нематеріальної мотивації тощо. Не можна не враховувати й того, що працюючі входять до складу того чи іншого структурного підрозділу (цеху, відділу тощо), колективні інтереси яких далеко не завжди збігаються. Залишати всю цю гаму відносин нерегульованими було б великою помилкою. Отже, і в акціонерних товариствах та на колективних підприємствах, де співвласниками є їх працівники, колективний договір є вкрай необхідним.

Ще раз підкреслимо, що колективні договори є стрижнем усієї системи колективно-договірних відносин. Вони регулюють соціально-трудові відносини між найманими працівниками й роботодавцями з урахуванням норм трудового законодавства, інших нормативно-правових актів та фінансового стану підприємства.

### **14.5. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору**

У комплексі заходів, що безпосередньо пов'язані з укладенням колективного договору, винятково важлива роль належить колективним переговорам.

Колективні переговори за своїм функціональним призначенням є процедурою узгодження інтересів сторін. Успішність їхнього проведення залежить від позицій сторін та чіткого дотримання конкретних правил, що регламентують основні етапи переговорів. Основні з них визначено Законом України «Про колективні договори і угоди», що повною мірою відповідають чинним міжнародним нормам, зокрема Конвенції МОП № 154 про колективні переговори (1981 р.).

Процес переговорів та укладення колективного договору здійснюється за процедурою, у якій можна виокремити чотири послідовні стадії:

- 1) визначення сфери дії колективного договору та взаємне визнання сторін-учасників переговорів як повноправних партнерів;
- 2) підготовка й подання вимог працівників;
- 3) безпосередній процес переговорів;
- 4) укладення договору та його реєстрація.

Визначення сфери дії колективного договору означає чітке окреслення колективу працівників, від імені яких ведуться переговори. При цьому приймається до уваги спільність інтересів працівників, зміст конкретних завдань, які необхідно вирішувати в процесі переговорів. Складником першої стадії переговорів є також взаємне визнання сторін-учасників переговорів. Згідно з Законом України «Про колективні договори і угоди» (ст. 3) колективний договір укладається між власником або вповноваженим ним органом та одним або кількома профспілковими чи іншими вповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а в разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними та вповноваженими трудовим колективом. Отже, визначення в кожному конкретному разі сторін переговорів справа не

така вже й проста. Так, стороною переговорів є, як правило, не власник майна підприємства, а вповноважені ним представники. Визначення сторін переговорів ускладнюється, коли на підприємстві діє не одна, а декілька профспілкових організацій, які претендують бути виразником інтересів працівників цього підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність ще до початку переговорів домовитися про критерії або підстави взаємного визнання.

Зі сторони роботодавця представниками на переговорах є, як правило, члени адміністрації підприємства, наділені відповідними повноваженнями, які володіють інформацією, що необхідна для ведення переговорів, кваліфікацією, досвідом, професійними знаннями з «технології» ведення переговорів.

За бажанням роботодавця його представниками на переговорах можуть бути й особи, які не працюють на цьому підприємстві, але мають досвід ведення колективних переговорів та узгодження позицій різних сторін і відповідних інтересів. Це можуть бути, наприклад, експерти об'єднань роботодавців.

Представниками найманих працівників на переговорах є органи професійних спілок або інші вповноважені працівниками представницькі органи. Тривалий час в Україні профспілки визнавалися єдиним представником інтересів трудящих. З прийняттям Закону України «Про колективні договори і угоди» палітра представницьких органів трудящих розширилася. Це можуть бути як різні профспілкові організації, так і інші вповноважені працівниками представницькі організації, кількісний і персональний склад яких, умови створення та функціонування визначаються самими працівниками. Представницькими органами найманих працівників можуть бути ради трудових колективів, страйкові комітети, робітничі комітети тощо.

Наявність на одному підприємстві декількох профспілок, що у світовій практиці є досить частим явищем, висуває проблему визнання профспілок повноправними учасниками переговорів. У світовій практиці найпоширенішими є три варіанти вирішення цієї проблеми.

За першого варіанта, що практикується в Канаді, США, низці інших країн, рішення про те, яка профспілка буде представляти інтереси працівників, приймається за результатами голосування працівників, зайнятих на цьому підприємстві. Звичайно нею є найбільш представницька профспілка. Якщо певна профспілка набрала більшість голосів, то вона виступає на переговорах не лише від імені своїх членів, а й від усіх без винятку працівників підприємства.

За другого варіанта визнання профспілки як єдиного представника від найманих працівників на колективних переговорах, що практикується в багатьох європейських країнах, ця проблема вирішується на підставі взаємної угоди сторін. Зазвичай перевага віддається, як і за першого варіанта, профспілці, до якої входить більшість працівників підприємства. Водночас зауважимо, що це не є виключним правилом і вирішується на добровільних засадах сторонами колективного договору.

Третій варіант визнання профспілок як партнерів для ведення переговорів, що практикується, зокрема, в Іспанії, передбачає створення єдиного комітету з представників усіх наявних профспілок. Для цього варіанта характерні більш складні та тривалі переговори, оскільки ускладнюється процес опрацювання рішень, які б задовольняли інтереси всіх сторін, а також процес прийняття та затвердження колективного договору.

Законом України «Про колективні договори і угоди» (ст. 4) передбачено, що право на ведення переговорів і укладення колективних договорів від імені найманих працівників надається професійним спілкам в особі їхніх виборних органів або іншим представницьким організаціям трудящих, наділеним трудовими колективами відповідними повноваженнями. За наявності на підприємстві кількох профспілок або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення колективного договору.

У разі недосягнення згоди щодо колективного договору в спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймають найприйнятніший проект колективного договору й доручають профспілці або іншому вповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його підставі провести переговори й укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або вповноваженим ним органом.

Підкреслимо, що порядок створення спільного представницького органу для ведення переговорів і укладання колективного договору, інші питання, пов'язані з його діяльністю, норми представництва різних профспілок установлюються за домовленістю між органами, які мають право на ведення переговорів. Створення спільного представницького органу доцільно оформлювати спеціальним рішенням або протоколом, що його підписують усі учасники переговорного процесу. Після створення цього органу

та закріплення його повноважень переговори ведуться ним від імені всіх найманих працівників підприємства.

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про колективні договори і угоди» ініціатором колективних переговорів може бути будь-яка сторона, яка не раніше як за три місяці до закінчення строку дії колективного договору або в строки, визначені цим документом, письмово повідомляє іншу сторону про початок переговорів. Друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Як вітчизняний, так і світовий досвід свідчать, що стороною, найбільш заінтересованою в укладенні колективного договору, є все ж таки наймані працівники. Тому й ініціатива щодо розроблення, укладання та зміни колективного договору найчастіше виходить від найманих працівників та їхніх представницьких органів.

Оскільки для ефективного ведення переговорів важливо заздалегідь визначитися з позицією трудового колективу з питань, що є визначальними у формуванні відносин між трудом і капіталом, доцільно виокремлювати спеціальний підготовчий етап ще до початку переговорів. Підготовчу роботу до переговорів доцільно проводити за широкого залучення фахівців. Активну участь у формуванні суспільної думки щодо змісту колективного договору мають взяти члени трудового колективу, на яких буде поширено дію колективного договору. Слід обов'язково зважити на позитивні та негативні сторони попереднього договору, техніко-економічні й організаційні зміни, що сталися на підприємстві, очікувані характеристики зовнішнього та внутрішнього ринків праці, соціально-психологічний настрій та очікування працівників, що пов'язані з укладенням нового колективного договору.

Важливим складником підготовчого етапу має стати проведення порівняльного аналізу заробітної плати з урахуванням регіонального розташування, галузевої приналежності підприємства, що дає змогу визначити орієнтовані ціни послуг робочої сили.

Під час опрацювання вимог працівників важливе значення має надаватися проведенню опитування членів профспілок. Як самостійні цілі опитування слід розглядати згуртування працівників у відстоюванні своїх основних вимог та визначення пріоритетних напрямів переговорів. Анкети, що використовуються в ході опитування, мають містити не лише питання щодо рівня заробітної плати, соціальних виплат, режимів праці та відпочинку, а й виявляти думку працівників стосовно раціоналізації виробництва, його реструктуризації, оновлення обладнання, зниження непродуктивних витрат праці, необхідності перекваліфікації та

підвищення кваліфікації тощо. Узагальнені результати анкетування мають стати вагомим аргументом підтримки вимог, що їх висувають профспілки перед роботодавцями. Українці важливо, щоб профспілки ініціювали отримання якомога повнішої інформації про фінансово-економічний стан підприємства (фактичний і на перспективу), прогноз загальної економічної ситуації та її вплив на стан підприємства. Бажано, щоб аналіз отриманої інформації було проведено незалежними експертами.

Після того, як вимоги зі сторони працівників у стратегічному плані сформовано, можна приступати до встановленої законом процедури переговорів. Як уже зазначалося, для того, щоб переговори розпочалися, одна зі сторін має стати ініціатором переговорів.

Щодо процедури ведення переговорів, то зміст основних прикладних її аспектів є таким. Сторона, яка отримала повідомлення, має в семиденний строк розпочати переговори (ст. 10 чинного Закону). Невиконання цього обов'язку тягне за собою встановлену Законом відповідальність (ст. 17). Як правило, перша зустріч представників роботодавця та працівників має на меті створення комісії для ведення переговорів і підготовки проекту договору.

Комісія створюється на рівноправних засадах, а це означає, що представники кожної сторони незалежно від їхньої чисельності мають рівні права та однакову кількість голосів. Після створення спільної комісії має бути визначено орієнтовні терміни переговорів, місце їх проведення, коло питань, що підлягають обговоренню.

Опрацьовані умови ведення колективних переговорів оформлюються наказом керівника й рішенням профспілки чи іншого вповноваженого працівниками представницького органу або протоколом спільної комісії. Переговори здійснюються за планом, розробленим комісією, і завершуються підготовкою проекту колективного договору.

У період ведення переговорів профспілки та інші вповноважені працівниками представницькі органи можуть проводити мітинги, демонстрації, пікетування, збори.

Учасники переговорів користуються певними правилами й несуть установлену Законом відповідальність. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про колективні договори і угоди», сторони колективних переговорів зобов'язані надавати учасникам переговорів усю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання. Ненадання інформації, необхідної для ве-

дення переговорів, тягне за собою відповідальність. Відповідно до ст. 19 Закону України «Про колективні договори і угоди», винні в ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів, особи, які представляють власника або уповноважений ним орган чи профспілки або інші вповноважені трудовим колективом органи, несуть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу в розмірі п'яти встановлених мінімальних заробітних плат.

Чинним законодавством передбачено гарантії та компенсації учасникам переговорів. Відповідно до ст. 12 Закону України «Про колективні договори і угоди» особи, які беруть участь у переговорах як представники сторін, а також спеціалісти, запрошені для участі в роботі комісії, на період переговорів та підготовки проекту договору користуються такими гарантіями:

- а) звільняються від основної роботи зі збереженням середнього заробітку та внесенням цього часу до трудового стажу;
- б) витрати, пов'язані з участю в переговорах і підготовкою проекту договору, компенсуються.

Порядок компенсації витрат визначається законодавством про працю, колективним договором, чинними угодами.

Під час ведення переговорів можуть виникати розбіжності та виявлятися непередбачувані обставини, які унеможливають укладення договору. Для врегулювання розбіжностей під час ведення колективних переговорів сторони використовують примирні процедури. Варто зазначити, що ідея орієнтації сторін переговорів на врегулювання розбіжностей з використанням примирних процедур отримала широке розповсюдження в країнах з розвинутою ринковою економікою та знайшла відображення в національному законодавстві багатьох країн, у міжнародних трудових нормах. Зокрема, у п. 8 Рекомендації МОП №163 про колективні переговори (1981 р.) зазначається, що сторони, які ведуть переговори, самостійно вирішують конфлікти, для чого має бути передбачено відповідні процедури.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» (ст. 11), якщо в ході переговорів сторони не дійшли згоди з незалежних від них причин, то складається протокол розбіжностей, у який вносяться остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про строки відновлення переговорів. Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують зі свого складу примирну комісію, а в

разі недосягнення згоди звертаються до посередника, обраного сторонами.

Примирна комісія або посередник у термін до семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації по суті спору. У разі недосягнення згоди між сторонами відносно внесення рекомендації допускається організація та проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України. Для підтримки своїх вимог під час проведення переговорів з розроблення, укладення чи зміни колективного договору профспілки, інші вповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Відповідно до чинного законодавства переговори закінчуються складанням проекту колективного договору, який підлягає обов'язковому обговоренню працівниками в підрозділах підприємства, після чого комісія допрацьовує проект з урахуванням зауважень, доповнень, пропозицій.

Допрацьований проект колективного договору виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу. Ст. 13 Закону України «Про колективні договори і угоди» передбачено, що в разі, якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати десяти 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 вповноваженими представниками сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

## **14.6. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання**

За дотеперішньої економічної системи зміст колективного договору регламентувався зі сторони центральних виконавчих та профспілкових органів. З прийняттям Закону України «Про колективні договори і угоди» вперше на законодавчому рівні закріплено право роботодавців і найманих працівників та їхніх представницьких органів самим визначати зміст колективного договору. Нині вони цілком вільні під час визначення

структури та конкретних норм і зобов'язань стосовно умов праці. Однак закріплена в законодавчому порядку свобода дій не означає ігнорування загальних принципів колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин. Слід обов'язково дотримуватися закріплених чинним законодавством норм, а саме:

1) умови колективних договорів, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і забороняється включати їх до договорів (ст. 5 Закону України «Про колективні договори і угоди»);

2) колективний договір може передбачити додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги (ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди»);

3) умови колективних договорів, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали (ст. 5 Закону України «Про колективні договори і угоди»).

Разом з тим слід пам'ятати, що колективний договір укладається на підставі зобов'язань сторін (ст. 1 зазначеного Закону) і особи несуть відповідальність за їхнє невиконання чи порушення. Отже, положення колективного договору слід формулювати у формі зобов'язань, взятих кожною стороною з визначенням посадових осіб, відповідальних за їхню реалізацією, та строків виконання.

Чинна редакція Закону України «Про колективні договори і угоди» містить приблизний перелік питань, норм, зобов'язань, які можуть включатися до колективного договору. Він має рекомендаційний характер, і його мета — дати сторонам, які домовляються, уявлення про можливий зміст цього правового акту.

У ст. 7 Закону України «Про колективні договори й угоди» визначається, що в колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;

- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку працівників;

- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Варто зазначити, що за сучасних умов не доцільно переважувати колективний договір положеннями інформаційного характеру, тобто відтворювати нормативно-правові норми, що визначають основні умови праці. Адже це лише утруднює сприйняття його змісту та не несе певного правового навантаження, оскільки зазначені норми є чинними незалежно від дії колективного договору.

Одне з провідних місць у колективному договорі посідає розділ, що регламентує умови оплати праці працівників. З оплатою праці на підприємстві пов'язане вирішення двох взаємозв'язаних завдань:

- 1) забезпечення заробітної плати кожному працівникові відповідно до результатів його праці і вартості послуг робочої сили на ринку праці;

- 2) забезпечення роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який би дав йому змогу відшкодувати витрати й отримати прибуток.

Отже, через організацію заробітної плати, основні параметри якої є предметом колективного договору, досягається необхідний компроміс між інтересами роботодавця та найманих працівників. Однією з основних вимог до організації заробітної плати на підприємстві, що відповідає інтересам обох сторін соціально-трудова відносин, є забезпечення необхідного зростання заробітної плати за одночасного зниження витрат на одиницю продукції та гарантія підвищення оплати праці кожного працівника в міру зростання ефективності роботи підприємства в цілому.

На підставі результатів наукових досліджень у галузі соціального партнерства, практики регулювання соціально-трудова відносин на рівні підприємств (організацій), предметом переговорів і складником колективного договору мають бути такі елементи організації заробітної плати, як:

- розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи й не тарифікуються за розрядами (гардеробник, кур'єр, прибиральник службових приміщень тощо);

- розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників Іро-зряду; тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації чи єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників;

- перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок установлюються місячні оклади;
- порядок присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт;
- схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців;
- системи оплати праці, що застосовуються в різних структурних підрозділах;
- заходи щодо удосконалення нормування праці;
- види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і їхні розміри;
- показники, умови преміювання, коло осіб (професій), що мають право на премії, розміри преміальних виплат;
- умови й порядок виплати винагороди за підсумками роботи підприємства за рік;
- умови й порядок виплати винагороди за вислугу років;
- оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації;
- оплата праці за певних відхилень від нормальних умов праці;
- оплата простоїв, освоєння нових виробів, а також виготовленої продукції, що виявилася бракованою;
- види й розміри гарантійних виплат;
- місце й строки виплати заробітної плати;
- порядок перегляду та зміни норм праці;
- порядок індексації заробітної плати у зв'язку зі зростанням цін та вартості життя;
- порядок компенсації працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку із затримкою її виплати.

Варто зупинитися й на питаннях відповідальності сторін. На відміну від законодавства багатьох зарубіжних країн, в Україні відповідальність сторін за порушення й невиконання колективного договору встановлено в Законі «Про колективні договори і угоди», і вона не підлягає регулюванню на договірних засадах.

Відповідно до ст. 16 цього Закону, на осіб, які представляють власника або вповноважений ним орган чи профспілки або інші вповноважені трудовим колективом органи та з вини яких порушено чи не виконано зобов'язання за колективним договором, накладається штраф у розмірі до ста встановлених мінімальних заробітних плат, і вони також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

За вимогою профспілок, іншого вповноваженого трудовим колективом органу власник або вповноважений ним орган зобов'язаний ужити заходів, передбачених законодавством, до ке-

рівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов'язання за колективним договором.

## **14.7. Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства**

Глибокі зміни в структурі та змісті базисних економічних відносин, нова якість робочої сили, зміни в структурі, ієрархії потреб і якості життя працюючих, низка інших чинників, дія яких характерна для етапу постіндустріального розвитку економіки, обумовлюють демократизацію владногосподарських відносин, стійку тенденцію до розвитку виробничої демократії. Ці процеси сприяють становленню економік нетрадиційного типу, серед яких заведено виділяти «економіку участі», «економіку, управління якої здійснюється працею», «економіку партнерства» тощо.

У найбільш узагальненому вигляді розвиток виробничої демократії у світовій практиці реалізується за двома напрямками:

— застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;

— участь персоналу організацій у розподілі результатів виробництва.

Різноманітні форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом слід розглядати із широких позицій, а саме як притаманну сучасній економічній системі форму виявлення відносин, що формуються в соціально-трудовій сфері. Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється, зокрема, у розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, — з іншого. Підставою для такого висновку є те, що працівник сучасного виробництва володіє достатніми знаннями та кваліфікацією, застосування яких під час опрацювання й прийняття управлінських рішень є суттєвим і необхідним складником забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Разом з тим не можемо не акцентувати увагу на тому, що новий тип сучасного працівника — висококваліфікованого, відповідального, ініціативного — потребує задіяння нових стимулів, що передбачають реалізацію не лише матеріальних, а й трудових,

статусних потреб. Останнє безпосередньо пов'язано з участю працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів.

Потреба в якомога ширшому розвитку виробничої демократії зумовлена також низкою інших причин економічного характеру, серед яких виокремимо:

- нагальну потребу для суб'єктів господарювання підвищення своєї конкурентоспроможності, що потребує залучення персоналу до опрацювання й реалізації організаційно-управлінських рішень;
- необхідність зменшення для власників капіталу економічних «видатків» соціально-трудових конфліктів;
- подолання відчуження персоналу від власності й процесів прийняття управлінських рішень та підвищення на цій підставі результативності трудової діяльності;
- підвищення значення персоналу в системі «людина—техніка».

Існує й суто ідеологічна, соціальна спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії. У цьому разі останні можуть переслідувати:

— послаблення протистояння між власниками засобів виробництва й робочої сили передаванням (відступленням) капіталом певних повноважень за збереження свого домінуючого стану на виробництві та в соціально-трудових відносинах;

— досягнення соціального компромісу між працею та капіталом на підставі задіяння різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного переходу від конфронтаційного типу соціально-трудових відносин до змагально-партнерських;

— оптимізацію відносин між працею та капіталом на принципах соціального партнерства.

Це дає змогу стверджувати, що розвиток виробничої демократії пов'язаний передусім з необхідністю вдосконалення відносин між працею і капіталом, з потребою повнішого задіяння потенціалу соціального партнерства.

Виробнича демократія як соціально-економічна категорія та напрям практичної діяльності є надто складним явищем, яке потребує глибокого дослідження, комплексної оцінки щодо впливу на соціально-трудоу сферу. Для глибшого розуміння механізмів запровадження та розвитку виробничої демократії її слід класифікувати за різними ознаками.

За критерієм рівня залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів виробнича демократія може розвиватися на рівні фірми

(корпорації), підприємства, цеху (дільниці), бригади (ланки), робочого місця.

За критерієм способу залучення персоналу до опрацювання й запровадження організаційно-управлінських рішень і розподілу результатів виробництва правомірно виділяти:

— пряме залучення або так звану пряму виробничу демократію, коли працівники беруть безпосередню участь у виконанні управлінських функцій, що виходять за межі їхніх традиційних обов'язків;

— побічне залучення або так звану представницьку виробничу демократію, коли працівники делегують своє право участі в управлінні створюваним ними представницьким органам;

— комбіноване залучення, яке поєднує перші два способи участі.

За критерієм змісту виробничої демократії остання може розвиватися й розглядатися у вузькому й широкому значеннях. За першого варіанта має місце застосування різних форм, інститутів, видів участі персоналу та його представницьких органів в управлінні виробництвом. За другого — форми, види виробничої демократії, зазначені вище, доповнюються участю персоналу та його представницьких органів у розподілі результатів виробництва — прибутку (доходів) відповідно до трудового внеску працівників та/або величини паю в колективній власності, кількості акцій, що їм належать.

Залежно від ступеня, масштабів участі персоналу в управлінні виробництвом і розподілі його результатів, можна виокремити такі різновиди виробничої демократії, як співучасть, спільне управління, робітничий контроль, самоуправління.

За критерієм джерела права залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу результатів господарської діяльності його участь може бути на базі:

— реалізації трудових прав;

— реалізації прав власності (у разі, коли працівники є водночас акціонерами підприємства, володіють паєм у колективній власності тощо);

— одночасної реалізації трудових прав і прав власності.

За критерієм правових засад залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів можна виокремити інституціональні й нормативно-договірні форми розвитку виробничої демократії. Перші застосовуються відповідно до норм чинного законодавства, другі — згідно зі статутом підприємства (фірми, корпорації), угодами між соціальними партнерами, колективним договором.

На практиці участь в управлінні виробництвом може реалізуватися за певними основними напрямками. По-перше, працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів реалізації трудового процесу, режим роботи й відпочинку, запровадження нових методів роботи. По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення. По-третє, працівникам надається право контролювати якість продукції та водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисипативне (спільне) управління дає працівникам право формувати склад робочих груп (бригад) зі членів організації та визначати, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. По-п'яте, працівники залучаються до різних творчих груп, органів управління на низовому рівні й рівні організації. По-шосте, створюються представницькі органи найманих працівників, які діють на правових засадах і беруть безпосередню участь у вирішенні різних проблем соціально-трудового характеру. По-сьоме, наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління підприємством (фірмою, корпорацією). По-восьме, працівникам і їхнім представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, які приймаються роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу. По-дев'яте, працівники мають паритетне з роботодавцем (представником роботодавця) представництво в органах управління підприємством (фірмою, корпорацією) і відповідне право на участь у вирішенні завдань виробничого й соціально-трудового характеру.

Цим не обмежуються існуючі на практиці форми розвитку виробничої демократії. За такої форми розвитку виробничої демократії, як, приміром, самоуправління, персонал і його представницькі органи отримують право (в обсязі та на умовах, визначених законодавством і чинними нормативно-договірними актами) на:

— безпосереднє управління підприємством з головних питань підприємницької діяльності на базі принципу «одна людина — один голос» і опосередковане управління — через обраних ними й підконтрольних їм представників — з інших питань;

— наймання адміністрації за контрактом з покладанням на неї функцій оперативного управління підприємством.

Світова практика накопичила багатий досвід зарубіжних фірм щодо залучення працівників до прийняття організаційно-

управлінських рішень та участі в розподілі результатів виробництва [8].

На підприємствах і в організаціях України до початку економічних реформ (до 90-х років ХХ століття) існувала певна система участі працюючих в управлінні у вигляді профспілкових комітетів, постійно діючих виробничих нарад, рад трудових колективів, місцевих відділень товариства винахідників і раціоналізаторів, науково-технічних товариств, громадських бюро кадрів тощо. Наявні на ту пору різні форми соціалістичного змагання також вважалися виявом участі працюючих у справах виробництва.

Проте маємо констатувати, що за колишньої економічної й політичної системи, атрибутами якої були монополія державної власності, «розквіт» демократії у сфері політики, зведення до мінімуму ринкових механізмів функціонування економіки, одержавлення професійних спілок, переважне застосування авторитарних методів управління на макро, мезо, мікрорівнях, виробнича демократія не могла не бути переважно формальною за суттю й «шанованою» за формою.

Відчуття того, що економічна система перебуває в глухому куті й не має перспектив для стабільного соціально-економічного розвитку, змушувало державно-партійний апарат час від часу вживати додаткових заходів щодо залучення працівників і вповноважених ними органів до управління виробництвом. Характерний приклад — ухвалення Закону СРСР «Про трудові колективи й підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» (червень 1983 р.). Відповідно до цього законодавчого акта трудові колективи отримали право брати участь у розробленні проектів перспективних і поточних планів діяльності підприємств. Передбачалося, що проекти цих планів могли бути подані на затвердження лише після розгляду їх трудовими колективами. Цим Законом декларувалось, що трудовий колектив має заслуховувати адміністрацію про хід виконання планових завдань і подавати їй відповідні рекомендації.

З ухваленням у 1987 р. Закону СРСР «Про державне підприємство (об'єднання)» було створено нові правові засади для розширення самоуправління трудового колективу в поєднанні з централізованим керівництвом.

Відповідно до норм цього законодавчого акта значно розширювалися повноваження загальних зборів (конференцій) працівників і рад трудових колективів підприємств. До сфери їхніх повноважень було віднесено розгляд і затвердження планів економічного й соціального розвитку та контроль за їхнім вико-

нанням; участь у вирішенні питань, пов'язаних з удосконаленням організаційних структур підприємств і систем управління загалом; вибори керівників від бригадирів до директорів підприємств; використання фондів розвитку виробництва, науки й техніки, матеріального заохочення, соціального розвитку; інші питання соціальної й кадрової політики підприємства.

Наприкінці 80-х років було важко знайти підприємство чи організацію, де б не діяли органи громадського управління. Заведено спеціальну звітність, що враховувала масштаби «участі в управлінні». Проте дані спеціальних досліджень і повсякденна практика свідчили, що переважна більшість цих органів існувала лише формально, їхній реальний вплив на прийняття управлінських рішень був мінімальним. Запевнення центральних господарських і партійних органів про те, що більшість працівників народного господарства бере участь в управлінні, не відповідали дійсності. За нашою оцінкою, наприкінці 80-х років минулого століття на підприємствах машинобудування України до роботи в органах громадського управління залучалося не більше ніж 10% працівників. Адміністрація підприємств у кращих традиціях бюрократичних ігор спускала на гальмах рішення органів громадського самоуправління. Серйозне ставлення керівників підприємств до демократичних новацій в управлінні, співпраці з органами громадського управління траплялося рідко й було здебільшого винятком, аніж правилом.

Отже, за умов командно-адміністративної системи залучення працівників до участі в управлінні виробництвом було переважно формальним, не впливало з внутрішніх потреб виробництва. Що стосується нинішнього етапу розвитку економіки України, то для нього властивою є вкрай обмежена участь найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі результатів його діяльності. Колишні форми участі в управлінні й розвитку виробничої демократії загалом перестали діяти, а становлення нових відбувається надто повільно.

Багато хто з теоретиків і практиків управління схиляється до думки про «автоматичне» вирішення проблем виробничої демократії зі становленням нового типу відносин власності. На їхній погляд, реформування відносин власності, становлення класу співвласників, підприємців дасть змогу розширити функції працівників, розкрити їхні здібності, сформувати належне ставлення до роботи. Раціональне зерно в цьому є, але не варто перебільшувати роль нових відносин власності у створенні дійових механізмів розвитку виробничої демократії. Не можна, зокрема, не вра-

ховувати різницю між власником малого підприємства або власником-фермером і власником-акціонером. Якщо фермер, приміром, у повному обсязі реалізує свої права на володіння, розпорядження й користування власністю, то акціонер великого підприємства, який має кілька акцій, є співвласником суто номінальним. Навіть якщо припустити, що кожний працівник унаслідок приватизації став власником акцій підприємства, на якому він працює, то соціальний ефект від цього буде надто обмеженим.

Вважаємо, що потрібно ухвалити законодавчий акт, який би закріпив форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів, конкретні організаційно-правові механізми розвитку виробничої демократії на підприємствах і в організаціях України. Це сприятиме підвищенню ефективності виробничого менеджменту та мотиваційних настанов працюючих, становленню досконалих, соціально орієнтованих відносин у сфері праці, що оптимізують інтереси основних соціальних сил суспільства та створюють передумови для стабільного соціально-економічного розвитку. У ході опрацювання й ухвалення цього законодавчого акта потрібно врахувати багатий зарубіжний досвід у розвитку виробничої демократії, передусім країн, які застосовують європейську (континентальну) модель соціально-трудова відносин.



---

## **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. Назвати найвідоміші концепції подолання існуючих у суспільстві суперечностей та конфліктів.
2. Розкрити об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства.
3. Дати оцінку ролі Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства.
4. Назвати основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин.
5. Викласти найзагальніше визначення «соціального партнерства» відповідно до його смислового значення.
6. Дати оцінку двох крайніх, значною мірою відмінних уявлень про природу й сутність соціального партнерства.
7. Схарактеризувати методичні засади, які мають принципове значення для розкриття сутності й ролі соціального партнерства.

8. Розкрити сутність соціального партнерства з функціонального погляду.
9. Пояснити зміст форм соціального партнерства.
10. Провести порівняльний аналіз форм і ролі соціального партнерства за умов командно-адміністративної та ринкової економіки.
11. Назвати принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство на рівні організації.
12. Дати характеристику сторін соціального партнерства.
13. Пояснити, чи можна державу вважати стороною соціально-трудова відносин.
14. Схарактеризувати сутність поняття «суб'єкт соціального партнерства» та виокремити групи цих суб'єктів.
15. Пояснити, чому за сучасних умов підвищується роль колективного договору.
16. Дати розгорнуте визначення колективного договору.
17. Розкрити зміст функцій, які має виконувати колективний договір.
18. Обґрунтувати необхідність укладення колективного договору на акціонерних та колективних підприємствах.
19. Окреслити стадії формування та укладення колективного договору.
20. Пояснити, як здійснюється застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів.
21. Назвати та описати законодавчі вимоги до розробки колективного договору.
22. Описати приблизну структуру колективного договору.
23. Викласти зміст законодавчих норм, які регламентують відповідальність сторін колективного договору.
24. Наскільки виправданим є твердження, що виробнича демократія є однією з провідних форм соціального партнерства?
25. Розкрити напрями розвитку виробничої демократії.
26. Накреслити та описати механізм впливу виробничої демократії на вдосконалення відносин між трудом і капіталом.
27. Схарактеризувати напрями, за якими має реалізовуватися участь персоналу в управлінні виробництвом.
28. Що вам відомо про систему участі працюючих в управлінні на підприємствах (організація) України до початку економічних реформ?
29. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії на підприємствах України за сучасних умов.



## Література

1. Про колективні договори і угоди: Закон України // Закони України.— К.: Ун-т законодавства, 1997. — Т. 6. — С. 5—11.
2. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Урядовий кур'єр. — 1998.
3. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України // Урядовий кур'єр. — 1999. — № 187.
4. Кодекс законів про працю України та інше законодавство про працю. — К.: Праця, 1997. — 190 с.
5. Жуков В., Скуратівський В. Соціальне партнерство в Україні: Навч. посібник. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 200 с.
6. Коллективный договор на предприятии (практические рекомендации и зарубежный опыт). — М.: Ин-т труда, 1995. — 231 с.
7. Колот А. М. Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудових відносин // Україна: аспекти праці. — 2002. — №5. — С. 23—28.
8. Колот А. М. Розвиток виробничої демократії як чинник удосконалення соціально-трудових відносин // Україна: аспекти праці. — 2001. — № 6. — С. 21—28.
9. Колот А. М. Теоретичні й прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудових відносин та їх представницьких органів // Україна: аспекти праці. — 2002. — № 2. — С. 14—25.
10. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1919—1956. — Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. — Т. 1. — 776 с.
11. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1957—1990.— Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. — Т. 2. — 784 с.
12. Михеев В. А. Основы социального партнёрства: теория и политика: Учеб. для вузов. — М.: Экзамен, 2001. — 448 с.
13. Соціальне партнерство на ринку праці України: Навч. посіб. / Ю.Н. Маршавін, С.В. Бакуменко, В. М. Данюк, О. С. Зінченко, А.М.Колот, Н.В.Мартиненко. — К., 1998. — 152 с.
14. Соціальне партнерство: Навч. посіб. / С. В. Бакуменко, І. Є. Левенець (кер. авт. кол.). — К., 1999. — 285 с.
15. Социальное партнёрство: словарь-справочник // Рук. авт. кол. В.Н.Киселев, В. Г. Смольков. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999. — 236 с.

16. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
17. Урядовий кур'єр. — 2001. — № 113—114. — 27 черв.
18. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А.Волшина, Ю. Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2002. — 736 с.

## Розділ 15

### ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу** — сприяння засвоєнню студентами сутності та значення ефективності менеджменту персоналу, структури витрат на персонал, визначення організаційної, економічної та соціальної ефективності менеджменту персоналу.

#### 15.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Економіка — це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси як природного походження, так і створені людиною, завжди обмежені, а людські потреби й бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби й об'єктивні можливості їхнього задоволення протистоять одне одному.

Мистецтво управління економікою полягає насамперед у тому, щоб максимально задовольнити потреби суспільства за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне домогосподарство задовольняє свої різноманітні потреби, виходячи з наявності грошей у сімейному бюджеті та пропонованих ринком товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін і тарифів.

Обмеженість виробничих ресурсів ще з доісторичних часів привчила людство ощадливо їх витрачати, намагались одержати кращі результати, наприклад, підвищувати врожайність у рослинництві, нарощувати продуктивність у тваринництві. Обмеженими є й ресурси праці. Тому поділ праці, що спонтанно виник у первісної людини й розвивається дотепер, слід вважати неоціненним за економічним значенням винаходом людства.

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити в конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари й послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їхню якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати

виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою, — мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності.

Ця вигода, яку заведено називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви — скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Зрештою, ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає в надбанні доходу, який перевищує витрати: чим більшою буде різниця між ними, тим краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує й продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати й у сфері управління організаціями, зокрема в менеджменті персоналу. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

З-поміж численних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність мають показник загальної продуктивності організації ( $\Pi$ ) і показник продуктивності праці ( $\Pi_{\text{пр}}$ ).

$$\Pi = \frac{Д}{В}, \quad (15.1)$$

де  $Д$  — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

$В$  — сукупні витрати на виробництво.

$$П_{пр} = \frac{O}{Ч_{со}}, \quad (15.2)$$

де  $O$  — обсяг виробленої продукції;

$Ч_{со}$  — середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоемності, енергоемності продукції тощо. Ураховуючи те, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ( $П_{тр}$ ):

$$П_{тр} = \frac{Д}{В_{п}}, \quad (15.3)$$

де  $В_{п}$  — сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття «ефективність менеджменту персоналу», треба спочатку з'ясувати сутність понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать так:

**ефект** — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

**ефективність** — здатність забезпечувати ефект.

Відтак **ефективність менеджменту персоналу** слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подаль-

шому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу. Цей взаємозв'язок складників ефективності менеджменту персоналу показано на рис. 15.1.

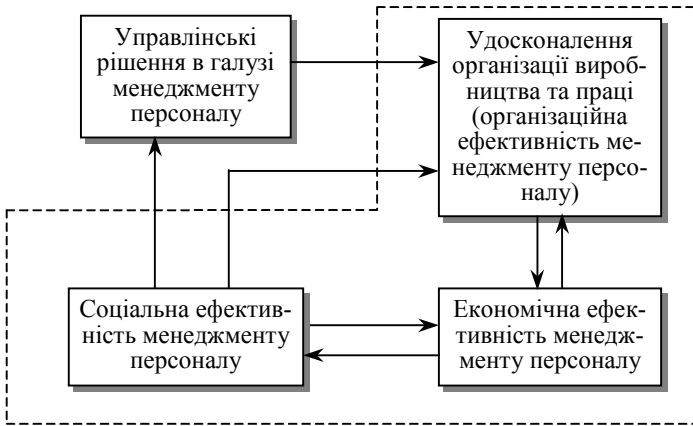


Рис. 15.1. Схема взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу

Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники — внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські. Адже, як відомо, саме кадри все вирішують. Не дарма японські менеджери найбільше уваги приділяють питанням розвитку людських ресурсів. Опитування 1200 менеджерів великих і середніх японських компаній показано, що потребує найбільшої уваги керівників (%) [2, с. 5—6]:

Розвиток людських ресурсів	85,3
Розвиток ринку збуту	72,8
Створення нового продукту та послуг	63,8
Зміцнення фінансової структури	59,0
Наголос на нових продуктах	45,0
Нова технологія	44,4
Інтенсифікація науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт	43,1

Стабілізація трудових відносин	36,2
Підтримка інших (дружніх) компаній	32,3
Спрощення організаційної структури	29,7
Просування на зовнішні ринки	19,4

Не лише в Японії, а й в інших економічно розвинутих країнах інвестування в персонал визнається пріоритетним і економічно ефективним. А це зобов'язує керівництво організацій ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їхню ефективність та вживати заходів щодо оптимізації. Адже будь-яка невинуватана економія витрат на персонал так само невинуватана для роботодавця, як і надлишкове фінансування.

## 15.2. Витрати на персонал

У спеціальній літературі немає поки що єдності поглядів на таку економічну категорію, як витрати на персонал. Різні автори оперують неоднаковими термінами, укладаючи в них різний зміст. Серед поширених понять, близьких за змістом зустрічаємо такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, видатки на утримання робочої сили тощо.

Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників. У цьому разі вважається, що інші витрати роботодавця, пов'язані з використанням праці — це об'єктивно необхідні витрати виробництва, до яких працівників не мають ніякого відношення.

Міжнародна організація праці використовує термін «labour cost». У дослівному перекладі це означає ціну або вартість праці, робочої сили, але за змістом складників — це є не що інше, як витрати роботодавця на персонал.

До них зараховуються: винагорода за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, вартість харчування та житла працівників, оплачених роботодавцем, внески підприємця у фонди соціального страхування, витрати на навчання персоналу, вартість соціальних послуг персоналу, податки, що належать до витрат на робочу силу тощо [1, с. 19].

**Отже, під витратами на персонал слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий фактор «праця».**

Для потреб оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат.

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1—4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудозатрат, а витрати пунктів 5—10 належать до непрямих.

Конкретизуємо зміст кожної з десяти груп фактичних витрат на персонал виділенням найвагоміших елементів.

### **Пряма оплата**

— Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці.

— Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів.

— Винагороди за вислугу років, стаж роботи.

— Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів.

— Оплата праці за договорами підяду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства.

— Виплати різниці в окладах працівникам у разі тимчасового заміщення.

— Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.

— Виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

### **Оплата за невідпрацьований час**

— Оплата основних і додаткових відпусток.

— Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам.

— Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків.

— Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства.

— Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт.

— Оплата простоїв не з вини працівника.

— Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку.

— Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.

— Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.

— Виплати працівникам, які брали участь у страйках.

### **Премії та нерегулярні виплати**

— Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.

— Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо.

— Одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат.

— Винагороди за підсумками роботи за рік.

— Грошові компенсації за невикористану відпустку.

— Матеріальна допомога.

— Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

### **Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах**

— Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.

— Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування.

— Вартість безкоштовно наданих предметів (ураховуючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами.

— Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.

— Виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих та непродовольчих товарів, ураховуючи товари, одер-

жані за бартером, продуктивних замовлень, проїзних квитків, передплати на газети й журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством тощо.

— Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.

— Вартість виданого молока й лікувально-профілактичного харчування.

— Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

### **Витрати на оплату житла працівників**

— Витрати на утримання житла, що перебуває у власності підприємства\*.

— Витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (за умови проживання в ньому працівників підприємства).

— Витрати на оплату квартир, наймання житла в окремих громадян.

— Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.

— Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.

### **Витрати на соціальне забезпечення працівників**

— Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування, пенсійний, сприяння зайнятості населення та ін.

— Вихідна допомога в разі припинення трудового договору. Суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на строкову військову службу.

— Вартість путівок на лікування й відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.

— Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.

— Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.

— Доплати й надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.

---

\* Крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.

— Щорічна допомога на оздоровлення дітей.

— Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.

— Витрати на оплату послуг за договорами, укладеними з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, ураховуючи протезування.

— Плата за утримання дітей у дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства.

— Оплата абонементів у групі здоров'я.

— Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) після закінчення терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який провадяться перерахунки страховій компанії.

#### **Витрати на професійне навчання**

— Витрати на оплату навчання працівників, посланих до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо.

— Витрати на організацію навчального процесу: на утримання й оренду приміщень для проведення навчання, оплата праці викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників тощо.

— Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

— Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.

— Стипендії студентам, які послані підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.

#### **Витрати на утримання громадських служб**

— Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі.

— Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо\*.

---

\* Крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.

— Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі\*.

— Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо.

— Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (зокрема на оренду приміщень).

— Вартість екскурсій і мандрівок.

— Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- й водопостачання, осушення та інші витрати загальнохарактеру), будівництво гаражів тощо.

### **Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп**

— Авторський та лекційний гонорар.

— Одноразові допомоги та добові, які виплачуються в разі переведення, приймання й направлення на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.

— Виплати польового забезпечення.

— Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією.

— Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації під час виконання завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.

— Компенсації, згідно з чинним законодавством, за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників.

— Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.

— Суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.

### **Податки, що належать до витрат на робочу силу**

— Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

---

\* Крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.

У Російській Федерації витрати роботодавця на персонал класифікуються за трьома групами:

1. Витрати на оплату праці.
2. Виплати соціального характеру.
3. Витрати, що не належать ні до фонду заробітної плати, ні до виплат соціального характеру [4, с. 588—589].

Зміст елементів витрат аналогічній структурі витрат на персонал, що використовується в Україні, за винятком однієї позиції. У Росії до витрат роботодавця на персонал включаються дивіденди за акціями, виплати за облигаціями й паями, чого немає в Україні.

Структура витрат на персонал у ФРН за більшістю позицій збігається з українською, але є й відмінності. У Німеччині до сукупних витрат роботодавця на персонал відносять, зокрема:

- Відрахування на користь профспілок.
- Витрати на раду підприємства та на виробничі збори.
- Витрати на аналіз і спостереження за ринком робочої сили.
- Витрати на вербування, відбирання та вивільнення кадрів.
- Особливі витрати на кадрово-економічне господарство (заводський журнал, плакати, фільми тощо) та деякі інші [5, с. 594—595].

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками й службовцями з заробітної плати, обліку касових операцій тощо.

В економічно розвинутих країнах Заходу праця для роботодавця коштує недешево. Величина основних і додаткових витрат на персонал у розрахунку на одного середньостатистичного працівника за рік еквівалентна вартості трьох нових легкових автомобілів середнього класу [3, с. 303]. При цьому заробітна плата становить близько половини загальних витрат на персонал, обчислених у грошовій формі.

На одному з великих німецьких підприємств це співвідношення має такий вигляд (у процентах) [3, с. 297]:

- основні витрати на персонал (заробітна плата) — 100;
- додаткові витрати на персонал відповідно до законодавчих приписів і тарифних угод — 59;
- добровільні соціальні витрати підприємства — 50.

Отже, на 100 одиниць фактично виплаченої зарплати підприємство додатково витрачає 109 одиниць, з них на добровільні соціальні витрати — 50. До добровільних соціальних витрат належать:

- витрати на забезпечення працівників у старості — 51,8%;
- грошові виплати — 25,5%;
- вартість соціальних послуг — 9,0%;
- вартість навчання й підвищення кваліфікації — 11,0%;
- інші витрати — 2,7%.

Додаткові та добровільні соціальні витрати з часом зростають швидше, ніж заробітна плата.

Це змушує економічні підрозділи, служби персоналу підприємств дуже ретельно планувати й обґрунтовувати кожну статтю витрат на персонал, складати кошториси всіх виробничих витрат для кожного структурного підрозділу (місця утворення витрат) і суворо контролювати витрачання ресурсів у межах кошторису.

### **15.3. Організаційна ефективність менеджменту персоналу**

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту персоналу виростає з організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою в таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);
- підбирання комплектування й розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
- організація й обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;

— звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

#### **15.4. Економічна ефективність менеджменту персоналу**

Кожна організація у сфері економіки, як правило, орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання внаслідок своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати. В іншому разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит; зваживши зовнішні умови та власні можливості, визначити й спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг); якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів; забезпечити їхнє постачання в належний час у необхідних обсягах; на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг плину виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства й підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є перш за все якісні характеристики персоналу й рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу як функція управління підприємством є складним, багатогранним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо цим процесом управляють менеджери із сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва — він буде надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри всі складності та зовнішні загрози.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяль-

ності організації; потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, за робочий день тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємозв'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

— з запланованим рівнем;

— з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;

— з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність менеджменту персоналу на прикладі промислового підприємства.

Безумовно, до них належать такі показники: загальної продуктивності ( $\Pi$ ), продуктивності праці ( $\Pi_{\text{пр}}$ ), продуктивності трудових ресурсів ( $\Pi_{\text{тр}}$ ), про що йшлося в підрозділі 15.1.

Важливою інформацією для оцінювання ефективності менеджменту персоналу є такі показники:

Виконання плану з обсягу товарної продукції ( $O_{\text{тп}}$ ):

$$O_{\text{тп}} = \frac{O_{\text{тп1}}}{O_{\text{тп2}}} \cdot 100, \quad (15.4)$$

де  $O_{\text{тп1}}$  — обсяг фактично виготовленої товарної продукції;

$O_{\text{тп2}}$  — запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ( $O_{\text{рп}}$ ):

$$O_{\text{рп}} = \frac{O_{\text{рп1}}}{O_{\text{рп2}}} \cdot 100, \quad (15.5)$$

де  $O_{\text{рп1}}$  — обсяг фактично реалізованої продукції;

$O_{\text{рп2}}$  — запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ( $D_{\text{рп}}$ ):

$$D_{\text{рп}} = \frac{D_{\text{рп1}}}{D_{\text{рп2}}} \cdot 100, \quad (15.6)$$

де  $D_{\text{рп1}}$  — сума фактично одержаного доходу;

$D_{\text{рп2}}$  — запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (ПР):

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100, \quad (15.7)$$

де  $ПР_1$  — фактично одержаний балансовий прибуток;  
 $ПР_2$  — запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу має система якісних показників, до якої належать:

Рентабельність товарної продукції ( $P_T$ ):

$$P_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100, \quad (15.8)$$

де  $ПР_1$  — фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

$C_T$  — повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції ( $P_p$ ):

$$P_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (15.9)$$

де  $ПР_1^1$  — прибуток, одержаний унаслідок реалізації продукції;

$C_p$  — повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал ( $P_n$ ):

$$P_n = \frac{ПР_1}{B_n} \cdot 100, \quad (15.10)$$

де  $B_n$  — сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку й сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення на персонал, прибутку й витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації — усі ці показники відображають високий рівень управління підприємством у цілому, і зокрема високий рівень менеджменту персоналу.

## 15.5. Соціальна ефективність менеджменту персоналу

Рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою.

Частковими показниками соціальної ефективності менеджменту персоналу є:

— динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;

— гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);

— стабільність кадрового складу;

— стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;

— можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування;

— рівень соціального страхування;

— соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.



---

### **Запитання та завдання для самоконтролю**

---

1. У чому полягає головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комерційної організації?
2. Що означає принцип економічної доцільності в менеджменті персоналу?
3. Що собою являє ефективність менеджменту персоналу, які чинники її визначають?
4. Що таке витрати на персонал?
5. Назвати основні складники витрат на персонал.
6. З яких елементів складається пряма оплата праці?
7. З яких елементів складається оплата за невідпрацьований час?

8. Які витрати належать до категорії «премії та нерегулярні виплати»?
9. З яких елементів складаються витрати на соціальне забезпечення працівників?
10. З яких елементів складаються витрати на професійне навчання?
11. З яких елементів складаються витрати на утримання громадських служб?
12. Які джерела інформації використовуються для розрахунку витрат на персонал?
13. Яка частка належить заробітній платі в загальній сумі витрат на персонал?
14. Що собою являє економічна ефективність менеджменту персоналу?
15. У чому полягає сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності менеджменту персоналу?
16. Назвати основні показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
17. Що собою являє організаційна ефективність менеджменту персоналу?
18. Назвати основні показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.
19. Що собою являє соціальна ефективність менеджменту персоналу?
20. Назвати основні показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.




---

## Література

---

1. Колот А. М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 6.
2. Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов — важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева — Турин: Міжнародне бюро праці, 1994. — 127 с.
3. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
5. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения, 1997. — 664с.

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> . . . . .	3
<b>Розділ 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу</b> . . . . .	5
1.1. Метод, методологія, методика . . . . .	5
1.2. Сутність менеджменту персоналу й напрями його розвитку . . . . .	6
1.3. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності . . . . .	7
1.4. Менеджмент персоналу як навчальна дисципліна . . . . .	17
1.5. Менеджмент персоналу як предмет наукових досліджень . . . . .	18
1.6. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту . . . . .	20
1.7. Персонал організації . . . . .	22
<b>Розділ 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації</b>	25
2.1. Зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації . . . . .	25
2.2. Чинники стратегії та політики менеджменту персоналу . . . . .	32
2.3. Напрями реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу . . . . .	33
2.4. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу . . . . .	36
2.5. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації . . . . .	38
2.6. Відмінності в політиці менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці . . . . .	41
<b>Розділ 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу</b> . . . . .	47
3.1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу . . . . .	47
3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу . . . . .	54
3.3. Інформаційна база менеджменту персоналу . . . . .	57
3.4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу . . . . .	58
3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу . . . . .	61
3.6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу . . . . .	63

## **Розділ 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу** 67

4.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу . . . . .	67
4.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу . . . . .	72
4.3. Комунікації в управлінні персоналом . . . . .	75
4.4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання . . . . .	85
4.5. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації. . . . .	92

## **Розділ 5. Служба персоналу й кадрове діловодство.** . . . . . 99

5.1. Служба персоналу організації . . . . .	99
5.2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу . . . . .	103
5.3. Кадрове діловодство . . . . .	109
5.3.1. Номенклатура справ з кадрового діловодства . . . . .	109
5.3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів. . . . .	112
5.3.3. Облік особового складу організації . . . . .	117
5.3.4. Комп'ютеризація кадрового діловодства . . . . .	120

## **Розділ 6. Планування та формування персоналу** . . . . . 124

6.1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі . . . . .	124
6.2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу . . . . .	128
6.3. Методи визначення потреб організації в персоналі. . . . .	132
6.4. Джерела поповнення й оновлення персоналу . . . . .	136
6.5. Методи професійного підбору кадрів . . . . .	141

## **Розділ 7. Розвиток персоналу.** . . . . . 148

7.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності . . . . .	148
7.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві . . . . .	153
7.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система неперервного навчання персоналу . . . . .	158
7.4. Планування трудової кар'єри в організації . . . . .	164
7.5. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників . . . . .	169

## **Розділ 8. Управління процесами руху персоналу** . . . . . 177

8.1. Види, фактори та показники руху персоналу . . . . .	177
8.2. Основні процеси руху персоналу . . . . .	182
8.3. Припинення трудової угоди. Пристосування персоналу до економічних змін. . . . .	192
8.4. Оцінка витрат, пов'язаних із заміною працівників . . . . .	201

<b>Розділ 9. Регулювання трудової діяльності персоналу</b> . . . . .	205
9.1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації	205
9.2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу . . . . .	207
9.3. Підтримання встановленого ритму виробництва . . . . .	209
9.4. Методи управління персоналом . . . . .	214
9.5. Регламентування посадових обов'язків. . . . .	216
9.6. Регламентування діяльності структурних підрозділів. . . . .	217
9.7. Регламентування діяльності посадових осіб . . . . .	219
9.8. Правила поведінки й дисциплінарні процедури . . . . .	221
<b>Розділ 10. Управління робочим часом працівників</b> . . . . .	225
10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці. . . . .	225
10.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток	226
10.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. . . . .	231
10.4. Режим праці та відпочинку . . . . .	232
10.5 Методи аналізу ефективності використання робочого часу. . . . .	239
<b>Розділ 11. Створення сприятливих умов праці</b> . . . . .	242
11.1. Поняття, фактори й елементи умов праці . . . . .	242
11.2. Державне регулювання умов праці . . . . .	246
11.3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві . . . . .	249
11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці . . . . .	254
11.5. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві. . . . .	256
<b>Розділ 12. Оцінювання персоналу</b> . . . . .	264
12.1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу . . . . .	264
12.2. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи	266
12.3. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу . . . . .	272
12.4. Методи оцінювання персоналу . . . . .	277
12.5. Атестація персоналу . . . . .	282
<b>Розділ 13. Мотивація та стимулювання персоналу</b> . . . . .	289
13.1. Мотивація персоналу: сутність і значення . . . . .	289
13.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності . . . . .	295
13.3. Заробітна плата: сутність, функції. . . . .	299
13.4. Організація заробітної плати за умов ринкової системи господарювання. . . . .	302
13.5. Тарифна система оплати праці . . . . .	307

13.6. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати . . . . .	312
13.7. Системи оплати праці . . . . .	315
13.8. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги . . . . .	322
13.9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності . . . . .	330
<b>Розділ 14. Соціальне партнерство в організації . . . . .</b>	<b>340</b>
14.1. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку . . . . .	340
14.2. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми. . . . .	344
14.3. Сторони й суб'єкти соціального партнерства . . . . .	350
14.4. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів . . . . .	355
14.5. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору	359
14.6. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання. . . . .	365
14.7. Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства	368
<b>Розділ 15. Ефективність менеджменту персоналу . . . . .</b>	<b>378</b>
15.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні . . . . .	378
15.2. Витрати на персонал . . . . .	382
15.3. Організаційна ефективність менеджменту персоналу. . . . .	389
15.4. Економічна ефективність менеджменту персоналу. . . . .	390
15.5. Соціальна ефективність менеджменту персоналу . . . . .	392