

О. І. ЗАЙЧЕНКО, В. І. КУЗНЕЦОВА

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Навчальний посібник
для учнів/студентів професійних навчальних закладів
із спеціальності «Комерційна діяльність»*



Івано-Франківськ
Лілея-НВ
2015

УДК 331.101.

ББК 65.24

З 17

*Схвалено науково-методичною комісією з професійної педагогіки,
психології та змісту професійно-технічної освіти
Науково-методичної ради з питань освіти Міністерства освіти
і науки України для використання у професійно-технічних
навчальних закладах (протокол №2 від 02.02.2015 р.)*

Рецензенти:

Кузьменко Василь Васильович, доктор педагогічних наук, професор
Шевчук Людмила Іванівна, кандидат педагогічних наук, доцент
Сухова Галина Леонідівна, магістр з управління навчальними закладами

Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими
З-17 ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-
Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с.

У навчальному посібнику розглянуто широке коло питань: система управління людськими ресурсами, проектування робочого процесу, планування та формування персоналу, підбір і відбір найздібніших і найпридатніших до роботи, формування ефективної системи навчання, підходи до оплати праці, пільги та послуги, роль і ефективність управління людськими ресурсами для високоефективної організації. Запропоновані запитання і тести до кожного розділу в навчальному посібнику дозволять забезпечити ефективніше опрацювання матеріалу в процесі самостійної роботи.

Посібник розрахований на учнів/студентів професійних навчальних закладів та допоможе початківцям та випускникам професійних навчальних закладів.

© О. І. Зайченко, В. І. Кузнецова, 2015

© Українсько-канадський проект

«Навички для працевлаштування», 2015

ISBN 978-966-668-366-6

ЗМІСТ

Вступ	8
Розділ 1. Системи управління людськими ресурсами для досягнення цілей	12
1.1. Управління людськими ресурсами як внесок у результати діяльності організації	12
1.2. Завдання, ролі й відповідальність фахівців з управління людськими ресурсами	15
1.3. Сфери комерційної діяльності, в яких фахівці з управління людськими ресурсами підтримують реалізацію стратегії організації	17
1.4. Навички, кваліфікаційний рівень і етичні вимоги до фахівців з управління людськими ресурсами	19
1.5. Роль керівників у системі управління людськими ресурсами	22
1.6. Тенденції у зміні складу робочої сили і їхній вплив на управління людськими ресурсами	24
<i>Підсумки та застосування</i>	26
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	27
<i>Рекомендована література</i>	28
Розділ 2. Юридичні й етичні обов'язки організації перед працівниками і працівників перед організацією	29
2.1. Нормативно-правова база управління людськими ресурсами	29
2.2. Роль органів і організацій, що забезпечують дотримання законодавства в сфері рівності й охорони приватних даних	32
2.3. Обов'язок роботодавців щодо забезпечення рівного доступу до робочого місця	36
2.4. Сексуальні домагання та можливості його мінімізації	39

2.5. Успіх організації та врахування різноманітності	42
2.6. Обов'язки і права роботодавців і працівників у контексті правил безпеки життєдіяльності й охорони праці	46
2.7. Корпоративна соціальна відповідальність та її вплив на залучення і затримування працівників	49
<i>Підсумки та застосування</i>	53
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	54
<i>Рекомендована література</i>	54
Розділ 3. Аналіз робочих операцій	55
3.1. Коротка характеристика елементів аналізу організації робочого процесу	55
3.2. Ідентифікація робочого процесу, здобутки, заходи і внески при виробництві продукту або послуги	57
3.3. Елементи аналізу робочих операцій та їхня роль для стратегічного управління і управління людськими ресурсами	59
3.4. Тенденції отримання інформації та проведення аналізу робочих операцій	62
<i>Підсумки та застосування</i>	64
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	65
<i>Рекомендована література</i>	65
Розділ 4. Проектування робочого процесу	66
4.1. Підходи до проектування робочого процесу, переваги й недоліки різних підходів до проектування робочих процесів за професіями	66
4.2. Технології планування розумових вимог до робочого місця	69
<i>Підсумки та застосування</i>	73
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	73
<i>Рекомендована література</i>	73
Розділ 5. Планування, набір персоналу та відбір кандидатів ...	75
5.1. Узгодження стратегічного напрямку діяльності компанії з плануванням людських ресурсів	75

5.2. Переваги і недоліки різних способів усунення надлишку робочої сили або уникнення браку робочої сили	78
5.3. Стратегії набору персоналу, які використовують компанії, щоб зробити вакансії привабливішими	82
5.4. Джерела, переваги, недоліки та методи оцінки пошуку кандидатів на заповнення вакансій	85
5.5. Доступні можливості та перешкоди в діяльності спеціаліста з підбору кадрів у процесі набору персоналу	88
5.6. Елементи і методи відбору людських ресурсів	91
5.7. Принципи методів відбору кандидатів: надійності, обґрунтованості, узагальнюваності, практичності й законності	95
5.8. Методика проведення ефективної співбесіди	97
5.9. Елементи рішень щодо відбору конкретного кандидата	100
<i>Підсумки та застосування</i>	103
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	104
<i>Рекомендована література</i>	104

Розділ 6. Вплив підвищення кваліфікації на ефективність працівників і організацій	105
6.1. Роль керівника у визначенні навчальних потреб і сприяння підвищенню кваліфікації на робочому місці	105
6.2. Аналіз потреб	108
6.3. Сильні й слабкі сторони методів навчання: презентація, практичний досвід й групове навчання	110
6.4. Переваги дистанційного навчання для підвищення кваліфікації	113
6.5. Кроки з реалізації та оцінки успішної програми навчання	116
6.6. Методи навчання, що використовуються для орієнтації працівників та управління різноманітністю	117
6.7. Етапи в процесі управління кар'єрою	119
<i>Підсумки та застосування</i>	123
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	124
<i>Рекомендована література</i>	125

Розділ 7. Вплив управління продуктивністю на ефективність і результативність організації	126
7.1. Основні визначальні риси індивідуальної продуктивності	126
7.2. Загальні призначення управління продуктивністю	129
7.3. Критерії ефективних систем управління продуктивністю	130
7.4. Підходи до управління продуктивністю, конкретні техніки, які застосовують в рамках кожного підходу	133
7.5. Переваги і недоліки різних джерел інформації про продуктивність	136
7.6. Системи оцінки продуктивності, що відповідають правовим вимогам	138
7.7. Кроки поліпшення продуктивності	143
7.8. Юридичні й етичні міркування, що впливають на управління продуктивністю	146
<i>Підсумки та застосування</i>	148
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	149
<i>Рекомендована література</i>	150
Розділ 8. Підходи повної винагороди до оплати праці	151
8.1. Підхід «повної винагороди» до оплати праці	151
8.2. Основні фактори при призначенні базової заробітної плати працівникам	154
8.3. Премії як чинник визнання індивідуальних, колективних або спільних досягнень	157
8.4. Значення комунікації для управління процесами оплати праці	159
8.5. Вплив конкурентних сил на ринку праці при ухваленні рішень щодо оплати праці	162
<i>Підсумки та застосування</i>	164
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	165
<i>Рекомендована література</i>	165

Розділ 9. Пільги і послуги як складники оплати праці	166
9.1. Типи пільг і додаткових послуг, які роботодавці пропонують працівникам	166
9.2. Пільги, що їх роботодавці зобов'язані надавати згідно з законодавством	171
9.3. Факультативні пільги, які можуть пропонувати роботодавці	173
9.4. Важливість результативного інформування працівників щодо природи і вартості пільг	176
9.5. Переваги створення позитивної робочої атмосфери в організації	178
9.6. Питання, що виникають у зв'язку з оплатою праці керівників	181
<i>Підсумки та застосування</i>	186
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	187
<i>Рекомендована література</i>	187
Розділ 10. Вплив робочої сили, організованої у профспілки, на управління людськими ресурсами	188
10.1. Професійні спілки, колективні переговори і трудові відносини	188
10.2. Яку мету ставлять собі керівники, профспілки і суспільство загалом у сфері трудових відносин	191
10.3. Нормативно-правові акти, що впливають на трудові відносини	194
10.4. Основні типи взаємодії працівників і керівництва: організація, переговори щодо контракту, контроль за виконанням контракту	198
10.5. Вплив глобалізаційних аспектів конкуренції на ринках збуту на стосунки між працівниками і керівництвом	105
<i>Підсумки та застосування</i>	204
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	205
<i>Рекомендована література</i>	205

Розділ 11. Роль і ефективність управління людськими ресурсами для високоефективної організації	207
11.1. Високоефективні робочі системи та елементи	207
11. 2. Характеристика наслідків високоефективної робочої системи	209
11.3. Передумови для створення високоефективних робочих систем	211
11.4. Вплив управління людськими ресурсами на високоефективні робочі системи	213
<i>Підсумки та застосування</i>	216
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	217
<i>Рекомендована література</i>	218
Глосарій	219
Література	227

ВСТУП

Економічні перетворення суттєво змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працівниками. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником та підлеглими, між працівниками всередині організації. Через це зростають вимоги до управління людськими ресурсами, де людський чинник стає головним фактором виробництва.

Управління людськими ресурсами включає всі аспекти, пов'язані з робочою силою: управління, роботодавців, робітників, студентів, професіоналів. Ми всі зацікавлені в ефективному управлінні людськими ресурсам.

Оскільки ринки праці стали конкурентоспроможнішими, фахівці у сфері людських ресурсів на цей час покликані забезпечити методи роботи управління людьми, які не лише підтримують пріоритети установи, а й забезпечують успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Установи також прагнуть створити бренд зайнятості, який резонує з конкретними працівниками.

Установи різних величин і всіх галузей промисловості чимраз більше визнають важливість людей.

У сьогоднішній економіці ми покладаємося на людей, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати ідеї, адже функція людських ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні того, що установи повинні надавати людям можливість досягати стратегічних цілей.

Керівники та економісти традиційно бачили управління людськими ресурсами як обов'язкову витрату, а не як джерело цінності для своїх організацій. Економічна цінність зазвичай асоціюється з капіталом – обладнанням, технологією і технічними засобами. Межею для розширення бізнесу є не тільки наявність фінансового капіталу, а й доступ до таланту – людського капіталу.

Отже, люди мають вирішальне значення для організаційного успіху, а людський та інтелектуальний капітал персоналу організації дає можливість для істотної конкурентної переваги.

Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники є ресурсом роботодавця. Як вид ресурсу людський капітал включає працівників організації, окреслених у плані їхніх навчання, досвіду, судження, інтелекту, взаємозв'язку і розуміння – характеристику працівника, який може додати економічної цінності організації. Під впливом того, хто працює на організацію і як ці люди працюють, управління людськими ресурсами сприяє таким базовим мірам успіху організації, як якість, прибутковість і задоволення клієнтів.

Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії організація може добитися успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу і може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу. Отже, можна зробити висновок, що організації потрібні такі ресурси, які забезпечать їх такою перевагою. Людські ресурси мають ці необхідні якості:

- людські ресурси *цінні*. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій;

- людські ресурси *рідкісні* в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого менеджера (керівника) або техника (лаборанта);

- людські ресурси *не можна скопіювати*. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть зробити з точністю таку ж річ і налаштувати системи, які дадуть можливість цим людям наслідувати вашого конкурента;

- людські ресурси не мають хороших замісників. Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони вчаться розвивати свої здібності та дбають про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові.

З наведених вище якостей випливає, що людські ресурси володіють величезним потенціалом. Організація реалізує цей

потенціал через свій підхід до управління людським капіталом, тобто, як вона навчає управління людськими ресурсами.

Ефективне управління людськими ресурсами може сформувати основу високопродуктивної робочої системи – організацію, в якій усе: технологія, організаційна структура, люди і процеси працюють разом для того, щоб надати організації перевагу в конкурентному середовищі. Оскільки технологія змінюється в ході виробництва організації, транспортування, зв'язку і відстежування інформації, управління людськими ресурсами повинно гарантувати, що організація має право на те, що різні люди могли б упоратися з новими проблемами. Підтримання високопродуктивної системи роботи може включати розробку навчальних програм, найм людей з новими навиками і створення винагород за такі норми поведінки, як робота в команді, підприємливість і навчання.

Структура посібника логічно побудована і охоплює широке коло проблем управління людськими ресурсами. Кожний розділ закінчується завданнями для самостійної роботи, які дозволять читачеві оперативно перевірити ступінь засвоєння програмного матеріалу.

Завданням навчального посібника є поповнення знань з теорії управління людьми та практичних навичок впливу на поведінку трудових колективів і окремих працівників для забезпечення ефективної діяльності організацій.

Автори висловлюють глибоку вдячність докторові педагогічних наук, професорові, завідувачу кафедри педагогіки і психології КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради **Кузьменку Василю Васильовичу**; кандидатів педагогічних наук, доцентів, директору Науково-методичного центру професійно-технічної освіти та підвищення кваліфікації інженерно-педагогічних працівників у Хмельницькій області **Шевчук Людмилі Іванівні**; магістрові управління навчальними закладами, заступнику директора з навчально-виховної роботи Торговельно-економічного коледжу Київського національного торговельно-економічного університету **Суховій Галині Леонідівні** за інтерес, виявлений до проблеми та рецензування цього посібника.

Посібник видано за підтримки українсько-канадського проекту «Навички для працевлаштування».

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ

1.1. Управління людськими ресурсами як внесок у результати діяльності організації

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняно з основним капіталом; витрати на нього розглядають як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Активно впроваджують групову організацію праці, через що роблять акцент на створенні команди, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам, щоб полегшити адаптацію працівників у компанії. У концепції людських стосунків стверджується, що людина сьогодні прагне, по-перше, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми і, по-друге, як частина цього – до економічної функції, що потрібна групі й цінується нею. Отже, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Персонал – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, він живий, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. Персонал є мотором будь-якої

організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

Проблеми управління людськими ресурсами актуальні для всіх організацій, однак у великих вони виявляються найвідчутніше. Поняття управління людськими ресурсами (УЛР) передає ширший зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Тому що поняття УЛР означає застосування цілого ряду дій, які потрібні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей. Тому специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;

- люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;

- трудове життя людини в сьогоdnішньому суспільстві займає період 30–50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Хоч які б були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. Через це управління людськими ресурсами зазнало радикальних змін. Формується новий погляд на робочу силу

як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал». Це форма вираження продуктивних сил людини, що входить до системи соціально орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Сьогодні людей трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визначає потребу капіталовкладень в їхні формування і розвиток. На відміну від концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Вкладання в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми (організації). Через це витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Отже, управління людськими ресурсами є важливим складником управління організацією. Складність її полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі; по-четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

1.2. Завдання, ролі і відповідальність фахівців з управління людськими ресурсами

Під кадровим забезпеченням системи управління людськими ресурсами розуміється потрібний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Рівень кадрової роботи в організації залежить від професійної компетентності фахівців кадрових служб. Виконання в повному обсязі функцій з управління людськими ресурсами висуває високі вимоги до ділової та професійної кваліфікації працівників служби управління людськими ресурсами, припускає особисту взаємодію з керівництвом організації, його функціональними і лінійними підрозділами. Працівники служби управління людськими ресурсами *повинні*:

- добре знати трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, що стосуються роботи з людськими ресурсами, обліку особового складу; основи педагогіки, соціології та психології праці; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі управління людськими ресурсами;

- володіти сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційної роботи, довгострокового й оперативного планування роботи з людськими ресурсами, регламентації функцій структурних підрозділів і працівників; соціальними технологіями управління;

- мати чітке уявлення про перспективи розвитку організації, ринку, кон'юнктури; про основи наукової організації праці, виробництва й управління; про структуру організації та основні функції структурних підрозділів.

Складність управління людськими ресурсами в організації в сучасних умовах зумовлює новий рівень вимог, які висувають до керівника кадрової служби. Ось чому в успішних організаціях і фірмах вводять посади керівників (директорів, заступників директорів і т. д.) кадрової служби, які повинні володіти високими професійними навичками. Сьогодні вкрай потрібна система підготовки і перепідготовки працівників кадрових служб, оскільки в країні практично немає навчальних закладів, що готують фахівців з цього профілю. Процес навчання

кадровиків і освоєння нових методів управління повинен стати усвідомленим і безперервним. Кількісний склад служби управління людськими ресурсами визначають організаційно-штатні структури і статут організації. При розрахунку потрібної чисельності штатних працівників кадрової служби враховують такі чинники:

- загальну чисельність працівників організації;
- конкретні умови і характерні особливості організації, пов'язані зі сферою її діяльності (виробничою, торговельною, банківською і т. д.), масштабами, різновидами окремих виробництв, наявністю філій;
- соціальну характеристику організації, структурний склад її працівників (наявність різних категорій – робітників, фахівців, керівників, службовців), їх кваліфікацію;
- складність і комплексність розв'язуваних завдань з управління людськими ресурсами (стратегічне планування, вироблення кадрової політики, організація навчання тощо);
- технічне забезпечення управлінської праці.

Через це, що організації самостійно визначають чисельність працівників за функціями управління, їхній професійний і кваліфікаційний склад, а також затверджують штати, всі методи розрахунку чисельності управлінських працівників носять в основному рекомендаційний характер. Одним з найпоширеніших і найдоступніших методів розрахунку чисельності працівників кадрової служби є її визначення через витрати праці (часу) на виконання управлінських робіт, тобто через трудомісткість.

Основні завдання фахівця з управління людськими ресурсами:

- 1) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- 2) забезпечення соціальної ефективності колективу.

Фахівець з управління людськими ресурсами виконує такі функції:

- організаційну – планує потребу і джерела комплектування персоналу;

- соціально-економічну – забезпечує комплекс умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу;

- відтворювальну – забезпечує розвиток персоналу.

Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу.

1.3. Сфери комерційної діяльності, в яких фахівці з управління людськими ресурсами підтримують реалізацію стратегії організації

Під комерційною діяльністю розуміється діяльність з виробництва товарів і надання послуг для третіх осіб, фізичних та юридичних, яка повинна приносити підприємству комерційну вигоду. Комерція – слово латинського походження (від лат. *commercium* – торгівля), це вид торгового підприємництва чи бізнесу, але бізнесу шляхетного, того бізнесу, що є основою будь-якої по-справжньому цивілізованої ринкової економіки. Однак треба мати на увазі, що термін «торгівля» має двояке значення: в одному випадку він означає самостійну галузь народного господарства (торгівлю), в другому – торгові процеси, спрямовані на здійснення актів купівлі-продажу товарів. Комерційна діяльність зв'язана з другим поняттям торгівлі – торговими процесами зі здійснення актів купівлі-продажу для одержання прибутку. Отже, комерційна робота підприємства являє собою велику сферу оперативно-організаційної діяльності торгових організацій і підприємств, спрямована на здійснення процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту населення й одержання прибутку.

З цього випливає, що комерційна діяльність підприємства – поняття ширше, ніж проста купівля-продаж товару, тобто, щоб акт купівлі-продажу відбувся, торговому підприємцеві потрібно зробити деякі оперативно-організаційні і господарські операції, зокрема вивчити попит населення і ринок збуту товарів, перебування постачальників і покупців товарів, налагодити з

ними раціональні господарські зв'язки, транспортування товарів, рекламно-інформаційну роботу зі збуту товарів, організувати торгове обслуговування і т. д.

Основною метою комерційної діяльності є:

– забезпечення конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг;

– виявлення нових ринків збуту;

– розширення асортименту продовольчих і непродовольчих товарів, які виробляють на підприємствах і які є екологічно чистими;

– поліпшення торгового обслуговування населення.

Раніше комерційну діяльність розглядали лише в торгівлі, однак з розвитком ринкових відносин термін «комерційна діяльність» почали тлумачити ширше, і він означає не тільки безпосередньо торгівлю, а й інші види підприємницької діяльності. **Комерційна діяльність** – це організація і управління комерційними процесами та операціями, пов'язаними з товарно-грошовим обігом. Кінцевою метою комерційної діяльності є здійснення купівлі-продажу товарів, послуг і отримання прибутку. Варто підкреслити, що комерційна діяльність не охоплює операцій, які належать до продовження процесу виробництва у сфері обігу: товаропросування, зберігання, упакування, розфасування, товаропостачання, сортування товарів, формування партій. Ці операції становлять технологію торгових процесів, а комерційна діяльність спрямована на управління цими процесами.

Комерційна діяльність в останні роки прискорено інтегрується з виробничою діяльністю, поширюється у сфері послуг, на ринку інтелектуальної власності, технологій, цінних паперів.

Основними завданнями комерційної діяльності є: проектування і побудова оптимальних моделей комерційної діяльності; вибір системи показників, обґрунтування розрахунків, оцінка результатів комерційної діяльності; оцінка і вимірювання комерційного ризику; розробка прогнозів і їх використання у плануванні комерційної діяльності, проектуванні програм, стратегій; пошук конкурентоспроможних постачальників для

підприємства; пошук потенційних замовників на продукцію чи товари; формування системи зв'язків; підготовка та проведення переговорів між підприємствами; підготовка і вкладання договорів; організація оптової купівлі-продажу товару; маневрування товарними ресурсами і запасами (організація складських операцій, перевезень продукції чи товарів); вибір найоптимальніших методів продажу товарів чи продукції для забезпечення якнайбільшого прибутку; організація післяпродажного сервісного обслуговування; оптимізація товаропостачання, впровадження прогресивних форм постачання, формування оптимального асортименту; створення сприятливого психологічного мікроклімату в процесі комерційної діяльності; оцінка ефективності комерційних операцій і всього процесу комерційної діяльності. Всі ці елементи є органічними складниками змісту комерційної діяльності.

Утримування основ комерційної діяльності включає такі напрямки, як:

- закупівля матеріально-технічних ресурсів промисловими підприємствами й товарів оптово-посередницькими й іншими торговельними підприємствами;

- планування асортиментів і збуту продукції на промислових підприємствами;

- організація збуту продукції підприємствами-виготовлювачами;

- вибір найкращого напарника в комерційній діяльності;

- організація оптового продажу товарів і комерційне посередництво;

- роздрібна торгівля як форма комерційно-посередницької діяльності.

1.4. Навички, кваліфікаційний рівень і етичні вимоги до фахівців з управління людськими ресурсами

При розробці та реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації останнім часом стали використовувати технології управління компетенціями. Управління компетенціями являє собою процес порівняння потреби

організації в кадрах з готовністю трудових ресурсів і вибору форм впливу для приведення їх у відповідність до вимог виробництва. Тут під потребою організації розуміється потрібний кількісний і якісний склад людських ресурсів, який визначається відповідно до стратегії її розвитку, а під ресурсами – працівники організації з досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотивацією, спрямуваннями. Результатом порівняння потреб і ресурсів стають управлінські рішення про ротацію, просування, найм, розвиток персоналу.

Технологія управління компетенціями інтегрує технології управління за цілями, визначає вимоги виробництва і передбачає приведення людських ресурсів організації у відповідність з цими вимогами. *Компетенції* – це характеристики трудових ресурсів, потрібні для успішної діяльності: сукупність знань, навичок, здібностей, докладених зусиль і стереотипів поведінки. Сукупність знань передбачає володіння інформацією, потрібною для виконання роботи. Знання визначають інтелектуальний потенціал людини.

Навички – це володіння засобами і методами виконання певних завдань. Навички виявляються в широкому діапазоні: від фізичної сили і вправності до спеціалізованого навчання. Спільною для навичок є їхня конкретність. Здібності обумовлені вродженою схильністю виконувати певний вид діяльності. Здатність можна також розглядати як приблизний синонім обдарованості. Докладені зусилля пов'язані зі свідомим додатком у певному напрямку ментальних і фізичних ресурсів. Зусилля становлять ядро робочої етики. Будь-якій людині можна пробачити брак таланту або середні здібності, але ніколи не можна пробачити недостатні зусилля. Без зусиль людина нагадує вагони без локомотива, які також повні «здібностей», однак мляво стоять на рейках. Стереотипи поведінки – це видимі форми дій, які вживають для виконання певних робіт. Поведінка включає успадковані і набуті реакції на ситуації і ситуаційні подразники. У нашій поведінці проявляються наші цінності, етика, переконання і реакція на навколишній світ. Коли людина демонструє впевненість у собі, формує з колег команду

або виявляє схильність до дій, її поведінка відповідає вимогам організації.

Під кадровим забезпеченням системи управління людськими ресурсами розуміється потрібний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Кількісний склад служби управління людськими ресурсами визначається організаційно-штатними структурами і статутом організації. Рівень кадрової роботи в організації залежить від професійної компетентності фахівців кадрових служб, які повинні мати повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр), стаж роботи в галузі управління персоналом за професією (магістр – 2 роки, бакалавр – 3 роки).

Працівники служби управління людськими ресурсами повинні:

- добре знати трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, що стосуються роботи з людськими ресурсами, обліку особового складу; основи педагогіки, соціології та психології праці; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі управління людськими ресурсами;

- володіти сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційної роботи, довгострокового й оперативного планування роботи з людськими ресурсами, регламентації функцій структурних підрозділів і працівників; соціальними технологіями управління;

- мати чітке уявлення про перспективи розвитку організації, ринку, кон'юнктури; про основи наукової організації праці, виробництва й управління; про структуру організації та основні функції структурних підрозділів.

Сьогодні підрозділи з управління людськими ресурсами вітчизняних організацій у багатьох випадках укомплектовані людьми, які не мають професійних навичок. До того ж вимоги до працівників та посадові інструкції не відповідають сучасним завданням організацій. Виконання в повному обсязі функцій з управління людськими ресурсами висуває високі вимоги до ділової та професійної кваліфікації працівників служби

управління людськими ресурсами, припускає особисту взаємодію з керівництвом організації, його функціональними і лінійними підрозділами. Складність управління людськими ресурсами в організації в сучасних умовах зумовлює новий рівень вимог, які висувають до керівника кадрової служби. Ось чому в успішних організаціях і фірмах вводять посади керівників (директорів, замдиректорів і т. д.) кадрової служби, які повинні володіти високими професійними навичками. Сьогодні вкрай потрібна система підготовки і перепідготовки працівників кадрових служб, оскільки в країні практично немає навчальних закладів, що готують фахівців з цього профілю. Процес навчання кадрів і освоєння нових методів управління повинен стати усвідомленим і безперервним.

1.5. Роль керівників у системі управління людськими ресурсами

Як уже зазначалось раніше, управління персоналом є однією із сторін діяльності кожного керівника. Саме керівний склад організації несе на собі основний тягар діяльності в цьому напрямку та відповідальність за її результати. На відміну від інших спеціалістів, що забезпечують управління, керівники є посадовими особами, яким делеговано права та обов'язки владного характеру. Вони можуть віддавати накази, розпорядження, що є обов'язковими для відповідних виконавців.

Отже, керівник як особа, яку наділено владними повноваженнями та яка має певний вплив на підлеглих, є центральною фігурою в будь-якому колективі. *Керівник* – це професія, потреба в якій виникає тоді, коли праця стає колективною. Саме керівник повинен вміти виробляти стратегію управління, консолідувати зусилля своїх підлеглих на розв'язання важливих завдань управління, використовуючи при цьому свою владу.

Рішення щодо планування, найму на роботу, заохочення та мотивації, просування по службі, підготовки та розвитку персоналу є одним з головних завдань для керівника. Саме тому

значну частину свого часу керівники організації приділяють кадровим питанням, і ця діяльність не менш важлива, ніж управління фінансовими ресурсами організації. Керівникові слід пам'ятати п'ять аксіом управління кадровим потенціалом організації:

1. Будь-яка проблема підприємства – це проблема управління людськими ресурсами.

2. Персонал підприємства – це не тільки сьогоднішні працівники, а й ті, хто прийде працювати завтра, а також ті, хто звільняється.

3. Розуміння і зближення цілей роботодавця та працівників – це найкращий шлях до підвищення ефективності роботи підприємства.

4. Будь-яка проблема управління людськими ресурсами – це спільна проблема лінійних керівників і працівників кадрової служби.

5. В управлінні кадровим потенціалом організації завжди існують як стратегічний аспект (УЛР), так і операційний аспект (управління персоналом).

Отже, не зростання технічного рівня визначає тепер економічний потенціал підприємств, а людський фактор. Тому основною проблемою для керівника є проблема управління людськими ресурсами:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- якнайповніше виконання різних операцій на робочому місці.

Для керівника основними принципами системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах є змістовність праці; справедливе винагородження і визнання власної праці; дотри-

мання обов'язкових технічних вимог до оформлення робочих місць; демократизація діяльності персоналу; формування сприятливого мікроклімату в колективі; забезпечення працівників якісним медичним і побутовим обслуговуванням.

Тому управління персоналом – це вжиття системи взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів, щоб створити умову для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації, активізації людського фактора завдяки формуванню процесу управління ним.

1.6. Тенденції у зміні складу робочої сили і їхній вплив на управління людськими ресурсами

Робоча сила підприємств, організацій, як і трудові ресурси загалом, перебувають в русі. Тому разом з вивченням чисельності й складу працівників статистика відбиває зміни кількості працівників та вивчає рух їхньої чисельності на кожному підприємстві, в об'єднанні, галузі. Для вивчення руху робочої сили окремих підрозділів статистика праці використовує систему абсолютних показників, призначення яких полягає в тому, щоб відбити загальну динаміку чисельності працівників, обіг робочої сили, плинність, змінюваність, сталість кадрів, оборотність робочих місць.

Рух робочої сили являє собою процес поповнення, вивільнення та переміщення облікової чисельності працівників. До складу прийнятих включають осіб, які зараховані на підприємство (в організацію) наказом (розпорядженням) власника підприємства, установи, організації або орган, який він уповноважив про прийняття на роботу.

До переліку звільнених входять всі працівники, які залишили роботу на цьому підприємстві незалежно від причин звільнення.

До списку прийнятих і звільнених не включають працівників, які переміщуються в межах одного підприємства;

тих, кого залучено до роботи за спеціальними договорами з державними організаціями, прийнято на роботу за сумісництвом; працівників, які виконують роботу за договорами цивільно-правового характеру за умови, що ці працівники внесені до списків інших підприємств (організацій) і мають запис у трудовій книжці.

Для вивчення руху робочої сили варто розрізняти зовнішній обіг робочої сили і внутрішній. Зовнішній обіг – це прийняття робітників на підприємство і їх звільнення з підприємства. Внутрішній обіг характеризується переходом робітників з однієї категорії в другу, переміщенням усередині підприємства. Сума прийнятих і звільнених працівників становить загальний абсолютний обіг робочої сили. Прийняття працівників на підприємство вивчають за джерелами, а звільнення за причинами. Дуже детально вивчають причини звільнення працівників.

Причини звільнення за походженням можна згрупувати в три групи: зв'язані з сімейно-побутовими обставинами; зв'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту; зв'язані з порушенням трудової дисципліни. Вони тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаємостосунки в колективі; систему професійного просування.

Основними причинами й мотивами звільнення є: низький рівень зарплати окремих працівників через погану організацію праці; відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понадурочні години і вихідні; невідповідність виконуваних робіт кваліфікації та основній професії, невизначеність перспектив професійного росту; важкі та шкідливі умови праці, погані взаємостосунки у виробничому колективі з адміністрацією; незадоволеність професією.

Вивчення причин звільнення пов'язане з тим, що прийняття нових працівників може бути зумовлене не тільки збільшенням обсягу виконуваних робіт, а й потребою заміни з різноманітних причин працівників. Інакше кажучи, причиною обігу за

прийняттям часто є обіг за звільненням. Залежно від причин вибуття розрізняють потрібний і зайвий обіг за звільненням. До потрібного обігу відносять випадки звільнення з причин виробничого або загальнодержавного характеру: через зменшення обсягу виробничої роботи, механізацію виробничих процесів, раціональнішу організацію праці; через призов в армію, направлення на навчання й інші причини. Потрібний обіг за звільненням не завжди спричиняє потребу в наборі нової робочої сили. До зайвого обігу відносять звільнення з інших причин, які не викликані загальнодержавною або виробничою потребою: за власним бажанням; за порушення трудової дисципліни; через невідповідність кваліфікації працівника; через рішення судових органів. Таке вибуття, звичайно, зумовлює потребу залучення нової робочої сили на підприємство.



Підсумки та застосування

Людські ресурси – специфічні й найважливіші з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності, тому в процесі використання людського ресурсу слід враховувати потреби людини як особистості. Науково-технічний прогрес сприяє зростанню економічної ролі знань, поліпшенню інтелектуального потенціалу, професійних навичок, компетентності, позитивних особистісних якостей працівників. Поняття «управління людськими ресурсами» сьогодні асоціюється з прийняттям на роботу, укладанням контрактів, формуванням політики оплати праці, професійною підготовкою і перепідготовкою працівників, оптимізацією кількісного та якісного складу персоналу підприємства, веденням колективних переговорів тощо. Розвиток теорії управління персоналом супроводжується виникненням різноманітних незвичних трактувань цієї категорії, появою таких понять, як лізинг персоналу, амортизація

людського капіталу, інвестиції в людський капітал та ін. Триває процес переосмислення принципів управління персоналом.

Управління людськими ресурсами є процесом безперервним та включає проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки і навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та поліпшення якості життя. Управління людськими ресурсами є також процесом складним, при здійсненні якого слід враховувати такі аспекти:

- техніко-технологічні, які відображають рівень розвитку конкретного виробництва;

- організаційно-економічні, що включають питання планування, визначення чисельності працівників, організацію їх стимулювання, використання робочого часу;

- соціально-психологічні, які зумовлюють потребу запровадження соціально-психологічних процедур у практику кадрової роботи;

- педагогічні, що забезпечують організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів.

Завдання для самостійної роботи:

Перевірка розуміння:

1. У чому полягають завдання управління людськими ресурсами?

2. Як впливають організаційні, економічні, психологічні аспекти на організацію управління людськими ресурсами?

3. Поясніть сутність та можливості застосування понять «людські ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» в управлінській практиці.

4. Схарактеризуйте основні етапи процесу управління людськими ресурсами в організації.

Практична справа:

Вашому підприємству потрібен начальник планово-облікового відділу: молодий, добре підготовлений фахівець, що розуміється на комп'ютерах, автоматизованій системі



бухгалтерського обліку та сучасних методах економічного аналізу.

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

А у вашій організації працює досвідчений висококваліфікований механізатор. Він є претендентом на будинок, який добудовують на кошти підприємства. Тепер він мешкає в будинку жінки з її батьками та братом.

Завдання керівника – розв'язати проблеми: не втратити і не скривдити старого працівника та взяти на роботу нового начальника відділу.



Рекомендована література:

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського/ Л. Балабанова, О. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко // Персонал. – 2006. – № 3. – С. 5–10.
3. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики/ О. В. Крушельницька// Персонал. – 2006. – №5. – С. 3–12.
4. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник / Авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

Розділ 2

ЮРИДИЧНІ Й ЕТИЧНІ ОБОВ'ЯЗКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕД ПРАЦІВНИКАМИ І ПРАЦІВНИКІВ ПЕРЕД ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1. Нормативно-правова база управління людськими ресурсами

Правове регулювання роботи з людськими ресурсами відображено в державному, адміністративному і трудовому праві. В адміністративному і трудовому праві кадрові питання розкриваються ширше, ніж у державному. Залежно від юридичної сили нормативних актів про працю їх поділяють на закони, укази і підзаконні акти. Закон являє собою нормативний акт, що виходить з вищого органу державної влади та має вищу юридичну силу. Закони бувають конституційними і звичайними. Перші входять у зміст Конституції України. Звичайні закони ухвалюють на основі та в розвиток конституційних законоположень. Зведеними законодавчими актами про працю є Кодекс законів про працю України (КЗпП).

Конституція України гарантує право на працю і проголошує її вільною. Кожен громадянин має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями; обирати професію і вид трудової діяльності; за свою працю отримувати заробітну плату не нижче від законодавчо встановленого мінімального розміру, а також працювати в належних і безпечних умовах.

В країні діють ряд законів, які регулюють трудові відносини.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) – визначає правові засади й гарантії громадянам України розпоряджатися своїми інтелектуальними здібностями до творчої та продуктивної праці. КЗпП України включає загальні

положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплату праці; гарантії й компенсації; трудову дисципліну; охорону праці; професійні спілки; участь працівників в управлінні підприємством; трудовий колектив; нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю.

Закон України «Про колективні договори і угоди» розкриває правові засади розроблення, укладання 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)» містить правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів). Закон спрямовано на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про зайнятість населення» подає 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 оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами всіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами, сфери державного й договірною регулювання оплати праці. Цей закон спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулювальної функції заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» розкриває основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, а також за допомогою відповідних державних органів регулює стосунки між власником підприємства й працівниками з питань

безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання надання трудових і соціальних пенсій. Він враховує суспільно корисну працю як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдині умови і норми пенсійного забезпечення працівників.

Класифікатор професій ДК 003-95 стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Він відноситься до нормативно-правової бази менеджменту, і його використовують для розв'язання завдань систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками; розрахунків чисельності працівників, обліку й розподілу кадрів та планування потреби в них; аналізу і підготовки до публікації статистичних даних, розроблення прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів та іншого; контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування.

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

Колективний договір укладається між власником або органом, який він уповноважив, та профспілковим чи іншим уповноваженим органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників і органів, які вони уповноважили.

Він передбачає взаємні зобов'язання сторін щодо змін в організації виробництва та праці; забезпечення зайнятості працівників; нормування й оплати праці; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі працівників у формуванні,

розподілі та використанні прибутку підприємства; режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку; умов і охорони праці, а також діяльності профспілкової та інших організацій працівників.

Положення про структурні підрозділи організації включають документи, які регламентують діяльність окремих структурних підрозділів. Вони включають завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими підрозділами організації. Ці положення розробляють на основі Типових положень самі керівники або спеціалісти цих підрозділів і затверджує перший керівник організації.

Посадові інструкції включають 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 підрозділами.

Їх розробляють керівники структурних підрозділів на основі Типових положень та вимог до займаних посад, які визначені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Затверджує посадові інструкції керівник організації.

Відповідальність за забезпечення систем управління нормативно-правовими документами несуть відповідні структурні підрозділи апарату управління організації (відділ стандартизації, відділ організації управління, юридична служба).

2.2. Роль органів і організацій, що забезпечують дотримання законодавства у сфері рівності й охорони приватних даних

Визначено, що рівноправність – це той стандарт, до якого тяжіє багато сучасних політичних, правових, наукових, філософських та релігійних концепцій. Це своєрідний ідеал, якого прагнуть різноманітні соціальні групи: верстви населення, об'єднання громадян, громади та держави загалом. Рівних прав домагаються, за них борються й намагаються не лише задекларувати в законі, а й створити потрібні передумови для

ефективного впровадження відповідних правових норм у життя. Рівноправність на сьогодні є такою собі метою, програмою багатьох соціальних перетворень як у міжнародній сфері, так і в діяльності окремих держав.

Державна політика сьогодні орієнтується на створення рівних можливостей для жінок і чоловіків, при цьому її проводять, враховуючи міжнародні документи, які підписала Україна.

Проте дискримінація за ознакою статі спостерігається в усіх сферах життя українського суспільства. За статистичними даними, взятими з Концепції Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на 2006–2010 роки, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 липня 2006 р. №384-р., в органах законодавчої влади жінки становлять 8,5 відсотка, у великому промисловому бізнесі жінки обіймають лише два відсотки посад, серед власників середнього і малого бізнесу – 20 відсотків. Заробітна плата жінок майже на третину менша, ніж чоловіків, безробітних жінок значно більше, ніж безробітних чоловіків, пенсія жінок за прогнозом, за 20–30 років становитиме в середньому 40–45 відсотків пенсії чоловіків. Жінка працює фактично на 4–6 годин більше, ніж чоловік. Праця у домашньому господарстві не враховується як продуктивна.

Ми звикли, що оголошення в засобах масової інформації про прийом на роботу містять вимоги до віку, статі й навіть зовнішності працівника. Проте такі вимоги вже заборонені, за винятком специфічної роботи, яку можуть виконувати лише особи певної статі. Роботодавцям також заборонено вимагати відомості про особисте життя кандидатів, їхні плани щодо народження дитини.

Зважаючи на загальносвітові тенденції демократизації, дедалі більшої актуальності набуває проблема забезпечення в суспільстві гендерної рівності. Усвідомлення нерівності між чоловіком і жінкою, втілене у феміністичних працях, бере свій початок наприкінці XVIII сторіччя. Відтоді світова спільнота зробила значний крок уперед задля забезпечення рівності статей. Однак проблему створення такої атмосфери в суспільстві

й державі, де жінки мали б однакові з чоловіками права, зокрема, були б усебічно та справедливо репрезентовані у владі і на рівних розділяли б її з чоловіками, наразі не розв'язано. Поступовий відхід від застарілих гендерних стереотипів у більшості демократичних країн світу почався лише в останній третині ХХ століття і триває донині.

Формування національних механізмів забезпечення гендерної рівності є однією з провідних тенденцій для світової спільноти на сучасному етапі її розвитку. Проблема забезпечення рівності статей має особливе значення і для України. За роки незалежності в нашій державі не було сформовано ефективного національного законодавства щодо забезпечення гендерної рівності, хоча певні напрацювання в цій сфері безсумнівно є. З огляду на вищезазначене прогресивний досвід формування, вдосконалення й ефективного втілення в життя політики щодо забезпечення рівності статей в інших країнах можна використати при створенні українського гендерного законодавства. Однією з держав, що має значний досвід у цій сфері, є Велика Британія, де ще в останній третині ХІХ сторіччя через піднесення першої хвилі жіночого руху постало питання про рівність статей.

Передусім слід наголосити, що в українському суспільстві доволі поширений підхід до питання гендерної рівності як такого, що стосується тільки жінок. Насправді гендерна проблематика рівною мірою стосується обох статей. Саме ж поняття «**гендер**» (від англ. «gender» – рід) можна тлумачити як соціально-біологічну характеристику, через яку визначаються поняття «чоловік» і «жінка» та психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на противагу статі як біологічної категорії.

Серед проблем жінок в Україні варто назвати такі: обмежений доступ до влади і власності (зокрема землі, кредитів); низький відсоток жінок має змогу брати участь у схваленні державних політичних рішень; обмеження у кар'єрному і професійному просуванні; серед звільнених працівників їхня кількість майже вдвічі перевищує кількість чоловіків; більшість

працівників, які працюють неповний робочий день, становлять жінки; зростання жіночих захворювань та зниження дітородної функції; жінка працює фактично на 46 годин більше, ніж чоловік, але праця у домашньому господарстві не вважається продуктивною; жінки отримують 2/3 заробітної плати чоловіків – праця чоловіків цінується вище; жінки стають предметом товару і жертвами торгівлі людьми; кожную третю дитину в Україні виховує мати-одиначка; зростання проституції тощо.

Центральне місце в українському національному гендерному законодавстві посідає схвалений 2005 року Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Розділи III–V цього документа визначають засади забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у таких сферах, як громадсько-політичне життя (виборчий процес, державна служба і робота в органах місцевого самоврядування); соціально-економічна сфера (праця і одержання винагороди за неї, укладання колективних угод, підприємництво, соціальний захист); галузь освіти. Відповідно до Закону в Україні має функціонувати спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Згідно з Указом Президента «Про Положення про Міністерство соціальної політики України» №389/2011 від 6 квітня 2011 року ці обов'язки було покладено на Міністерство соціальної політики України. Крім цього, цей орган також має виконувати обов'язки спеціально уповноваженого органу виконавчої влади з питань запобігання насильству в сім'ї. У переліку основних завдань зазначено, що Мінсоцполітики попри те, що Україна як у рамках співпраці зі світовими організаціями, так і на національному рівні приділяє певну увагу питанню забезпечення гендерної рівності, українське суспільство наразі має дуже значні проблеми, пов'язані з нерівністю статей. Причиною цього є нехтування чинного гендерного законодавства, дається взнаки відсутність пропаганди цього питання в суспільстві з боку влади; низька ефективність діяльності виконавчих органів та законодавчих механізмів припинення дискримінаційних дій; брак нагляду за

виконанням чинних законодавчих норм; потреба реформування гендерного законодавства тощо.

Законодавство про захист персональних даних становлять Конституція України, Закон України «Про захист персональних даних», інші закони та підзаконні нормативно-правові акти, міжнародні договори України, згоду на обов'язковість яких надала Верховна Рада України. Об'єктами захисту є персональні дані, які опрацьовують в базах персональних даних. Ці дані, крім знеособлених персональних даних, за режимом доступу є інформацією з обмеженим доступом. Закон може заборонити віднесення персональних даних певних категорій громадян чи їхнього вичерпного переліку до інформації з обмеженим доступом. Персональні дані фізичної особи, яка претендує зайняти чи займає виборну посаду (у представницьких органах) або посаду державного службовця першої категорії, не належать до інформації з обмеженим доступом, за винятком інформації, яка визначена такою відповідно до закону.

Контроль за додержанням законодавства про захист персональних даних у межах повноважень, передбачених законом, здійснюють такі органи: уповноважений державний орган з питань захисту персональних даних; інші органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Парламентський контроль за додержанням прав людини на захист персональних даних здійснює уповноважений Верховної Ради України з прав людини відповідно до закону.

2.3. Обов'язок роботодавців щодо забезпечення рівного доступу до робочого місця

Важливим елементом організації праці на підприємстві є вдосконалення планування, організації і обслуговування робочих місць для створення на кожному з них потрібних умов для високопродуктивної праці.

Робоче місце – це зона трудової діяльності робітника, або групи робітників, оснащена всім необхідним для успішного здійснення роботи. Водночас це первинна ланка виробничої структури підприємства, яка може функціонувати відносно

самостійно. Організація робочого місця – це система заходів щодо його планування, оснащення засобами і предметами праці, розміщення в певному порядку, обслуговування й атестації.

Планування робочого місця передбачає раціональне розміщення у просторі матеріальних елементів виробництва, зокрема устаткування, технологічного та організаційного оснащення, а також робітника. Робоче місце має робочу основну і допоміжну зони. В основній зоні, яка обмежена досяжністю рук людини в горизонтальній і вертикальній площинах, розміщуються засоби праці, які постійно використовують в роботі. У допоміжній зоні розміщуються предмети, які застосовують рідко.

Велике значення має раціональне технологічне й організаційне оснащення робочих місць, що передбачає забезпечення їх основним технологічним устаткуванням, технологічним і організаційним оснащенням (інструментом, пристроями, допоміжними матеріалами, запасними частинами та устаткуванням для їх зберігання і розміщення, а також засобами сигналізації, освітлювальною апаратурою, робочими меблями, тарою тощо).

Оснащення робочих місць масових професій може здійснюватися за типовими проектами, в яких враховані обов'язкові рекомендації щодо оснащення і планування робочих місць цього виду. Використання типових проектів сприяє впровадженню досягнень науки і передового досвіду в процесі організації робочих місць, знижує трудомісткість роботи, дозволяє підвищити рівень організації трудових процесів.

Робочі місця класифікують за такими параметрами, як професія та кількість виконавців, ступінь спеціалізації, рівень механізації, кількість устаткування, характер розміщення в просторі. Залежно від кількості виконавців розрізняють індивідуальні й колективні робочі місця. Індивідуальне робоче місце призначене для роботи одного працівника протягом зміни. Колективне робоче місце призначене для того, щоб процес праці здійснювало одночасно кілька робітників (бригада). Залежно від кількості устаткування розрізняють одноверстатні та

багатоверстатні робочі місця. Останні характеризуються тим, що робітник у певній послідовності здійснює виробничий процес на кількох одиницях технологічного устаткування. За ступенем спеціалізації розрізняють універсальні й спеціалізовані робочі місця, а за ступенем механізації – робочі місця з ручними, машинно-ручними, машинними, автоматизованими й апаратурними трудовими процесами.

Робочі місця за характером розміщення в просторі бувають стаціонарні (робоче місце токаря, коваля, вагранника) і рухомі (робоче місце водія, машиніста крана). Велике значення в організації праці має обслуговування робочих місць, тобто забезпечення їх протягом робочої зміни сировиною, матеріалами, заготовками, транспортними засобами, послугами ремонтного характеру тощо. Обслуговують робочі місця за такими функціями:

- енергетичною – забезпечення робочих місць електроенергією, стисненим повітрям, паром, водою, а також опалення виробничих приміщень;
- транспортно-складською – це доставка предметів праці до робочого місця, вивезення готової продукції і відходів виробництва, зберігання, облік і видача матеріалів, сировини та інших цінностей;
- підготовчо-технологічною – це розподіл робіт за робочими місцями; комплектування технічної документації; підготовка інструменту та допоміжних матеріалів; інструктаж виконавців щодо передових методів праці;
- інструментальною – це зберігання, застосування, комплектування і видача на робочі місця всіх видів інструменту, пристроїв, технологічного оснащення;
- налагоджувальною – це налагодження і регулювання технологічного устаткування;
- міжремонтною – це профілактичне обслуговування;
- контрольною – це контроль якості сировини, напівфабрикатів і готових виробів;
- обліковою – це облік бракованої продукції та аналіз причин браку, профілактичні заходи для підвищення якості продукції та ін.

Всі ці функції слід виконувати безперервно і в певних організаційних формах, таких як стандартне, планово-запобіжне, чергове обслуговування робочих місць. Для забезпечення збалансованості між кількістю робочих місць і наявними трудовими ресурсами, раціональнішого використання резервів виробничого потенціалу та підвищення продуктивності праці застосовують атестацію і паспортизацію робочих місць.

2.4. Сексуальні домагання та можливості його мінімізації

Не так давно в наш лексикон увійшло іншомовне слово «харасмент». Воно означає сексуальну дискримінацію на робочому місці та має визначення сексуальних домагань. Багатьом жінкам доводилось відчувати приставання до себе колег-чоловіків по роботі, начальника, відчувати небезпеку на свою адресу. Що входить у поняття сексуальних домагань? Це запрошення провести час в інтимній обстановці, якщо ви не подавали приводу для таких запрошень і чітко виразили своє небажання виконувати його. Телефонні дзвінки, електронні листи та усні запрошення – все це сексуальні домагання. Потерпати від сексуальних домагань можуть не лише жінки, а й чоловіки.

Сексуальні домагання – це не тільки схиляння до статевих контактів, але й багато іншого. Наприклад, у це поняття входять образи за статевими ознаками, сороміцькі жарти на вашу адресу тощо.

Найрозповсюдженіші види сексуальних домагань – це дотики, обійми та поцілунки, коли ви чітко виразили своє невдоволення такою поведінкою. Ними можна вважати неоднозначні компліменти, непристойні зауваження, жести. Все, що вас ображає, все, що поєднано з сексуальною темою, все, що має під собою дійсні наміри зближення з вами – це сексуальні домагання. Якщо ваша заробітна плата, премія, їх підвищення залежать від того, підете ви на статевий акт чи ні з особою, від якої це залежить, це сексуальні домагання. Якщо вас

зобов'язують одягатися дуже відверто, а ваша робота не пов'язана з тим, щоб ви демонстрували свої красоти – це теж різновидність сексуальної дискримінації.

Як же боротися? Звичайно, працювати в ситуації, коли ваша кар'єра залежить від чиїхось забаганок, неможливо. Чи повинні ви міняти роботу, чи маєте право боротися? Тепер відповідь однозначна – боротися треба. Спочатку про це варто сказати людині, яка домагається вас. Якщо це не допомагає чи вам складно це зробити, слід написати скаргу вищому керівництву компанії чи висловити свої претензії усно. Інколи одного цього достатньо, щоб різні переслідування припинилися. По-друге, важливо адекватно оцінити свою поведінку та зовнішній вигляд. Чи дійсно ви даєте привід думати, що готові до чогось більшого, ніж просто робочі стосунки? Якщо ви впевнені в тому, що нічого подібного немає, то дійте далі. Якщо ж це не подіє, зверніться по допомогу до міліції чи суду; ви повинні й маєте право відстоювати свою честь і право працювати в нормальних умовах.

У тому разі, якщо ви вирішили звернутися до психолога, зберігайте всі рахунки. Тоді ви зможете вимагати не тільки моральної компенсації, але також компенсації матеріальних витрат. До того ж психолог зможе підтвердити наявність проблеми та витрати на її ліквідацію.

Навчитися захищати себе від непотрібних домагань на роботі й протистояти їм можна, потрібно лише знати, що робити, як їх мінімізувати:

1. Не давайте приводу.

– Не вдягайте відвертих нарядів, на роботі краще з'являтися в діловому костюмі, а не в сукні для коктейлю.

– Не загравайте з начальством та співробітниками, не кокетуйте, не заводьте інтрижок. Усі романтичні пригоди можна встигати здійснювати поза офісом, тоді ваша репутація не підлягатиме засудженню.

– Не вдавайтеся в деталі свого інтимного життя. На робочому місці – ви професіонал, профі, а вже потім жінка, і це повинно стати основним правилом вашої поведінки.

– Не захоплюйтеся на корпоративних вечірках. Усім відомо, що основна маса таких стосунків, за які на ранок буває соромно, трапляється під враженням загальної дружньої атмосфери та під впливом алкоголю. Тому вживайте алкоголь помірно, розраховуючи свої сили. Не засиджуйтеся допізна, не піддавайтеся на вмовляння залишитися і продовжити вечірку в іншому місці. Відхиляйте пропозицію провести вас додому.

– Не відповідайте взаємністю на загравання співробітників-чоловіків. Якщо з вами фліртує начальник або колега і це просто жартівливий флірт, не варто тут же роздувати скандал. Просто обмежте своє спілкування з цим чоловіком тільки на ділові теми, не демонструйте своє задоволення від компліментів та пропозиції піти повечеряти разом, можна навіть зробити вигляд, що не почули чи не так зрозуміли.

2. Захищай себе сама.

– Якщо жарти скінчилися, а розпочалися серйозні домагання, які не входять у ваші плани, – дійте.

– Прямо скажіть про своє невдоволення. Ви повинні чітко дати зрозуміти, що вам це неприємно і ви не зацікавлені ні в яких інших стосунках, крім ділових.

– Відмовте в присутності колег. Зазвичай це працює, якщо не допомагає розмова наодинці. Громадська думка завжди важлива, тому такий варіант відмови майже завжди спрацьовує.

– Порадьтеся з юристом. Якщо домагання не припиняються, ви повинні знати свої права і користуватися ними. В крайньому разі ви можете подати в суд, кривдника якщо і не покарають, то точно відвадять від подібних жартів надовго.

– Розкажіть про це колегам. Не мовчіть, ви потрапили в складну ситуацію і вправі розраховувати на допомогу. Загальними зусиллями досягти результату набагато простіше, ніж вести підпільну боротьбу самому.

– Звільняйтеся. Якщо нічого не допомагає, то потрібно подумати про зміну місця роботи. Хоч як би було шкода, вам доведеться обирати. Краще спокійно працювати в новому

колективі, розпочати все спочатку, ніж страждати задля насидженого місця.

Від таких ситуацій не застрахований ніхто, про це потрібно пам'ятати. Звичайно, не кожний начальник чи колега сексуальний маніяк, але й не кожна співробітниця – невинний ангел. Тому не провокуйте чоловіків-колег, а в разі виникнення подібної ситуації не мовчіть, дійте. У вас є право спокійно працювати, не підкорятися вимогам сексуального характеру з боку керівника чи колег, і ви повинні користуватися цим правом. Що більше жінки будуть потакати подібній поведінці, що довше мовчатимуть, то частіше траплятимуться подібні ситуації.

2.5. Успіх організації та врахування різноманітності

На думку американських теоретиків менеджменту, критеріями успішної діяльності підприємства є тривале перебування на ринку, результативність та ефективність.

Звичайно ж, тривале перебування фірми на ринку є свідченням того, що її продукція потрібна суспільству й отримала визнання. Таку фірму можна вважати успішною. Однак у деяких випадках організація може ставити перед собою короткотермінові цілі і їх досягнення свідчить про успішність дій менеджерів. Прикладом такої організації може бути будь-яка урядова комісія, яку створюють для виконання конкретних завдань. Інший, негативний приклад – це так звані «фінансові піраміди» на зразок сумнозвісної МММ. Зібравши значні кошти, ця фірма згорнула свою роботу, залишивши обманутими багато вкладників. Та все ж, незважаючи на винятки, орієнтація на тривале існування є важливим завданням більшості організацій.

Щоб успішно функціонувати протягом тривалого часу, організація має бути як результативна, так і ефективна. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що «виготовляють потрібні, правильні речі», а ефективність – наслідком того, що «правильно створюють ці самі речі». І перше, і друге є однаково важливим.

Досягнення цих показників є результатом складної управлінської та виробничої діяльності людей – членів

організації. Великою мірою успішність організації залежить від її керівників. При цьому слід враховувати, що управлінська праця має характерні особливості:

- успішна діяльність керівника потребує більших і різноманітніших знань порівняно з іншими видами діяльності;

- праця керівника характеризується більшою організаційною свободою і самостійністю, високою складністю і нестабільністю, а тому її важко оцінювати і нормувати;

- втрати від низької якості праці керівника набагато більші, ніж у простого робітника, вони можуть зростати, якщо розглядати ієрархічну піраміду управління знизу вгору;

- висока відповідальність, імовірнісний характер праці і часті стресові ситуації потребують віднесення роботи керівника до категорії важких видів діяльності.

Аналізуючи досвід управління підприємствами, що досягли успіху в Україні, потрібно відзначити, що сучасному менеджеру має бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність; схильність до лідерства в колективі; підприємливість і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику; практичний розум і здоровий глузд; комунікабельність; заповзятливість, ініціативність і енергійність; вимогливість і дисциплінованість; висока працездатність і цілеспрямованість та ін. У керівника мусять бути розвинуті організаційні здібності, вміння згуртовувати колектив, мобілізувати його на виконання ухвалених рішень, досягнення поставлених цілей.

Разом з тим успішна керівна діяльність забезпечується:

- створенням ефективної системи і механізму управління;
- бажанням добитися успіху.

Вважається, що організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї мети.

Які ж складники успіху організації?

Вживання. Деякі організації планують свій розпуск після того, як досягли ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яку створювали для досягнення конкретної мети. Але вживання,

можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може тривати нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років.

Результативність і ефективність. Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною. Популярний дослідник Пітер Друкер каже: результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». Ефективність є наслідком того, що «правильно створюють ті ж речі». І перше, і друге однаково важливі. **Продуктивність.** Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що існує можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживають, і продуктів, які випускають. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях.

Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Ключовим складником продуктивності є якість.

Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації, які методи одержання продукції будуть використані, які форми стимулювання будуть застосовуватися в ній для зацікавлення робітників у підвищенні продуктивності.

Практична реалізація. Управлінські рішення хоч як би добре вони були обґрунтовані з погляду теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення успішні тоді, коли їх реалізують практично, результативно й ефективно, коли вони перетворюються в дію.

На нинішньому етапі розвитку створюється багато нових організацій. Нова організація сучасного промислового або сільськогосподарського виробництва повинна відповідати певним вимогам. Це мають бути: невеликі організаційні підрозділи з невеликою кількістю працівників, але вони повинні

мати вищий, ніж раніше, кваліфікаційний і освітній рівень; небагато рівнів управлінської ієрархії; бригадні організаційні структури; орієнтація виробництва на обслуговування споживача; гнучкий, який може швидко змінюватись, асортимент продукції; мінімум запасів і гнучкі виробничі системи; більш вищий рівень виробництва і якнайменші його витрати.

Нові виробничі організації виробництва повинні будуватися на таких принципах:

1. Не можна пристосовувати організацію до здібностей наявних людей: її потрібно будувати як інструмент для досягнення чітко визначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети.

2. Принцип єдиноначальності: жодна людина не повинна звітуватися більш ніж одному керівникові і повинна одержувати накази тільки від одного керівника.

3. Принцип спеціалізації у сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподіляти між працівниками апарату управління і не дублювати їх.

4. Принцип діапазону управління: рекомендується мати не більше 6–12 підлеглих. Слід постійно обмежувати число ієрархічних шаблів у структурі організації (що більше підприємство, то складніше ним управляти).

5. Принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Сучасні менеджери повинні знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна. Вона складається з двох підсистем: а) технічної, до якої входять не тільки машини, верстати, обладнання, всі види технологій, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації і підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи; б) соціальної, до якої входять всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робочих і службовців у процесі ухвалення рішень,

створення кар'єри та просування по службі, організаційна культура та ін.

Отже, всі проблеми слід розв'язувати в рамках єдиної соціальної системи:

- правильним визначенням цілей і пріоритетів у роботі;
- формуванням ефективного колективу, досягненням взаємодії між працівниками і координацією їхньої діяльності;
- вмілою організацією роботи людей, створенням спонукальних мотивів, забезпеченням розвитку людей, підтриманням ентузіазму;
- постійним удосконаленням способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

2.6. Обов'язки і права роботодавців і працівників у контексті правил безпеки життєдіяльності й охорони праці

У ст. 141 Кодексу законів про працю України визначено основні обов'язки роботодавця, який повинен чітко організовувати працю працівників, створювати умови для зростання продуктивності праці, забезпечувати трудову та виробничу дисципліну, неухильно дотримуватися законодавства про працю й правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їхніх праці та побуту.

Роботодавець – фізична або юридична особа (організація), що вступила в трудові стосунки з працівником. Обов'язки роботодавця мають як юридичний, так і моральний характер.

Роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Для цього роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме:

створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують розв'язання конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їхні обов'язки, права та відпо-

відальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх додержання; розробляє за участі сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення рівня охорони праці; забезпечує виконання потрібних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються; впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо; забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їхнім технічним станом; забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та вживає профілактичні заходи, визначені комісіями за підсумками розслідування цих причин; організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і строки, що визначаються законодавством, та за їх підсумками вживає заходів до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів; розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства, та встановлює правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці;

здійснює контроль за тим, як працівник додержується технологічних процесів, правил поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, за використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці; організовує пропаганду безпечних методів праці та співробітництво з працівниками в галузі охорони праці; вживає

термінових заходів для допомоги потерпілим, залучає за потреби професійні аварійно-рятувальні формування в разі виникнення на підприємстві аварій та нещасних випадків. Роботодавець несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Працівник – фізична особа, яка вступила у трудові стосунки з роботодавцем на підставі трудового договору. Працівником може бути особа, яка досягла шістнадцятирічного віку. Для окремих категорій працівників закон може встановлювати вищий віковий ценз. У трудові стосунки можуть вступати особи, які досягли п'ятнадцяти років, за наявності письмової згоди одного з батьків або особи, яка їх замінює.

Серед основних прав працівника такі: право на працю, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується, а також право на припинення трудових стосунків; право неповнолітніх на особливий захист від фізичного та морального ризику через трудові стосунки; право жінок-працівниць на особливий захист материнства; право осіб з сімейними обов'язками на поєднання їхнього сімейного життя з роботою; право інвалідів на соціально-трудова реабілітацію та адаптацію; право на належні, безпечні і здорові умови праці, включаючи право на отримання інформації щодо умов праці та вимог охорони праці на робочому місці, а також право на відмову від виконання роботи в умовах, що не відповідають вимогам охорони праці; право на належні виробничо-побутові умови, пов'язані з виконанням працівником обов'язків за трудовим договором; право на відшкодування шкоди, заподіяної здоров'ю або майну через виконання трудових обов'язків.

Чітко визначено поряд з роботодавцем і обов'язки працівника, це: особисте і сумлінне виконання своїх обов'язків за трудовим договором; дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку; виконання встановлених норм праці та завдань роботодавця; дотримання норм з охорони праці; дбайливе ставлення до майна роботодавця; негайне повідомлення роботодавця про загрозу

життю та здоров'ю працівників, збереженню їхнього майна; відшкодування шкоди, заподіяної майну роботодавця винними діями під час виконання трудових обов'язків.

Трудова правосуб'єктність роботодавця в складі його правового статусу пов'язана з його правами та обов'язками у сфері праці. Реалізація трудової правосуб'єктності роботодавця здійснюється в тих правовідносинах, що становлять предмет трудового права і трансформуються в суб'єктивні права та обов'язки.

2.7. Корпоративна соціальна відповідальність

та її вплив на залучення і затримування працівників

Єдиного визначення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) немає і, певно, не може бути, оскільки йдеться про системний підхід до комплексної проблеми. За одним із визначень корпоративна соціальна відповідальність – це спосіб управління бізнес-процесами для забезпечення позитивного впливу на суспільство. За версією Світової ради компаній зі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність – це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично і сприяти економічному розвитку, одночасно поліпшуючи якість життя працівників та їхніх родин, громади й суспільства загалом. За визначенням Організації економічного співробітництва і розвитку сталий розвиток передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи.

Корпоративна соціальна відповідальність – це постійна увага до етичного ведення бізнесу і внесок у розвиток економіки, створення умов для поліпшення рівня життя як працівників та їхніх сімей, так і місцевих громад та суспільства загалом. Дотримання стратегії корпоративної соціальної відповідальності і принципів політики сталого розвитку забезпечить поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів в основі бізнес-стратегії компаній і дозволить нашому бізнесу задовольнити потреби майбутніх поколінь.

Дебати про КСВ почалися в 70-х і 80-х роках ХХ сторіччя, коли громадськість почала дізнаватися про приховані негативні наслідки діяльності компаній. Ми тільки недавно дізналися про міста-привиди, що загинули разом із підприємствами; про катастрофи, спричинені діяльністю виробничих підприємств; річки, в яких не можна купатися; втрачене здоров'я на виробництвах без подальшого соціального захисту. Із розголосу подібних проблем розпочалася дискусія про роль бізнесу в суспільстві, про соціальну відповідальність компаній. Визначення КСВ різняться тематично й географічно. Дехто активно пов'язує КСВ із розбудовою сталих громад. Якщо в США КСВ дуже часто пов'язується із програмами волонтерства працівників компаній та благодійністю, європейське розуміння КСВ полягає у веденні бізнесу в соціально-відповідальний спосіб. Відверто кажучи, КСВ – це спроба відійти на певну відстань і проаналізувати, де і як компанія може допомогти у вирішенні соціальних та екологічних проблем, розвиваючись сама й розвиваючи середовище навколо себе. КСВ – це усвідомлення потреби сталого розвитку суспільства, це уважність до впливу поточних рішень на можливості прийдешніх поколінь. Дуже часто КСВ ототожнюють із добродійністю або з поліпшенням ефективності застарілого обладнання. Це найпоширеніший міф корпоративної відповідальності. Ми говоримо не просто про благодійність, не просто про закриття неефективних «брудних» виробництв, успадкованих від СРСР. Ідеться про сутність компанії, про те, як щодня вона працює. Наприклад, можна просто продавати товари, а можна побудувати процес продажу так, щоб навчати споживачів, як використовувати товар для отримання прибутку. Компанія, яка розробляє програмне забезпечення, може безкоштовно вчити молодь програмування. З одного боку, люди здобувають фах, з другого, компанія може відібрати найталановитіших програмістів. Окрім прямої допомоги зі збільшення заможності покупців, це допоможе закрити «дірку» в навчальній системі, коли люди за 40 років мають проблеми з адаптацією до ринкових умов, особливо у сфері зайнятості.

Допомога дитячому будинку на Новий рік – це чудово, але ще можна організувати програму стажувань у вашій компанії для школярів із цього дитячого будинку. Те, що ви навчите цих дітей комп'ютерної грамоти під час стажування, дасть їм у житті більше, ніж одноразова фінансова допомога. Проте про відкидання добродійності як підходу також не йдеться. Навпаки, добродійність та соціальна відповідальність компаній тісно пов'язані. Компанії, які займаються добродійною діяльністю є більш схильні до розроблення стратегії КСВ, що охоплює бізнес-процеси всередині компанії. З часом програми благодійності переростають у програми КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність для «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – це постійна увага до етичного ведення бізнесу та внесок у розвиток економіки, створення умов для підвищення рівня життя як працівників та їхніх сімей, так і місцевих громад і суспільства загалом. Ми віримо, що дотримання стратегії корпоративної соціальної відповідальності та принципів політики сталого розвитку забезпечить поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів в основі бізнес-стратегії компанії і дозволить нашому бізнесу задовольнити потреби майбутніх поколінь.

Бути соціально відповідальним значить не тільки виконувати відповідні правові зобов'язання, але також виходити за межі відповідності законодавству та вкладати «більше» в людські ресурси, довкілля та стосунки зі стейкхолдерами. Досвід інвестицій в екологічно відповідальні технології та бізнес-практики показує, що компанії, які роблять більше, ніж цього вимагає законодавство, можуть підвищити свою конкурентоспроможність, а отже підвищити обсяги виробництва.

Корпоративну соціальну відповідальність не слід розглядати як заміну нормативних чи законодавчих актів, що регулюють соціальні права й екологічні стандарти, включаючи розроблення нового відповідного законодавства. В країнах, де не існують такі акти, слід сфокусувати зусилля на формуванні регулятивних та правових основ, на яких можна буде розробити соціально відповідальні практики.

Хоча корпоративна соціальна відповідальність сьогодні популярна лише серед великих чи мультинаціональних корпорацій, вона стосується всіх типів компаній в усіх секторах діяльності, від малих та середніх до мультинаціональних. Проте деякі представники середнього бізнесу вже тепер визнають свою соціальну відповідальність шляхом участі у громадській діяльності.

Під чимраз більшим тиском з боку неурядових організацій, споживчих організацій, а тепер і інвесторів все більше компаній приймає кодекси поведінки, які стосуються умов праці, прав людини та екологічних аспектів. Дослідження показало, що споживачі хочуть не тільки купувати якісні та безпечні продукти, але й хочуть знати, чи їх вироблено соціально відповідально. За останні роки інвестори вважають соціально відповідальне інвестування в суспільні сфери та інвестування у захист навколишнього середовища показником гарного внутрішнього і зовнішнього менеджменту.

З погляду внутрішніх процесів компанії соціальну відповідальність розглядають як інвестування в людські ресурси, здоров'я, безпеку та зміни в управлінні. Вона також включає екологічно відповідальні практики, що стосуються управління природними ресурсами, які використовують на виробництві. На додачу до цих внутрішніх аспектів компанії можуть проявляти активність назовні, беручи участь в житті своїх громад, забезпечуючи їх робочими місцями, зарплатою, послугами та надходженнями податків у бюджет. З іншого боку, компанії залежать від здоров'я, стабільності та процвітання громади, в якій вони працюють. В цьому розумінні корпоративна соціальна відповідальність включає багато зацікавлених осіб: бізнес-партнерів та постачальників, клієнтів, органи державної влади та неурядові організації, що репрезентують місцеву громаду, а також навколишнє середовище.

У світі багатонаціональних інвестицій та глобальних систем постачання корпоративна соціальна відповідальність також повинна сягнути за кордони країни. Одним із зовнішніх вимірів корпоративної соціальної відповідальності є права людини,

особливо щодо глобального виробництва. Незважаючи на існування міжнародних інструментів, таких як Трестороння декларація принципів, які стосуються мультинаціональних корпорацій та соціальної політики, та Керівні принципи для мультинаціональних корпорацій, права людини залишаються дуже складним питанням, яке відображає політичні, правові та моральні дилеми.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це інструмент, за допомогою якого підприємства регулюють вплив своєї діяльності на суспільство й утверджують свої принципи та цінності як у межах власних внутрішніх методів і процесів, так і у взаємовідносинах з іншими учасниками. КСВ є добровільною ініціативою, яка реалізується на базі підприємств та охоплює заходи, що перебувають поза вимогами законодавства.

Підсумки та застосування

Правовий аспект здійснення управління людськими ресурсами, як і організацією загалом, дуже важливий для досягнення цілей. Кожне управлінське рішення повинно ґрунтуватися на основі права. Що ж до кадрових рішень, то саме вони в більшості підприємств стають підставою для скарг громадян та судових розглядів, якщо в процесі їх ухвалення були допущені правопорушення. Тому в управлінні людськими ресурсами одним з основних є дотримання принципу законності.



Трудові стосунки виникають на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи органом, який він уповноважив. При цьому одна із сторін зобов'язується виконувати визначену роботу, а друга (власник чи орган) – забезпечити роботою, створити потрібні умови праці, передбачені законодавством про працю.

Управління людськими ресурсами порівняно з іншою управлінською діяльністю відзначається специфічною особливістю, яка полягає в тому, що робота, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати й умов праці, підвищенням кваліфікації,

регулюванням робочого часу та оцінюванням діяльності персоналу, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Усі процеси, пов'язані з прийняттям та звільненням з роботи, регулюють закони України та затверджені нормативно-правові документи (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).



Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння:

1. Якими законодавчими актами керуються в роботі з управління людськими ресурсами?
2. Які нормативно-правові документи затверджують в організації для управління персоналом?
3. Схарактеризуйте суть та завдання колективного договору.
4. Яке призначення нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами?



Рекомендована література:

1. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2005. – №52. – 561 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 охорону праці: Закон України // Закони України. – К.,1996. – Т. 4. – С.114–133.

АНАЛІЗ РОБОЧИХ ОПЕРАЦІЙ

3.1. Коротка характеристика елементів аналізу організації робочого процесу

Виробничий (робочий) процес – це сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції. Основними елементами виробничого процесу є процес праці як свідома діяльність людини, предмети та засоби праці. Це ресурсні складники виробничого процесу, які потребують певних витрат коштів. Разом з цим у багатьох виробництвах використовують природні процеси, які здійснюються під впливом сил природи (біологічні, хімічні процеси в аграрних та аграрно-промислових виробництвах, сушіння, остуджування деталей після термічної обробки тощо). Природні процеси потребують витрат часу, а витрат ресурсів – тільки в разі їх штучної інтенсифікації. Головним складником виробничого процесу є технологічний процес – сукупність дій зі зміни та значення стану предмета праці. Основними елементами виробничого процесу є: праця як свідома діяльність людини; предмет праці (служать для їх перетворення на готову продукцію); засоби праці (використовує людина для перетворення предметів праці на готову продукцію).

На сучасних підприємствах процес виробництва досить складний. Він поєднує багато окремих процесів, які утворюють структуру виробничого (робочого) процесу. Виробничі процеси на підприємстві залежно від їх ролі у виготовленні продукції поділяються на три види. Це основні процеси, що безпосередньо пов'язані з перетворенням предметів праці на готову продукцію. Внаслідок основних виробничих процесів випускають

продукцію, яка передбачена планом підприємства. Основні процеси – це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції підприємства, яка визначає його виробничий профіль, спеціалізацію і поступає на ринок як товар для продажу. До допоміжних належать процеси виготовлення продукції, яку використовують на самому підприємстві для забезпечення якнайширшого протікання основних процесів. Допоміжні процеси лише сприяють безперебійній роботі підприємства, але безпосередньої участі у виготовленні продукції не беруть. Обслуговувальні процеси забезпечують нормальні умови здійснення основних і допоміжних процесів (транспорті та складські процеси).

Головна відмінність між основними та допоміжними процесами полягає в тому, що продукт, вироблений внаслідок основного виробничого процесу, надходить на ринок, а продукт, отриманий під час допоміжного процесу, споживають в межах підприємства.

Залежно від стадії виробничого циклу виробничі процеси поділяються на:

- підготовчі процеси, призначені для виконання операції підготовки живої праці, предметів і засобів праці до перетворення предметів праці на корисний (кількісний) продукт;

- перетворювальні процеси, під час яких відбувається переробка предметів праці на кінцевий продукт завдяки реалізації перетворювальної функції. Перетворення предметів праці здійснюються шляхом цілеспрямованої зміни форми, розмірів, зовнішнього вигляду, фізичних чи хімічних властивостей тощо;

- кінцеві процеси (завершальна стадія), які полягають у підготовці результатів попереднього перетворення на кінцеву продукцію для подальшого споживання.

За перебігом у часі виробничі процеси поділяють на дискретні (перервні) та безперервні. Дискретним процесам притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням виробів певної форми, які обчислюються в штуках (машини, прилади, одяг тощо).

Безперервні – це продуктивність одного робочого місця, кількість робочих місць.

Щоб правильно організувати робочий процес, потрібно найдоцільніше розставити людей і засоби виробництва, погодити роботу на окремих операціях цього процесу. Щоб досягти цієї мети, слід дотримуватися таких основних принципів організації робочих процесів: пропорційності, узгодженості, рівномірності (ритмічності) та неперервності (поточності). Пропорційність означає встановлення правильних пропорцій у розстановці людей і засобів виробництва на окремих операціях з таким розрахунком, щоб забезпечити найбільшу продуктивність праці. Кожний процес виробництва складається з ряду операцій, які, як правило, виконують окремі групи працівників і окремими засобами.

3.2. Ідентифікація робочого процесу, здобутки, заходи і внески при виробництві продукту або послуги

Ідентифікація (лат. *idem* – той самий, *facere* – робити) – уподібнення, ототожнення, прирівнювання, розпізнавання будь-яких об'єктів на підставі тих чи інших ознак. Це процес розпізнавання системою або людиною (криміналістом, дослідником, операційною системою і т. п.) іншої системи або об'єкта (людини, користувача, предмета, процесу і т. п.). Поняття «ідентифікація» має два основні значення: усвідомлення чи розпізнавання чогось або когось; уподібнення, ототожнення з кимось або чимось. У першому значенні термін «ідентифікація» використовують у психології пізнавальних процесів, моделюванні штучного інтелекту, юридичній психології тощо. В соціологічній літературі термін «ідентичність» використовують переважно у другому значенні, і він виражає *ототожнення* людиною самої себе з іншими людьми на основі встановлення спільних цінностей, емоційних переживань, структури і спрямованості внутрішнього світу, здатність зберігати протягом усього життя єдність свого «Я», свою «самість», а також його трактують як основний механізм соціалізації, суттю якого є

прийняття індивідом соціальних ролей та засвоєння соціокультурних зразків і моделей поведінки. Згодом змістове наповнення цієї категорії розширили в межах філософської теорії.

Під рухом кадрів усередині підприємства варто розуміти перехід працівника з одного робочого місця на друге для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух кадрів 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 і т.п.

Основні ознаки робочого місця – це цех, професія (спеціальність) і потрібна кваліфікація робітника (розряд).

Зміна робочого місця, як зовнішній прояв процесу руху кадрів, супроводжується зміною всіх чи частини ознак. Сукупність змін кожної з ознак окремо являє собою відповідно міжпрофесійний, кваліфікаційний чи міжцеховий рух.

Зміни в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніці, технології, поділі праці і його організації, висувають нові вимоги до працівника, що виконує ці процеси. Він повинен або підвищувати свою кваліфікацію, або бути замінений іншим працівником на основі професійного добору кадрів.

Внутрішньозаводський рух кадрів може носити стихійний характер, коли здійснюється з ініціативи самих працівників, що намагаються шляхом зміни робочого місця, чи професії, або цеху задовольнити свої особисті інтереси: поліпшити умови праці, одержати більші можливості для реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, домогтися збільшення заробітної плати і т.п. За аналогією з зовнішнім рухом робочої сили (звільнення за власним бажанням) внутрішньозаводський рух працівників за цієї ж причини зветься внутрішньозаводською плінністю кадрів.

Ідентифікація і простежуваність продукції. Виробники зобов'язані ввести за допомогою відповідних засобів (маркування або етикетування) ідентифікацію і простежуваність продукції. Це роблять для того, щоб уникнути плутанини та для гарантії збереження параметрів продукції.

3.3. Елементи аналізу робочих операцій та їхня роль для стратегічного управління і управління людськими ресурсами

Аналіз роботи (робочих процесів) – наріжний камінь усіх функцій управління людськими ресурсами. Дані, отримані внаслідок аналізу, формують основу для розходжень у діяльності з управління людськими ресурсами. Внаслідок аналізу створюють опис обов'язків і відповідальності. Такий опис корисний для нинішніх працівників і їхніх наставників, а також майбутніх працівників. Аналіз робочих процесів часто дозволяє визначити потребу в корекції її змісту. Вимоги до роботи повинні бути визначені досить точно, щоб рекрутування було проведено ефективніше. Аналіз роботи не тільки визначає вимоги до роботи, але й схематично окреслює навички, потрібні для її виконання. Аналіз робочих процесів часто дозволяє визначити небезпечні для здоров'я людини умови середовища, пов'язані з виконанням трудового завдання. Через фокусування на тому, як здійснюють трудове завдання (роботу), деякі небезпечні для здоров'я людини процедури стають очевидними. Правильний аналіз дозволяє забезпечити одержання працівниками справедливої компенсації за виконану роботу. Аналіз роботи – це перший крок у визначенні відносної вартості роботи через визначення її рівня складності, обов'язків і відповідальності, а також навичок і здібностей, потрібних для її виконання. Він передбачає не тільки аналіз змісту роботи, а й написання звіту про результати аналізу. Ці результати подають у формі опису роботи і її специфікації. Робочі місця слід проаналізувати ще до виконання всіх інших функцій управління людськими ресурсами. Наприклад, ефективний набір персоналу неможливий, поки вербувальник не знає вимог робочого процесу. Без чіткого визначення робіт неможливо розробити системи оплати і т. д.

Процес створення товару (виконання роботи, надання послуг) являє собою робочий процес. Для сфери матеріального виробництва характерні робочі процеси, пов'язані з виробництвом товарів; їх звичайно називають виробничими

процесами. Для сфери сервісу характерні робочі процеси, пов'язані з наданням послуг; їх називають сервісними процесами.

Робочий процес – це цілеспрямована діяльність (сукупність дій, робіт) за створення споживчої вартості, що задовольняє особисті, колективні (корпоративні) чи суспільні потреби.

Результатом робочого процесу є продукція. Продукція як ринкова категорія являє собою товар. З маркетингових позицій товар – все, що може задовольняти потребу і пропонувати ринку для придбання, використання і вживання. У виробничому (операційному) менеджменті під товаром звичайно розуміють матеріально-речові об'єкти, послуги та ідеї. В міжнародній класифікації прийнято виділяти такі види (узагальнені родові категорії) продукції промисловості і її інфраструктури:

- вироби;
- інтелектуальну продукцію, що складається із записаної тим чи іншим способом інформації (наприклад, програмне забезпечення для комп'ютерів, результати науково-дослідних чи дослідно-конструкторських робіт);
- оброблені матеріали, до яких відносяться доставлені, як правило, в тарі, не закінчені виробництвом напівфабрикати, а також готова продукція, що ще не пройшла передпродажної підготовки;
- послуги, які можуть бути матеріальними (наприклад, доставка вантажів перевізником) і нематеріальними (наприклад, консалтинг з організаційно-правових питань).

Аналіз робочих операцій має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому. Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їхніх значення і ступеня впливу на підприємство. Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. Бажано обстежити такі функціональні зони підприємства, як: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації. Економічна

стратегія підприємства повинна виробляти переважно економічні засоби досягнення стратегічних цілей підприємства, тобто засоби, що спонукають усіх учасників виробничого процесу – від дослідників ринку до обслуговувального персоналу – зацікавлено виконувати свої ролі в забезпеченні процвітання підприємства. Отже, результатом елементів аналізу робочих процесів є перелік майбутніх загроз і можливостей у зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства.

Тепер перед керівництвом закономірно постає питання, чи зможе здійснитись місія підприємства та його конкретні цілі при такій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогнозують у майбутньому. Усвідомлення того, що застосування такої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, змушує керівництво переглянути стратегію управління робочими процесами та людськими ресурсами.

Основою будь-якого підприємства є певна кількість робочих місць (виробничих процесів) і операцій, які виконують її співробітники. Всі ці процеси та операції мають бути узгоджені, скоординовані та безпосередньо пов'язані з завданнями підприємства. Тому аналіз робочих місць, процесів і операцій є обов'язковою частиною роботи з управління персоналом.

Є кілька визначень терміна «аналіз роботи». Відповідно до досліджень Британського інституту стандартизації аналіз роботи – це визначення найістотніших її характеристик. Американський департамент праці розширив визначення. Відповідно до його трактування аналіз роботи окреслюється як «будь-який процес упорядкування й оцінки інформації», пов'язаний з роботою чи працівником. Інформація може відбивати зміст роботи, виражений у термінах конкретних робочих функцій і процедур, або він може складатися з характеристики працівника (практичних навичок, знань, здібностей, допустимих відхилень тощо), потрібної для компетентного виконання роботи. Аналіз роботи – це процес її систематичного дослідження з визначення найістотніших її

характеристик, як і вимог до виконавців даної роботи. Отже, аналіз дозволяє отримати дані про вимоги до роботи, які потім ідуть на її описи (описи обов'язків, прав, відповідальності) і складання особистісної специфікації (вимог до працівника). Аналіз роботи може мати два аспекти:

- аналіз орієнтації на завдання – це визначення обов'язків, відповідальності, методів виконання праці та т.д.;
- аналіз орієнтації на працівника – це визначення характеристик поведінки працівника, потрібних для успішного виконання роботи.

Різниця між аспектами, орієнтованими працювати, і аспектами, орієнтованими на працівника, досить очевидна. Перші є описами змісту роботи, пов'язаними з технологічними аспектами виконання праці, та загалом відбивають те, що робить працівник. Аспекти орієнтації на працівника характеризують пов'язану з цим узагальнену людську поведінку.

3.4. Тенденції отримання інформації та проведення аналізу робочих операцій

Згідно з законом публічною є відображена та задокументована будь-якими засобами і на будь-яких носіях інформація, яку було отримано або створено в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень.

Запит від особи на отримання інформації подають у довільній формі. Успішне діагностичне дослідження ґрунтується на швидкому збиранні інформації стосовно характеру і обсягу допомоги, яку консультант має надати клієнтові. Ця інформація повинна бути вибірковою.

До основних джерел інформації, яку використовує консультант під час попереднього діагнозу, належать:

- зовнішні надруковані матеріали, які надрукував сам клієнт чи інша зацікавлена організація. Ними є річний звіт про фінанси і виробничу діяльність; фінансові, статистичні, торговельні та митні звіти державним органам, торговим асоціаціям і

кредитним організаціям, а також економічні огляди, рекламні матеріали для збуту, наприклад, каталоги й рекламні проспекти; повідомлення для друку. Інші надруковані джерела можуть надавати інформацію з таких питань, як: умови і тенденції в галузі економіки (включаючи технологічні розробки); статистика торгівлі і звіти; правила, які повинен виконувати клієнт; управлінська практика; трудові відносини поміж адміністрацією та профспілками;

- внутрішня документація і звіти клієнта, які містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво і обладнання; звіти керівництву з фінансових результатів і вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінку персоналу;

- документація консультативного підрозділу, яка містить інформацію про клієнта й аналогічні організації;

- результати спостережень за діяльністю організації і бесіда з ключовими працівниками;

- контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом.

Спостереження за діяльністю організації і бесіда з ключовими особами мають першочергове значення для збирання інформації. Відвідування службових помешкань клієнта, спостереження людей під час роботи і вислуховування їхніх поглядів, турбот і пропозицій надають інформацію про те, як організація працює насправді і які стосунки між її співробітниками. Це корисні дані, яких не можуть дати звіти, проте тривалі бесіди і спостереження за діяльністю організації виходять за межі можливостей попередніх досліджень.

Контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом, може встановлювати або консультант, або сам клієнт. Під час своєї роботи консультанти встановлюють контакти не тільки з тими організаціями, які є їхніми клієнтами. Ці контакти не лише допомагають виконувати поточні завдання, але й визначають взаємовідносини, що можуть бути встановлені з галузевими науково-дослідними і навчальними установами, державними органами статистики і контролю, інформаційно-фінансовими службами.

Процес управління людськими ресурсами являє собою багато різних узгоджень, які постійно ухвалюють та реалізують, рішень, які спрямовані на досягнення головної мети організації. Опрацювання кожного з цих рішень повинно бути інформаційно забезпечене. Відсутність точної і достовірної інформації є причиною ухвалення неякісних рішень.

Інформаційне забезпечення включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації. Інформація повинна бути сприйнятлива й корисна для розв'язання завдань управління людськими ресурсами.

Основними вимогами до якості інформації є:

- комплексність – інформація повинна комплексно висвітлювати всі сторони діяльності організації у взаємозв'язку із зовнішніми умовами;

- оперативність – надходження вхідної інформації повинно відбуватись одночасно з проходженням процесу в системі управління людськими ресурсами або збігатися з часом її завершення;

- систематичність – потрібна інформація повинна надходити систематично і безперервно;

- достовірність – інформація повинна формуватися в ході достатньо точних вимірів.



Підсумки та застосування

Робоча сила – головний елемент будь-якого трудового процесу, що забезпечує переробку предметів праці за допомогою засобів праці на кінцевий продукт. Це завжди головна цінність будь-якого підприємства або організації. Ринок праці – невід'ємна частина ринкової економіки. Він є складовою частиною механізму формування і зміни пропорцій суспільного відтворення, зумовлює розподіл робочої сили пропорційно до структури суспільних потреб і рівня матеріального відтворення, забезпечує підтримку рівноваги між попитом на працю і пропозицією робочої сили, формує резерви у сфері спілкування

і дозволяє пов'язати економічні інтереси суб'єктів трудових відносин.

Аналітичний етап системи управління персоналом найтрудомісткіший. На ньому здійснюються формулювання, аналіз і класифікація функцій, їхня декомпозиція, аналіз функціональних взаємозв'язків між підрозділами апарату управління, розраховують витрати на виконання і рівень якості функцій. Тут визначають ступінь значущості функцій і причини їхньої невідповідності рівневі витрат і якості здійснення функцій. Виявляють зайві, шкідливі, невластиві функції, які дублюються. Формулюють завдання з пошуку ідей і шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Завдання для самостійної роботи:

Перевірка розуміння

1. У чому сутність понять «інформаційне забезпечення» та «інформаційна система управління персоналом»?



2. Розкрийте різницю між «робочим процесом» і «робочою операцією».

3. Як поділяються виробничі процеси? Їхня сутність.

4. Що включає в себе «інформаційне забезпечення»?

Рекомендована література:

1. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв// Робота сьогодні. – 2000. – №5. – С. 32–34.

2. Гуржій А. М. Інформаційні технології в освіті / Проблеми освіти: наук. метод. зб./А.М. Гуржій. – К.: ІЗМН, 1998. – Вип. II. – С. 5–11.

3. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. / В. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

4. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів; Мін-во освіти і науки України / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.



ПРОЕКТУВАННЯ РОБОЧОГО ПРОЦЕСУ

4.1. Підходи до проектування робочого процесу, переваги й недоліки різних підходів до проектування робочих процесів за професіями

Процес управління людськими ресурсами на підприємстві буде ефективний лише в тому разі, коли існують стратегія, а також взаємозв'язок між стратегією, політикою і системою управління. При цьому важливо, щоб цілі було поставлено правильно і система управління людськими ресурсами була вибудована так, щоб працювала на досягнення цієї мети. Процес організації управління людськими ресурсами на підприємстві складається з ряду етапів.

1-й етап. *Аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.* На етапі розробки місії, корпоративної стратегії і стратегії управління людськими ресурсами аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища потрібний для правильного поставлення цілей і завдань. Однак буде неправильно враховувати їхній вплив лише на початкових етапах. Оточення, в якому діє підприємство, динамічне, і його зміни (особливо це стосується факторів зовнішнього середовища, на які підприємство часом не має можливостей впливати) можуть призвести до суттєвих змін в управлінні людськими ресурсами.

2-й етап. *Розробка стратегії управління людськими ресурсами.* В його основі лежить місія підприємства, яка служить основою для розробки корпоративної стратегії. Виходячи з корпоративної стратегії, розробляють стратегію у сфері управління людськими ресурсами.

Існують різні класифікації стратегії. З погляду вибору стратегії управління людськими ресурсами інтерес являє класифікація стратегії підприємства на:

- стратегію мінімізації витрат;
- стратегію поліпшення якості;
- інноваційну стратегію.

Одним із способів скорочення витрат при стратегії мінімізації витрат є оптимізація чисельності персоналу, яка часто супроводжується його скороченням. Негативними моментами при цьому є те, що порушується нормальний ритм роботи, ускладнюються стосунки в колективі, а сама програма скорочення персоналу потребує додаткових коштів.

Орієнтація на стратегію поліпшення якості передбачає побудову системи стимулювання так, щоб забезпечувати якнайбільшу зацікавленість працівників у підвищенні якісних показників. Для підтримки стратегії поліпшення якості проводять навчання у сфері використання нових технологій, сучасних методів обробки сировини, використання матеріалів, забезпечення оптимальних умов для інноваційної діяльності працівників; безперервне оновлення знань і розвиток.

При інноваційній стратегії розвитку підприємства систему управління людськими ресурсами формують так, щоб на етапі розробки стратегії управління людськими ресурсами керівництво ухвалювало рішення про те, чи готове воно інвестувати кошти в людський капітал свого підприємства, а якщо готове, то в якому обсязі і в що саме. Відповідно наступним етапом в організації управління людськими ресурсами на підприємстві є визначення бюджету витрат і розрахунок показників ефективності інвестиційних вкладень у людський капітал.

3-й етап. *Складання довгострокового бюджету. Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту.* Для того, щоб зробити оцінку вкладень в людський капітал, потрібно виділити витрати на людські ресурси серед усіх витрат підприємства в окремий бюджет. Останнім часом на багатьох наших підприємствах питання бюджетування стали особливо

актуальними. Структурні підрозділи, керівники і фахівці, що працюють у сфері управління людськими ресурсами, стають «центрами фінансової відповідальності», а витрати на людські ресурси – «центром витрат» – напрямком витрачання матеріально-фінансових ресурсів підприємства.

На етапі розробки і затвердження стратегії у сфері людських ресурсів краще складати довгостроковий бюджет із застосуванням методів програмно-цільового планування (управління за цілями), а в поточній діяльності – короткострокові бюджети (до одного року), використовуючи метод постатейного бюджетування. Далі бюджет служить основою для розрахунку показників оцінки інвестиційних вкладень у людський капітал.

4-й етап. *Розробка кадрової політики.* Стратегія дає лише загальний вектор напрямку руху підприємства в галузі управління людськими ресурсами. Кадрова політика виступає як проміжна ланка між стратегією управління людськими ресурсами та системою управління персоналом, яка за своєю суттю встановлює правила гри в оперативній діяльності. Документом, що виражає кадрову політику на підприємстві, найчастіше є колективний договір.

5-й етап. *Розробка системи управління людськими ресурсами.* Після того як вироблено стратегію і розроблено кадрову політику, починається етап розробки системи управління людськими ресурсами. Це найоб'ємніший за кількістю підготовлюваних документів процес. Залежно від того, яку з трьох поданих вище стратегій обрано на підприємстві, розставляють акценти в підсистемах (функціях) управління людськими ресурсами. Для реалізації всіх трьох стратегій слід особливу увагу приділити розробці таких підсистем, як використання, оцінка і винагорода. При стратегії «мінімізації витрат» також важлива функція комплектування (тут – звільнення) персоналу, при стратегії «поліпшення якості» – функція навчання і розвитку, а при «інноваційній стратегії» зміни зачіпають всі підсистеми в системі управління людськими ресурсами.

6-й етап. *Складання короткострокового бюджету.*

Економічний зміст системи управління людськими ресурсами знаходить своє відображення в короткостроковому бюджеті витрат на її реалізацію.

7-й етап. *Реалізація системи управління людськими ресурсами.*

Виконання поточного бюджету. Реалізація системи управління людськими ресурсами є найтривалішим за часом етапом. Тут дуже важливо, щоб основні елементи змін, які проводять на підприємстві, було доведено до всіх працівників. Це сприяє формуванню відповідної організаційної культури, усуненню невиправданих трудових конфліктів, допомагає зняти у працівників занепокоєння, подолати опір змінам. Відсутність же інформації може призвести до затягування процесу впровадження системи, негативної реакції персоналу і дуже погіршити ситуацію в колективі.

8-й етап. *Оцінка реалізації стратегії, політики і системи управління людськими ресурсами. Аналіз виконання бюджету.* Безсумнівно, всі процеси має бути оцінено. Етап оцінки в управлінні людськими ресурсами на підприємстві складно переоцінити, оскільки результати є основою для ухвалення подальших рішень, а саме, що потрібно робити: і далі використовувати наявні на підприємстві методи управління людськими ресурсами, чи їх потрібно міняти, чи корегувати, а можливо, слід змінити стратегію і кадрову політику підприємства.

4.2. Технології планування розумових вимог до робочого місця

Організація праці – це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на створення умов раціонального використання робочої сили в процесі виробництва. Суть організації праці полягає у встановленні порядку побудови трудового процесу, який складається з окремих операцій і елементів. До основних елементів організації праці в колективі відносять: поділ і кооперацію праці; раціональні прийоми і способи праці; організацію робочого місця і його обслу-

говування. В широкому розумінні зміст організації праці включає нормування, створення нормальних умов праці, застосування гнучких форм використання робочого часу. Трудовий процес здійснюється на конкретному робочому місці, в певному соціальному оточенні.

Важливість раціональної організації робочих місць визначається тим, що на робочому місці людина проводить третину свого трудового життя. Тому основним завданням управління є створення оптимальних робочих місць, які б сприяли ефективній реалізації творчого і фізичного потенціалу працівників, що спільно виконують роботу чи якусь операцію. *Робоче місце* – це просторова зона дії, оснащена технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність працівника або групи працівників. Слід відрізнити поняття робоча зона і робоче місце. Робоча зона – частина робочого місця, обмежена крайніми точками досяжності рук чи ніг працівника із зміщенням на один-два кроки від центру робочого місця. На робочому місці розміщуються знаряддя, предмети і продукти праці, тому границі робочого місця повинні забезпечити можливість виконання всіх дій технологічного процесу.

Залежно від технологічного процесу всі робочі місця можна поділити на постійні і тимчасові. Постійні робочі місця – це ті, які не змінюють своє розміщення в просторі. У свою чергу вони поділяються на основні, допоміжні, обслуговувальні, які є як стаціонарні, так і умовно стаціонарні. Тимчасові робочі місця характеризуються переміщенням виконавців, засобів, а інколи і предметів праці, властиві працівникам транспорту, ремонту. Цим робочим місцям властива мобільність.

Залежно від рівня механізації праці виділяють три види робочих місць: робочі місця ручної праці, де роботу виконують за допомогою різних ручних знарядь; механізовані робочі місця, де працівник управляє робочими машинами і механізмами, за їх допомогою змінює предмет праці; автоматизовані робочі місця, на яких механізми й автомати виконують певні технологічні операції за заданими параметрами, а виконавець керує ними за допомогою дистанційних пультів.

Залежно від кількості виконавців робочі місця діляться на індивідуальні і колективні; від умов праці розрізняють робочі місця з нормальними умовами праці, монотонні, важкі та шкідливі. Робочі місця можуть розміщуватися в приміщенні, надворі, на висоті та під землею. Вони можуть бути спеціальні й універсальні, сидячі та стоячі. В усіх випадках характер раціональної організації робочих місць залежить від специфічних умов. Проте можна виділити окремі загальні риси, зумовлені певними основними вимогами при їх організації: точне виконання встановленої технології; забезпечення споріднення ручних операцій; створення на робочому місці умов, які б дозволяли працівникові працювати в найсприятливішій позі; забезпечення дотримання вимог ергономіки до робочого місця, предметів праці; створення нормативних санітарно-гігієнічних умов праці і комфортність робочого місця.

Організація робочого місця – це сукупність заходів його планування, оснащення засобами виробництва та раціонального розміщення. Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати так: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні вимоги – це комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця, до яких відносять: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, яку опрацьовують на ньому, створюють і передають на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, до системи яких входить робоче місце та ін.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця, за якої витрати на його утримання мінімальні, проте достатні для його функціонування.

Ергономічні вимоги сформувала наука, яка з'явилася порівняно недавно через нові вимоги виробництва та управління – ергономіку. Вона виникла на межі технічних наук, психології, фізіології та гігієни і широко використовує дані анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології. Ергономіка – галузь науки, яка вивчає функціональні

можливості людини в трудових процесах, щоб створити для неї оптимальні умови праці. Все, що оточує працівника, створює його робоче середовище – меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми тощо. Знаряддя праці повинні відповідати вимогам ергономіки та бути якнайбільше пристосовані до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я і працездатність працівників.

Естетичні вимоги – це елементи зовнішнього оформлення середовища, в якому працює людина, а саме: зовнішній вигляд приміщення та знарядь праці, їхня кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі тощо.

Технічні вимоги – це науково обґрунтовані параметри знарядь праці, устаткування та проходи до інших робочих місць і т. д.

Організаційні вимоги – процес багатогранний і складний, спрямований на забезпечення оптимального поєднання інтересів учасників виробництва, створення потрібних умов для ефективного функціонування засобів виробництва.

Планують робочі місця на основі наявних площ, кількості працівників, нормативу площі на одного працівника і проектного обладнання та меблів. Загальну й корисну площу визначають на основі плану, креслень, а кількість працівників – штатним розкладом. Метою раціоналізації робочих місць є: зменшення витрат робочого часу на його обслуговування; забезпечення нормальних умов праці і зменшення втомлюваності та напруження працівників; найекономніше використання площі і підвищення продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці прямо пропорційно залежить від організації робочих місць.

Організація праці на підприємстві, робочих місцях – процес усебічний, складний, спрямований на оптимальне використання персоналу та засобів виробництва.

Підсумки та застосування

Проектування робочих процесів як одна з важливих функцій управління персоналом полягає в кількісному, якісному, часовому і просторовому визначенні потреби в персоналі, потрібному для досягнення цілей організації. Воно ґрунтується на стратегії розвитку організації, її кадрової політики. Функція проектування кадрів стає дедалі важливішою в забезпеченні стратегії організації, оскільки точний облік майбутніх потреб дає змогу чітко орієнтуватися під час розроблення планів підвищення кваліфікації і роботи з резервом. Проте треба зазначити, що заплановані програми економічного зростання організації дедалі частіше не забезпечуються відповідними управлінськими кадрами, в них більше уваги приділяють питанням фінансування та інвестицій.



Метою проектування робочих процесів є визначення його кількісного та якісного складу, що забезпечує розвиток підприємства, його економічне зростання в короткостроковий (поширюється на період не більше року), середньостроковий (передбачає розроблення планів на період від року до п'яти) та довгостроковий (це розроблення планів більш ніж на п'ять років) періоди. Проектування робочих процесів можна здійснювати за такими напрямками:

✍ структурно визначеного проектування, тобто проектування, що ґрунтується на поділі праці відповідно до виробничого процесу;

✍ індивідуального проектування – проектування кар'єри співробітника, проектування оновлення персоналу;

✍ колективного проектування – проектування трудових процесів колективу або його окремих груп.

Визначаючи потребу в персоналі, слід враховувати кон'юнктуру ринку, володіти ситуацією на ринку праці, з тим щоб забезпечити ефективне покриття потреби організації у кваліфікованих працівниках, що є передумовою реалізації її цілей. Проектування набору здійснюють, виходячи з обсягу і структури майбутньої потреби в персоналі (наприклад,

пріоритет внутрішнього набору співробітників перед зовнішнім, запрошення на роботу освічених працівників, залучення співробітників соціально нестабільних верств). Якісне і кількісне проектування набору персоналу полягає у визначенні кількості працівників кожної категорії персоналу, яких треба буде найняти на роботу на внутрішньому або зовнішньому ринку робочої сили.



Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння:

1. Визначте поняття «організація праці».
2. Які основні завдання постають на всіх рівнях управління у процесі організації праці?
3. Що являє собою робоче місце? За якими параметрами класифікують робочі місця?
4. Які фактори виробничого середовища впливають на працездатність людини?



Рекомендована література:

1. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002. Кн. 1: Таланти і лідери. – 2002. – 299 с.
2. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин / Л.Пашко // Статистика України. – 2004. – №2. – С. 40–44.
3. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
4. Терещенко Н. В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємств і мотивації трудової діяльності / В. Н. Терещенко // Український соціум. – 2005. – №1 (6). – С. 60–72.

Розділ 5

ПЛАНУВАННЯ, НАБІР ПЕРСОНАЛУ ТА ВІДБІР КАНДИДАТІВ

5.1. Узгодження стратегічного напрямку діяльності компанії з плануванням людських ресурсів

Під плануванням людських ресурсів (ПЛР) сьогодні розуміють визначення, коли, де, скільки, якої кваліфікації, за якою ціною будуть потрібні організації співробітники для реалізації її завдань. Основне завдання планування людських ресурсів (у вузькому значенні) складається із забезпечення реалізації планів організації з погляду людського фактора – трудівників: їхніх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрати на них. Недосконале планування людських ресурсів дорого обходиться організаціям і може привести до втрат цінних ресурсів. У той же час ефективне планування людських ресурсів позитивно впливає на результати організації завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити і продуктивно використати незатребуваний потенціал співробітників шляхом розширення посадових обов'язків, переведення працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів;

- удосконаленню процесу прийому на роботу. Планування є джерелом інформації про потребу організації в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук і відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати й уникнути кризових ситуацій, які зв'язані з нестачею працівників;

- організації професіонального навчання. План з людськими ресурсами є основою для планування і проведення профе-

сіонального навчання. Розробка цього плану дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників.

Щоб визначити потреби організації в людських ресурсах, потрібно розуміти, під впливом яких чинників вони формуються. Оскільки організації є відкритими соціальними системами, їхні потреби в працівниках виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Внутрішні чинники тісно пов'язані з цілями організації та включають: стратегічні чинники (поліпшення якості продукції пов'язане з підвищенням кваліфікації персоналу); середньострокові чинники, орієнтовані на стабільну потребу в персоналі; поточні чинники (перехід на випуск нової продукції, пошук нових ринків збуту, скорочення сфер бізнесу обумовлюють проблеми з визначенням потреби в працівниках).

Зовнішні чинники.

1. Макроекономічні характеристики ринку праці (темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення). Ці чинники формують ситуацію на ринку праці та впливають на стратегію організації щодо визначення потреби в кадрах.

2. Техніко-технологічні фактори (впровадження персональних комп'ютерів, інтернет-системи в маркетингу товарообміну та ін.).

3. Зміна політики (встановлення нового податкового режиму, зміна трудового законодавства, запровадження нових принципів соціального страхування, державне регулювання макроекономічних показників).

4. Конкуренція (важливою є діяльність організації на випередження конкурентів, оперативний набір потрібних працівників).

Серед багатьох зовнішніх для організації чинників існує декілька найважливіших, які безпосередньо впливають на стан ринку праці, – це джерела робочої сили для більшості сучасних організацій.

Темпи економічного зростання, рівень інфляції і безробіття, структурні зміни справляють великий вплив як на стратегію організації, так і на ринок праці.

Розвиток техніки і технологій може найкардинальнішим шляхом змінити потреби організацій у працівниках. Достатньо згадати персональні комп'ютери, які замінили мільйони рахівників у всьому світі.

Політичні зміни можуть впливати на потреби в людських ресурсах і стан на ринку праці через зміну законодавства (податкового режиму, системи соціального страхування, законодавства щодо праці), регулювання макроекономічних параметрів, створення визначеного політичного клімату в країні.

Планування людських ресурсів має два підходи:

- соціалістичний підхід, який полягає в реагуванні на вказівки з центру, зосередження на короткострокових завданнях виробництва;

- ринковий підхід, який акцентує на інтеграції потреб людських ресурсів у стратегічні цілі організації та проєкції цих потреб на майбутнє.

Планування людських ресурсів у контексті державного сектору визначається так: процес, за допомогою якого уряд прагне бути певним, що він має і матиме надалі ту кількість і якість працівників, яка відповідає покладеним на нього обов'язкам. Проте можна відзначити, що це визначення повною мірою стосується і приватного сектору. При плануванні людських ресурсів слід зважати на два типи вищеназваних чинників:

- внутрішні чинники: склад робочої сили організації; вакансії, потреби в нових посадах; очікування скорочення штату (звільнення, закінчення строку контракту, вихід на пенсію); нові організаційні структури чи операції, які потребуватимуть набору нових працівників або їх переміщення; заробітна плата і структура трудових і соціальних витрат;

- зовнішні чинники: національний рівень зайнятості; пропозиція і попит на ринку на певні професійні групи, які мають певний рівень кваліфікації (менеджери, інженери, фінансисти і т. д.); кількість випускників вищих навчальних закладів, затребуваних у народному господарстві; кваліфікації, які виходять на ринок праці і які мають певний рівень конкуренції;

прогноз майбутньої економічної активності, щоб підтримати рівень оплати і заробітної плати працівників; правові вимоги чи постанови щодо прийняття на роботу певних соціальних груп.

Ці чинники дають можливість компанії означити етапи стратегічного управління людськими ресурсами, а саме:

- ✍ визначення майбутніх потреб у термінах, кваліфікації, здібностях та інших вимог;

- ✍ виваженість майбутніх потреб стосовно рівня наявного штату персоналу;

- ✍ здійснення набору нових працівників або скорочення штату для врівноваження запланованих потреб;

- ✍ планування підвищення кваліфікації та перекваліфікація для заповнення будь-яких прогалин, що виникають у кадровій політиці організації.

5.2. Переваги і недоліки різних способів усунення надлишку робочої сили або уникнення браку у робочої сили

Питання усунення надлишку робочої сили, як правило, виникає тоді, коли підприємству потрібно або скорочувати, або перебудувати свою діяльність. Вивільнення персоналу веде до усунення зайвої чисельності, невідповідності працівників вимогам, які пропонуються виконавцям, зниження додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якості, а тому воно є економічною необхідністю. Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства. Звільнення персоналу підприємства потребує: дотримання трудового законодавства; чітких, об'єктивних критеріїв добору; прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і одержання економії; запобігання майбутнім і пов'язаним з вивільненням витратам; відкритості; інформування; компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

За будь-якої можливості звільнень варто уникати або якнайбільше пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього всі наявні можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести завдяки підвищенню їхньої мобільності, перенавчанню нових професій, створенню нових робочих місць, то в критичній ситуації доводиться йти на скорочення штатів. Це міра вимушена і негативна в соціальному аспекті (так, в Японії довгий час проголошували відповідну національним традиціям політику довічного наймання).

Фірма на Заході організовують масові звільнення тільки в крайньому разі (тим більше, що це пов'язано з великим опором профспілок), віддаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості.

Однак, щоб уникнути прямого силового впливу і дати працівникам підприємства оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте в будь-якій ситуації, а особливо перед скороченням, атестацію слід проводити відповідно до визначених правил і вимог. Можна виділити такі основні правила:

✍ колективність атестації – проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрямок, рівень виконавців;

✍ обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішніх експертів не залучають, то важко говорити про об'єктивність оцінки, і ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;

✍ можливість самозвітів, які готують всі працівники. Оцінку повинні проводити не тільки «зверху» і незалежні експерти збоку, важливо продумати таку ситуацію атестації, яка дала б можливість висловитися всім працівникам, які взаємодіють з підрозділом, що проходить атестацію, і з конкретними його працівниками. В основі оцінки кожного працівника повинні бути перехресні оцінки колег, підлеглих, керівників, клієнтів;

✍ тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні знати, хто і коли проходитиме атестацію, і мати час на підготовку;

✍ обов'язковий результат атестації – не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочують лише загальну чисельність, а не конкретні робочі місця, та проводять певні заходи щодо політики зайнятості підприємства:



Якщо ж потрібно домогтися саме останнього, то другим кроком тут має бути переміщення на вільне місце працівника з тієї посади, яку потрібно скасувати, за відповідної його згоди і на основі перекваліфікації. Завдяки цьому можна скоротити персонал на 5%, але такі маневри потребують від адміністрації і людей великої гнучкості у поєднанні з потребою адаптації і психологічних перевантажень;

- скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт:

- припинення видачі замовлень на сторону;

- направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

- використання внутрішніх венчурів (англ. «venture» – ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати як їхні розробники, збутовики або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчура просувається по службі в його межах. Успіх справи приводить до того, що групу можуть включити до складу підприємства як його підрозділ;

- стимулювання звільнень за власним бажанням на основі пропозиції грошових компенсацій, стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип «зелених вікон»), зокрема і за додаткову винагороду («золоте рукостискання»).

Завдяки цьому можна скоротити персонал на 10–15%, але звільнення досвідчених кваліфікованих кадрів може мати непередбачені наслідки;

- аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби надають зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і за найсприятливіших умов;

- звільнення окремих працівників за різні порушення.

Баласт, як правило, становить 1–2% персоналу. Але при цьому не можна допускати зайвої твердості, щоб не погіршити атмосфери в колективі;

- масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

При цьому керівництву слід пояснити масштаби звільнень, причини, ситуацію, що склалася, графік скорочень або переміщень. Інформація повинна бути всеосяжна, правдива і своєчасна.

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути в суворій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу в разі зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у разі зростання ділової активності. Якщо існує можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу в подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т. п.).

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії може формулювати законодавство або трудовий договір.

Потрібно мати на увазі, що наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхню недовіру керівникам.

5.3. Стратегії набору персоналу, які використовують компанії, щоб зробити вакансії привабливішими

Коли організації потрібно прийняти нових працівників, виникає два питання: де шукати потенційних працівників (джерела) і як сповістити заявників про наявні вакансії (методи). Мета, яку ставлять при наборі персоналу, полягає у встановленні контактів з відповідними потенційними працівниками, для того щоб у них з'явилося бажання звернутися із заявою про прийом на роботу. Існує два можливі джерела набору: внутрішнє і зовнішнє. До зовнішніх джерел набору персоналу можна віднести такі: державні та комерційні агентства з працевлаштування; вищі, середні спеціальні чи інші навчальні заклади; клієнтів і постачальників; організації-конкуренти; осіб, які випадково зайшли в організацію в пошуках роботи; читачів тієї чи іншої друкованої продукції (газети, журнали і т. д.). Більшість

організацій воліють проводити набір в основному з внутрішніх джерел. Просування по службі своїх співробітників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їхню зацікавленість, поліпшує соціально-психологічний клімат у колективі й підсилює прихильність працівників до своєї організації. Відповідно до теорії очікувань, щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їхнього службового росту від ступеня ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені у продуктивнішій праці. Основним недоліком підходу до розв'язання проблеми тільки завдяки внутрішнім резервам є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

Організаціям слід використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела набору. При цьому остаточне рішення про залучення робочої сили з того чи іншого джерела залежить від економічної та соціальної ефективності працівника. Реалізована альтернатива повинна сприяти тому, щоб:

- ✗ з числа кандидатів було відібрано найвідповідніших для організації працівників;
- ✗ витрати, пов'язані з наймом, були незначні;
- ✗ особисті інтереси працівників організації були не ущемлені;
- ✗ зберігалася структура персоналу з одночасним припливом нових ідей в організацію;
- ✗ не постраждав психологічний клімат у колективі.

Розумне використання наявних людських ресурсів може дозволити організації обійтися без нового набору. Якщо відчувається нестача у працівниках досить високого рівня і керівництво організації не проти, слід пошукати кандидатів на вакантні посади шляхом просування співробітників по службі. Для цього практикують розміщення оголошення про прийом на роботу всередині самої організації. Коли організації потрібні додаткові працівники на короткий строк або додаткова робота має невеликий обсяг, доцільно використовувати внутрішнє суміщення посад. Слід розробити систему додаткових винагород для працівників, які не отримують погодинну оплату. А для співробітників, що одержують погодинну оплату,

додаткова оплата мається на увазі. Альтернативою наймання нових працівників може бути понаднормова робота, коли організації потрібно збільшити обсяг продукції, який випускають. У цьому разі усувають потребу витрат на прийом на роботу нових співробітників. А сама понаднормова робота може забезпечити наявних працівників додатковими доходами.

При здійсненні набору персоналу організації використовують такі методи, як:

- ✍ розміщення оголошень у газетах, професійних журналах, транспорті, на дошках оголошень;
- ✍ оголошення про набір по радіо і телебаченню;
- ✍ звернення до міських та районних центрів зайнятості населення, на біржу праці;
- ✍ звернення у приватні агентства з працевлаштування;
- ✍ публікація статей пізнавально-подієвого змісту організації із запрошенням фахівців;
- ✍ заявки на розподіл випускників вищих і середніх спеціальних навчальних закладів;
- ✍ інформування керівників партнерських фірм, клієнтів, співробітників своєї організації і знайомих про вакансії;
- ✍ поширення запрошень на вулиці і через поштові скриньки.

Перш ніж вибрати метод набору, потрібно провести класичні маркетингові операції – сегментування ринку і визначення цільових груп впливу. Для цього слід ринок робочої сили розбити на сегменти – групи людей, що розрізняються за демографічними, соціальними, економічними і психологічними ознаками. Вакансії, наявні в організації, можна подати в управління і центри державного Департаменту праці та зайнятості, де реєструють безробітних. Центри зайнятості запропонують готового або перекваліфікованого фахівця в потрібній галузі. Подібні послуги нададуть і приватні агентства (рекрутингові фірми), які конкурують з державними службами зайнятості. Перевага співпраці кадрових служб з агентствами з працевлаштування полягає в тому, що агентство проводить своїми силами попередній відбір людей, не просто професійно

підготовлених, а й психологічно стійких, здатних добре вписатися в колектив. Слід мати на увазі, що в агентства з працевлаштування звертаються менш активні, не зовсім упевнені в своїх силах люди або фахівці зі стажем роботи за кордоном. Багато роботодавців відзначає, що за оголошеннями приходять кваліфікованіші й активніші фахівці з високою мотивацією до праці.

Одним з основних етапів управління людськими ресурсами є набір кандидатів.

Використання різних джерел поповнення й оновлення персоналу дає організації можливість ефективно використовувати свій кадровий склад. З іншого боку, поповнення й оновлення персоналу потребує достовірної інформації про ринок праці, яку використовують при визначенні балансів трудових ресурсів, звітності організації про фактичне вивільнення працівників, даних служби зайнятості про чисельність зареєстрованих безробітних тощо.

5.4. Джерела, переваги, недоліки та методи оцінки пошуку кандидатів на заповнення вакансій

Практично будь-яка організація постійно відчуває потребу в персоналі, на яку впливає багато факторів: ринкові (зростання попиту на продукцію та послуги викликає потребу в додатковому персоналі для того, щоб розширити виробництво); технологічні (поліпшення обладнання, як правило, викликає зменшення кількості працівників, потрібних для його обслуговування, та викликає потребу в нових працівниках); кваліфікаційні (потреба в кадрах високої кваліфікації, як правило, значно менша); організаційні (раціональність структури організації та управління зменшує потребу в персоналі); соціальні (плинність персоналу) тощо.

Потребу в кадрах організація задовольняє в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільше підходять організації. Існує, як уже зазначалось, два можливі джерела набору: внутрішнє (з

працівників організації) та зовнішнє (з людей, які раніше до цієї організації не мали ніякого стосунку).

Самі ж методи набору кадрів можна поділити на активні та пасивні. До активних, як правило, звертаються в тому разі, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо на висококваліфікованих працівників, перевищує пропозицію. До нього насамперед відноситься вербування персоналу – налагодження організацією контактів з тими, в кому вона зацікавлена як у потенційних робітниках та має на меті спонукати їх до подальшого співробітництва. Безпосереднє вербування проходить у навчальних закладах, за посередництва державних центрів зайнятості та приватних посередницьких фірм, за допомогою особистих зв'язків зайнятого у праці персоналу, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, святах, фестивалях.

Презентації привертають увагу випадкових осіб, як правило, з тих, хто шукає додатковий заробіток, наприклад, як рекламні чи торгові агенти. Ярмарки вакансій теж привертають увагу тих, хто бажає поміняти роботу, а на свята та фестивалі випадково можуть заглянути й висококваліфіковані працівники, що зацікавлені конкретно цією організацією.

До пасивних методів задоволення потреб у персоналі, які використовують в ситуації, коли пропозиція перевищує попит у робочій силі, відноситься розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації. В оголошенні про прийом на роботу має бути вказано: особливості організації (назва, розташування, діяльність), характеристику посади (коло завдань, місце у структурі, перспективи росту), вимоги до кандидата (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність), систему оплати праці та стимулювання, особливості процесу відбору (потрібні документи та строки їх подання), адресу та контактні телефони. До пасивних методів пошуку кандидатів на заповнення вакансій також відносять і очікування осіб, які пропонують свої послуги навмання.

Кожний метод має свої переваги й недоліки. Наприклад, перевагами зовнішнього прийому персоналу вважають широкі

можливості вибору кандидатів; появу нових ідей про розвиток організації, які вони можуть принести з собою. До недоліків таких форм відносять великі витрати, погіршення морально-психологічного клімату як наслідок конфліктів серед нових та старих працівників; високий ступінь ризику через те, що ви приймаєте на роботу незнайому людину; потребу в періоді адаптації.

Переваги залучення своїх працівників полягають у тому, що цей процес можна планувати, витрати на нього нижчі; людям надають можливість службового росту, що підвищує задоволеність роботою та віру в себе; претенденти добре знають структуру організації, що забезпечує легку адаптацію до нових вимог. Недоліки цього методу – невелика кількість вакансій; потреба у витратах на перенавчання; може привести до погіршення мікроклімату на підприємстві через виникнення внутрішньої конкуренції.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливість професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). Для цього роблять оголошення в засобах масової інформації, надають відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори.

Форми залучення робочої сили відрізняються залежно від категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовують оголошення в пресі з подальшим добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінювальних центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій.

Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання договорів між підприємством з відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням потрібних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу, крім сектору, що відповідає за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки що немає, це ускладнює процедуру працевлаштування випускників.

Аналіз усіх методів набору персоналу дозволяє зробити простий, але дуже важливий висновок – не існує одного оптимального методу, тому відділ управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань.

Більшість спеціалістів схиляються до того, що для успішної організації пошуку кандидатів потрібно керуватись двома основними правилами:

- завжди проводити пошук кандидатів у самій організації;
- використовувати не менше двох методів при залученні кандидатів іззовні.

5.5. Доступні можливості та перешкоди в діяльності спеціаліста з підбору кадрів у процесі набору персоналу

Прийняття на роботу є обов'язковою частиною управління персоналом. Процес пошуку потрібних кадрів полягає у співвідношенні вимог, які висуває роботодавець, і кваліфікації кандидата. При підборі персоналу працівникам кадрової служби слід досить точно з'ясувати ті цілі та очікування, які людина

принесе з собою в організацію. Це допомагає створювати і використовувати ефективну систему мотивації праці. В свою чергу підбір кадрів усіх категорій слід проводити на кожному підприємстві на основі заздалегідь сформульованих кваліфікаційних вимог до фахівця відповідного виробничого або функціонального підрозділу. В практиці роботи служб управління персоналом на вітчизняних підприємствах зазвичай використовують два можливі джерела підбору кадрів: внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє джерело підбору кадрів передбачає використання наявних трудових ресурсів і дозволяє підприємству обходитися без нового набору; зовнішнє включає залучення персоналу з різних навчальних закладів, споріднених підприємств за рекомендаціями працівників підприємства і т. п. Підбір персоналу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, потрібними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління роботи з персоналом проводить внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюють власну базу даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дають замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу.

Для того, щоб полегшити процес підбору кандидатів, багато організацій створює документи, які характеризують працівника для успішної роботи на цій посаді, – кваліфікаційні картки та картки компетенції.

Кваліфікаційну картку готують спільно керівник підрозділу та спеціаліст з управління людськими ресурсами на основі посадової інструкції, і вона є набором кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, знання іноземної мови, знання комп'ютера тощо), якими повинен володіти претендент.

Але це акцентує увагу на технічних, формальних характеристиках кандидата, незважаючи на особисті характеристики і потенціал професійного розвитку.

Картка компетенції (портрет ідеального співробітника) дає змогу подолати цей недолік і полегшує роботу працівника відділу людських ресурсів. Картка компетенції включає особисту характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, тип поведінки і соціальну роль, як, наприклад, орієнтацію на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, оригінальність мислення.

Визначивши вимоги до кандидатів, відділ управління людськими ресурсами переходить до наступного етапу – залучення кандидатів. Головне обмеження на цьому етапі – бюджет, який організація може визначити на підбір кандидатів.

Для залучення кандидатів організація може використовувати ряд методів:

1. Пошук усередині організації. Для цього вивішують інформаційні листки в організації, пропонують керівникам підрозділів висунути кандидатів, аналізують особисті справи для підбору працівників з потрібними характеристиками. Крім того, можуть використовувати зміни в організації роботи, введення понадурочних, перенесення відпусток, багатозмінний режим роботи.

2. Підбір за допомогою працівників організації: серед родичів і знайомих працівників фірми. Цей метод має низькі витрати, але його недоліки в тому, що рядові працівники не є професіоналами в наборі персоналу і не об'єктивні стосовно до близьких їм людей.

3. Самопроявлення кандидата. Організація отримує листи, телефонні дзвінки від зайнятих пошуками роботи. Підтримка такої бази даних недорога і дозволяє мати під рукою значний резерв кандидатів.

4. Оголошення в засобах масової інформації: на телебаченні, радіо, в пресі. Перевага цього методу – широкий обсяг інформації при низьких витратах. Недолік: досить великий наплив кандидатів, більшість з яких не матиме потрібних характеристик.

5. Виїзд в інститути та інші навчальні заклади. Так організації підбирають собі молодих спеціалістів.

6. Державні центри зайнятості, які мають базу даних, можуть направляти безробітних за заявками підприємств і організацій, організовувати їх навчання згідно з потребами замовника.

7. Приватні агентства з підбору персоналу, які забезпечують досить високу якість кандидатів, але фірми несуть великі витрати зі сплати цих послуг.

Аналіз наведених вище методів підбору кандидатів дозволяє зробити висновок: не існує одного оптимального методу, тому відділ управління людськими ресурсами повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Підбір кандидатів є основною операцією для наступного відбору майбутніх працівників організації. Зміст цього етапу залежить від традицій і особливостей організацій.

Підбір кандидатів включає первинний відбір, співбесіду з працівниками відбору людських ресурсів, довідки про кандидата, співбесіду з керівниками підрозділу, іспит, рішення про найм.

Отже, підбір персоналу – це система заходів, яку передбачає організація для залучення працівників, що володіють потрібними професійними навичками та моральними якостями і здатні виконувати на виробництві всі посадові обов'язки. З погляду організації на підбір працівників впливають три основні фактори: рівень висунутих вимог до персоналу, загальна кадрова політика, сформований імідж організації, включаючи оплату праці. Ціну робочої сили у вітчизняній економіці слід підняти до рівня розвинених зарубіжних країн. Усі вітчизняні підприємства та організації, що дотримуються цих правил кадрової політики, будуть висококонкурентними як на регіональному, так і на загальноукраїнському ринку праці,

5.6. Елементи і методи відбору людських ресурсів

Набір кандидатів є основою для наступного етапу – відбору майбутніх співробітників організації. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, особливостей організації, що приймає нових співробітників, а також від характеру посади, на яку підбирають кандидата.

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника для встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір із сукупності претендентів найприйнятнішого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілі організації. Проведення відбору – досить складний і дорогий процес. Основна його мета – відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам вакантного місця. За мірою придатності кандидатури на зайняття посади ділять на три основні групи: умовно придатні до цієї діяльності; відносно придатні; непридатні.

Процес відбору кандидатів і вивчення їхньої можливої відповідності функціональним обов'язкам передбачає такі складники;

1. **Аналіз анкетних даних**, який передбачає, що біографія претендента є достатньо надійним індикатором його потенціалу для виконання виробничих функцій. Аналіз здійснюють на підставі порівняння анкетних даних кандидата і моделі робочого місця. Наявність такої моделі є обов'язковою умовою проведення справедливого для кандидата й ефективного для організації відбору претендентів.

2. **Графологічну експертизу**. Цей метод базується на теорії, згідно з якою почерк людини є достатньо об'єктивним відображенням її особистості, і за допомогою почерку можна оцінити різні характеристики людини, зокрема її здатність виконувати певні виробничі функції. Перевага цього методу як первинного відбору полягає в низьких витратах, а недоліком є певна однобічність, тому цей метод потрібно застосовувати в комплексі з іншими методами первинного відбору.

3. **Фізіономічну експертизу**, тобто на основі фотографії кандидата – профіль і анфас.

Первинний відбір починається з аналізу списків кандидатів з погляду їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Основна мета первинного відбору складається з відсівання кандидатів, що не володіють мінімальним набором

характеристик, потрібних для зайняття вакантної посади. Очевидно, що цей мінімальний набір різний для різних спеціальностей і організацій.

За результатами аналізу анкетних даних, графологічної та фізіономічної експертизи ухвалюють рішення про доцільність особистої зустрічі з кандидатом. Завданнями такої попередньої співбесіди є:

- ✍ попереднє визначення компетенції та особистих якостей претендента, а також його зацікавленості в роботі;
- ✍ інформування претендента про організацію, зміст роботи і терміни її виконання;
- ✍ з'ясування інтересів і очікувань обох сторін, сфери їх розходження та можливих шляхів погодження;
- ✍ надання претендентові в кінцевому підсумку можливості самому оцінити, чи дійсно він хоче отримати цю роботу.

Методи первинного відбору залежать від бюджету, стратегії організації та відносної важливості цієї посади. Сьогодні найпоширенішими методами є аналіз анкетних даних і тестування. Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є досить надійним індикатором, що визначає можливість успішного виконання певних виробничих функцій. При використанні цього методу фахівці кадрової служби проводять аналіз інформації, що міститься в заповнених кандидатами анкетах, порівнюючи фактичні дані з власною моделлю. Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом первинного відбору в разі, коли організація має великий список кандидатів і коли мова йде про спеціалізовані посади. У той же час цей метод наближений в оцінці до потенціалу, оскільки орієнтований тільки на факти з минулого кандидата, а не на його сьогоdnішній стан і здатність до професійного розвитку.

За допомогою методу тестування можна оцінити здатності до аналітичного мислення, вміння швидко, точно виконувати роботу, охайність, уважність та пам'ять, інтелект і ряд інших характеристик. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сьогоdnішнього стану кандидата з урахуванням

особливостей організації та майбутньої посади. Недоліки цього методу первинного відбору – високі витрати, часто потреба в допомозі фахівців, умовність і обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про кандидата. При прийомі на роботу може бути використано три типи тестів: на професійні знання та навички; на рівень розвитку інтелекту та інших здібностей; на наявність і ступінь прояву певних особистісних якостей.

Стадія первинного відбору незалежно від застосовуваних методів завершується створенням обмеженого списку кандидатів, що найбільше відповідають вимогам організації. Іншим кандидатам повідомляють про рішення припинити розгляд їхніх кандидатур на цю посаду.

Наступний метод відбору людських ресурсів – співбесіда. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портретові ідеального співробітника, його здатності виконувати вимоги посадової інструкції, потенціалу професійного росту і розвитку, здатності адаптуватися в організації, знайомстві з очікуваннями кандидата щодо організації, умов роботи, її оплати і т. д. Результати співбесіди повинні містити оцінку кандидата й пропозиції – продовжувати або припинити роботу з ним. Висновок передають керівникові підрозділу, що має вакансію, який і ухвалює рішення про подальші дії щодо цього кандидата. Якщо керівник підрозділу задоволений результатами співбесіди, яку проводив співробітник кадрової служби, він призначає зустріч з кандидатом.

На відміну від співбесіди з фахівцями з управління персоналом, це інтерв'ю повинно дозволити оцінити насамперед професійні якості кандидата, його здатність виконувати виробничі функції. Одночасно керівник оцінює ступінь своєї особистої професійної сумісності з кандидатом і вірогідність успішної інтеграції останнього в підрозділ.

Результати співбесіди слід зафіксувати документально. Для цього потрібно використовувати спеціальні форми оцінки кандидатів. Останнім часом дедалі більшого поширення набуває практика прийому на роботу з випробувальним терміном, що дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому

місці без взяття на себе зобов'язань з його постійного працевлаштування. Протягом випробувального терміну керівник підрозділу приділяє особливу увагу кандидатові й оцінює його з погляду відповідності цій посаді та організації. На основі аналізу результатів співбесіди, а також випробувального періоду керівник підрозділу обирає кандидата, який, на його думку, найбільше підходить для цієї посади. Залежно від важливості вакантної посади може знадобитися співбесіда з генеральним директором, перш ніж буде ухвалено рішення про прийом на роботу.

У процесі набору та відбору кадрів у першу чергу враховують специфіку організації. Головна мета відбору (як уже зазначалося) – набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи.

5.7. Принципи методів відбору кандидатів: надійності, обґрунтованості, узагальнюваності, практичності й законності

Процеси набору та відбору кандидатів на вакантну посаду тісно взаємопов'язані. Вакантна посада має існувати ще до того, як почнеться відбір кандидатів.

При відборі кандидатів прийнято керуватися такими принципами, як:

1. Орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найприйнятнішого для цієї посади. Якщо декілька кандидатів не задовольняє вимоги, то, може, доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищені.

2. Відмова від найму нових працівників незалежно від їхніх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби.

3. Орієнтація на найкваліфікованіші кадри, але не вищої кваліфікації, ніж цього вимагає посада.

4. Забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, які висувають до посади.

5. Визначення критеріїв відбору (їх може бути небагато, тільки основні – освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм,

тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості).

Базис успішного відбору персоналу виходить із усвідомлення того, що успіх підприємства завжди значною мірою залежить від його працівників. Це розуміння і обумовлює ретельний відбір нових працівників, що ґрунтується на підвищених вимогах до селекції кандидатів за допомогою об'єктивних методів. Критерії «відбір за підвищеними вимогами» і «об'єктивні методи відбору» визначають основні засади, затверджені для селективних процедур. Це:

1. Неможливість дієвого відбору претендентів, не повідомляючи вимог до вакантної посади. Звідси виходить потреба, по-перше, у визначенні набору знань і фахових навичок для кандидата, що посідає відкриту для відбору позицію, та формуванні особистісних вимог щодо нього; по-друге, виявленні того способу поведінки й дії кандидата робочої групи, до якої передбачається його відрядити.

2. Відбір претендентів, який завжди має відбуватися за жорсткими вимогами, які виставляє вакантна посада. З цього випливає, що на практиці найпридатніший кандидат – це не завжди абсолютна копія сформованого підприємством його бажаного портрета, тому відбір потрібно провести з позицій лише відносної подібності характеристик. Багато посад описують «усередненими вимогами» і тому допускають «лише в середньому здатних співробітників».

3. Потреба уникати свідомих і несвідомих суб'єктивних впливів на відбір претендентів, наприклад, протекції чи упереджень. Несвідоме упередження стосовно кандидатури найчастіше є наслідком «перенесених оман» оцінювача. До них належать: «ефект роздутих дверей», що ґрунтується на схильності оцінювача до переоцінки яскраво виражених особливостей кандидата; «відлуння минулого», що виникає через те, що оцінювач проектує певні позитивні чи негативні спогади про знайому людину (схожі прізвище чи ім'я, догану та ін.) на найманого і згідно з ними виносить йому оцінку; використання типових хибних думок і тлумачень, за якими

поодинокі фізіогномічні особливості (наприклад, високий чи низький лоб) розцінюються як гарантовані ознаки певних здібностей чи властивостей характеру.

На основі аналізу роботи та проектування робочих місць організація може визначити види працівників, яких вона потребує. З цією інформацією вона виконує функцію пошуку і найму співробітників. Набір – це процес, за допомогою якого організація набирає претендентів на потенційні робочі місця. Відбір відноситься до процесу за допомогою якого організація намагається визначити кандидатів з потрібними знаннями, навичками, здібностями та іншими характеристиками, які допоможуть організації досягти своїх цілей. Організація ухвалює рішення з відбору, щоб залучити працівників до своєї робочої сили, а також перевести працівників на нові посади.

У деяких організаціях процес відбору може зосередитися на конкретних навичках, таких як досвід роботи з конкретною мовою програмування або типом обладнання. В інших відбір може зосередитися на загальних здібностях, таких як уміння працювати у складі команди або в пошуку творчих рішень. На увагу (зацікавленість) організації впливає багато різних варіантів, починаючи з організаційних навиків і закінчуючи запитаннями, які було задано на співбесіді.

5.8. Методика проведення ефективної співбесіди

Дуже важливим і ефективним елементом прийому працівника на роботу є проведення співбесіди з кандидатом. Саме при проведенні співбесіди можна отримати вичерпну інформацію про претендента на посаду, скласти враження про те, чи він може виконати функціональні обов'язки. Співбесіда – це спілкування з претендентом на певну посаду, спрямоване на отримання інформації щодо його досвіду, рівня знань, особистих і професійних якостей.

Співбесіда при прийомі на роботу має вирішальне значення в процесі підбору кадрів. Вона полягає у відборі людини для роботи на основі об'єктивних критеріїв, які застосовують до кандидата виважено і справедливо. Співбесіда переслідує дві

головні цілі: допомогти організації оцінити кандидатів на відповідність посади; допомогти кандидатам оцінити організацію як майбутнє місце роботи. Мета співбесіди – відбір кандидата, який найбільше підходить для наявної вакансії.

При підготовці співбесіди потрібно врахувати, що попередній відбір претендентів на вакантну посаду вже зроблено на етапі вивчення документів претендентів, а також врахувати етапи проведення співбесіди: підготовку до її проведення; організацію і проведення співбесіди; оцінювання і підбиття підсумків. Слід пам'ятати про такі речі, які можуть допомогти при проведенні співбесіди:

- ☞ саме ви проводите і контролюєте співбесіду;
- ☞ за правильної підготовки ви можете зробити співбесіду корисною і для кандидата, і для себе;
- ☞ незалежно від того, розумієте ви це чи ні, кандидат також оцінює вас. Частиною вашого завдання має бути «продаж» вакансії так, щоб найкращий кандидат захотів працювати на вас.

Для проведення співбесіди потрібно створити довірчу атмосферу, яка допомагає претендентам зняти напругу і скутість; вибирати такі форми співбесіди, які найбільше підходять, проводити моделювання ситуацій, які допоможуть особистості розкрити різні сторони, і які допоможуть оцінити професійний рівень претендента.

Чітко і зрозуміло має бути сформульовано запитання, оскільки головне для кандидата – зосередити увагу на питанні і докласти зусиль, щоб відповісти на нього, а не до спроб розшифрування самих питань. Тому потрібно використовувати зрозумілі і чіткі слова в побудові питань. Не слід ставити відразу два або три запитання. Краще якщо їх буде згруповано за темами, які плавно переходитимуть одна в одну. Іноді буде доцільно підкреслити зміну теми: «Тепер, коли ми з'ясували ваш досвід роботи, розгляньмо такі питання...» Тримайте бесіду на заданому курсі. Якщо співрозмовник своєю відповіддю відвів розмову від суті розглянутого питання, перепитайте його: «Вибачте, Ви хотіли сказати...»

Здобувач повинен говорити більше, ніж ви. Може трапитися кандидат, який, розговоривши вас, залишить про себе приємне враження, хоча ви розповідали і слухали самі себе.

Обов'язково оцініть питання, які вам ставив кандидат.

Основне правило працівника, що проводить співбесіду, більше слухати (80%) і менше говорити (20%).

Сприймати співрозмовника важливо всіма відчуттями, оскільки при безсловесному контакті багато розповідь міміка та жестикуляція, вираз очей і пози претендента на вакансію.

Важливо звертати увагу і на відповіді, які лежать поза сферою розмови. Наприклад, захоплення. Той, хто каже, що любить стрибати з парашутом – любить ризикувати, якщо сам побудував будинок – усе робить точно й ґрунтовно.

Структурована співбесіда базується тільки на посадових вимогах і обов'язках, які мають вирішальне значення для виконуваної роботи; в програмі співбесіди є три типові види питань (за загальними вимогами до працівників, ситуаційні, що дають імітацію робочої ситуації і кваліфікаційні); чітко викладені критерії оцінки відповідей кандидатів на кожне питання. Їх оцінюють порівняно з еталоном за п'ятибальною шкалою; кожного кандидата оцінюють незалежні експерти, яких було залучено ззовні; обов'язково ретельно дотримуватися процедури з кожним кандидатом у повному обсязі, що дозволяє витримувати абсолютно рівні умови для всіх; документують всі етапи і результати проведеної співбесіди. Тому проведення структурованої співбесіди – це не проста процедура. Але вона себе виправдовує. Дуже важливо використовувати цю процедуру при підборі працівника на відповідальну посаду.

Підбираючи працівника за допомогою співбесід, обов'язково залишайте записи про свої враження і спостереження за кандидатом, хоч в якій би формі проводилася сама співбесіда. Рівність умов і чіткіший, об'єктивно проведений відбір забезпечує саме структурована співбесіда, даючи можливість дуже легко і просто порівняти кандидатів, а оскільки послідовність питань і самі питання збігаються, обов'язковою умовою, звичайно ж, є документування співбесіди.

Якщо в кандидата все гаразд з рекомендаціями і колишній досвід його не викликає заперечень, фірма посилає йому письмову пропозицію зайняти цю вакансію. У пропозиції вказують умови найму і термін, до якого цю пропозицію слід прийняти. Останній крок у процесі відбору на роботу – медичний огляд, зроблений в інтересах і того, кого приймають на роботу, і фірми, що його приймає.

Перед початком його роботи нового службовця запрошують на орієнтовний інструктаж, під час якого він дізнається про історію корпорації, компенсаційні і преміальні виплати, а також проходить інструктаж з техніки безпеки. Начальники відділів і генеральний менеджер знайомляться з новим працівником і бажають йому успіхів на новому терені.

5.9. Елементи рішень щодо відбору конкретного кандидата

Відбір персоналу – це двосторонній процес. Не тільки роботодавець вибирає працівника, але й працівник вибирає роботодавця. Процес найму співробітників – це процес узгодження інтересів роботодавця і працівника.

У минулому відбір персоналу на Заході (а на деяких підприємствах Росії і сьогодні) вважався досить простою справою. Начальник особисто розмовляв з охочими й ухвалював рішення, керуючись своєю інтуїцією або рекомендацією вищого начальства. Однак, починаючи з 60-х років ХХ сторіччя створювалися різні форми і методи цієї процедури, підвищувалася її ефективність, і вона звільнена від суб'єктивних оцінок. Ці методи можна порівняти зі ступеневою системою. На кожному з цих шаблів частину претендентів відсівають, інші відмовляються самі. Звичайно, багато організацій реалізує цю процедуру в різному обсязі, виключаючи або додаючи будь-які методи, оскільки це дуже дорога справа, яка потребує багато часу.

Якщо ж претендент нам підходить, ефекту досягають насамперед завдяки його накопиченому досвіду роботи в іншій організації. Він уже знає, як розв'язуються проблеми нашої

організації, аналогічні проблемам його організації, бо володіє технологією, яка у нас відсутня і яку ми б хотіли ввести. Тому ми беремо людину, яка вдосконалить технологію і зробить істотний внесок у розвиток нашої організації.

Певну допомогу в тому, щоб уникнути помилок при відборі конкретного кандидата, надають різні джерела інформації: заява про прийом (перше загальне враження про кандидата); фотографія (зовнішність); біографія (процес становлення, деталі особистості); особиста анкета (систематизація найважливішої інформації про кандидата, зберігання цієї інформації); диплом (успішність у ВНЗ, відносні відомості про кваліфікацію); трудова книжка (місце роботи в біографії, колишні сфери діяльності, кваліфікаційна характеристика); рекомендації (профпридатність); розмова з кандидатом (заповнення прогалин в інформації дає особисте уявлення про кандидата); пробна робота (вміння та навички в роботі).

Базис успішного відбору конкретного кандидата виходить з усвідомлення того, що успіх підприємства завжди значною мірою залежить від його співробітників. Це усвідомлення і обумовлює ретельний відбір, який ґрунтується на підвищених вимогах до селекції кандидатів за допомогою об'єктивних методів. Обидва критерії «відбір за підвищеними вимогами» і «об'єктивні методи відбору» визначають основні принципи, які беруть до уваги при селективних процедурах. Це:

1. Неможливість дієвого відбору кандидата без знання вимог до вакантної посади. Звідси виходить потреба, по-перше, у визначенні набору знань і професійних навичок для цієї посади і формуванні особистісних вимог до кандидата; по-друге, виявлення того способу поведінки і дії кандидата в робочій групі, до якої передбачається його відрядити. Упевнившись, що кандидат відповідає вимогам, викладеним у посадовій інструкції, по ньому приймають рішення. Частково процес відбору можна провести за допомогою тестування особистісних якостей (психологічний тест, тест

на професійну придатність, на виявлення особистісних якостей і т. д.), щоб упевнитися, що кандидат має навички міжособистісних стосунків, потрібні для виконання ним цієї роботи. Крім того, деякі фірми перевіряють кандидатів на наркотичну залежність.

Якщо в кандидата все гаразд з рекомендаціями та колишній досвід його не викликає заперечень, фірма посилає йому письмову пропозицію зайняти цю вакансію. У пропозиції вказують умови найму і термін, до якого цю пропозицію слід прийняти. Останній крок у процесі відбору на роботу – медичний огляд, зроблений в інтересах і того, кого приймають на роботу, і фірми, що його приймає.

2. Відбір претендента не завжди повинен проходити з відносно жорсткими вимогами, які висуває вакантна посада. З цього випливає, що на практиці найпридатніший кандидат – це не завжди абсолютна копія сформованого підприємством його бажаного портрета, тому відбір потрібно проводити з позицій лише відносної подібності характеристик. Значну частину посад описують «усередненими вимогами» і тому допускають «тільки в середньому здатних співробітників». Ряд кандидатів проявляє менше креативності, гнучкості і власної ініціативи порівняно з вимогами «в ідеалі», але вони терплячіші і наполегливіші.

3. Потреба уникати свідомих і несвідомих суб'єктивних впливів на відбір конкретного кандидата, наприклад, протекції або упереджень. Несвідоме упередження стосовно до кандидата найчастіше є наслідком так званих «перенесених оман» оцінювача. До них належать: «ефект роздутих дверей», який ґрунтується на тому, що оцінювач схильний до переоцінки яскраво виражених особливостей найманого; «відлуння минулого», що виникає внаслідок того, що оцінювач проектує певні позитивні чи негативні спогади про знайому людину (схожі прізвище або ім'я, догану та ін.) на кандидата і відповідно до них виносить йому оцінку; оцінка типових помилкових думок і тлумачень.

Підсумки та застосування

Кадрове планування здійснюють як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який потрібний для розв'язання виробничих завдань та досягнення цілей організації.



На основі розрахунків у кожній організації встановлюють притаманну тільки їй нормативну чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності персоналу від нормативної потреби його збільшення або зменшення негативно впливає на виробничий процес.

Планування персоналу повинно створювати умови для мотивації високої продуктивності праці та задоволеності роботою, а також бути інтегрованим у загальний процес планування в організації.

Організація набору персоналу повинна відповідати його меті, не принижувати гідності особистості, забезпечувати чітке дотримання законодавства про працю, враховувати, з одного боку, терміни набору, потрібні для цього витрати, а з другого – відповідальність посади, на яку підбирають працівника.

Успішність організації найму персоналу залежить від:

- знання потреб замовника, особливостей діяльності фірми, її структури, стратегії розвитку, організаційної культури;
- знання характеру діяльності на вакантній посаді, її ролі, сфери відповідальності та переліку вимог до претендентів;
- розуміння важливості потрібних здібностей та індивідуальних особливостей (фізичних, інтелектуальних), а також протипоказань.

Найбільш важливою складовою частиною набору працівників є професійний відбір, який значною мірою визначає результативність управління людськими ресурсами. Відбір персоналу – це процес вибору найздібніших, найпридатніших кандидатів із числа претендентів. У більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що відрекомендовується придатнішим для просування по службі.



Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння:

1. Які чинники впливають на кадрове забезпечення організації?
2. Перелічіть переваги внутрішніх джерел залучення персоналу.
3. Які існують переваги зовнішніх джерел залучення персоналу?
4. Що дає організації аналіз наявної чисельності та структури персоналу?



Рекомендована література:

1. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики / О. В. Крушельницька // Персонал. – 2006. – №5. – С. 3–12.
2. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент [Текст] / О. Є. Кузьмін. – Львів, 2003. – 176 с.
3. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
4. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник / Авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

ВПЛИВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

6.1. Роль керівника у визначенні навчальних потреб і сприяння підвищенню кваліфікації на робочому місці

Не завжди в процесі ретельного відбору та наймання працівників вдається взяти на роботу тих із них, що мають знання, навички та кваліфікацію, потрібні для виконання певної роботи. Часто нові працівники відразу не в змозі належно виконувати свої завдання. Навчання, організоване на підприємстві, може допомогти їм набути потрібних умінь і навичок для того, щоб успішно справлятися з своїми обов'язками.

Навчання дає найкращі результати, якщо воно спрямоване на певні потреби. Перш ніж почати навчання працівника, треба з'ясувати, яких знань та навичок потребує робота, яку він виконує.

Кожен керівник повинен піклуватися про підвищення компетентності тих, ким він керує. Майже кожна людина має значний потенціал для особистого і професійного зростання, і в міру подорожчання людських ресурсів стає дедалі важливіше задіяти цей потенціал. Розвиток людей – це ключовий елемент управлінської ефективності, що дозволяє одержати такі результати: зростання зацікавленості і віддачі працівника; вищі результати роботи; появу кандидатів на висування; збільшення життєвої енергії і створення сприятливого клімату; постійне підвищення стандартів; створення сприятливого середовища для особистого зростання; вміння оцінити індивідуальні

потреби; вміння консультивати; здатність діставати уроки з досвіду роботи. В якомусь сенсі кожен керівник підприємства (фірми) є за сумісництвом і викладачем, що постійно розвиває людей.

Без зростання професійних знань неможливе підвищення коефіцієнта ділової активності працівника. Спеціальні знання морально застарівають дедалі швидше. Завданням лідера початку XXI ст. стає використання технології менеджменту – особливо в тій частині, що стосується методик підвищення ефективності організації. Не останнє місце серед таких методик займає власне підвищення кваліфікації персоналу – умовно кажучи, «економічна педагогіка».

Підвищення кваліфікації є взаємообумовленим процесом, який впливає як на ефективність праці, так і на якість кадрового потенціалу компанії, що проявляється ось у чому: у процесі навчання відбувається підвищення здібності персоналу адаптуватися до змінюваних економічних умов, що забезпечує організації підвищення цінності людських ресурсів; навчання працівників дозволяє організації успішніше розв'язувати проблеми, пов'язані з новими напрямками роботи і підтримувати потрібний рівень конкурентоспроможності, що знаходить прояв у підвищенні якості й ефективності праці персоналу, скороченні витрат.

Підвищення кваліфікації супроводжується зростанням прихильності персоналу до своєї фірми (компанії) і навіть зниженням плинності кадрів; навчання дозволяє підтримувати та поширювати в середовищі колег основні цінності й пріоритети організаційної культури, пропагувати нові підходи і норми, покликані підтримувати організаційну стратегію. Натомість працівник у процесі навчання отримує такі переваги: розширення кар'єрних перспектив і всередині, і за межами організації; більшу задоволеність своєю низькооплачуваною роботою; підвищення самооцінки; підвищення кваліфікації та професійної компетентності.

Отже, підвищення кваліфікації працівників у сучасних умовах стає невід'ємним складником процесу управління організацією.

Проте вітчизняний досвід показує, що переважній більшості компаній була донедавна характерна недостатня увага до навчання персоналу. Це було пов'язано передусім з тим, що працівників компанії не розглядали як найбільший ресурс у підвищенні ефективності її роботи.

Сучасна система бізнес-освіти показує, що навчання персоналу і його якість для будь-якої організації (фірми) безпосередньо пов'язані з якістю управління, отже, і з ефективністю компанії, і з рівнем її конкурентоспроможності. Особливо зростає роль навчання в умовах організаційних змін, коли старі підходи до роботи, старі управлінські схеми стають менш дієвими і справляють негативний вплив на ефективність праці.

Підвищення кваліфікації працівників буде ефективніше за дотримання принципу подальшого раціонального використання кадрів з урахуванням знань і навиків, які вони здобули. Щоб підвищити відповідальність і зацікавити кадри в безперервному підвищенні своєї кваліфікації, потрібно забезпечити взаємозв'язок результатів підвищення кваліфікації, атестації, посадових переміщень і оплати праці працівників із високою якістю знань і ефективністю їх практичного використання.

У системі підвищення кваліфікації на виробництві існують жорсткі економічні критерії. Вони орієнтуються на кінцевий практичний результат. Тут здійснюють ретельний контроль і оцінюють ефективність кожної програми. Перехід до нових технологій потребує значних витрат для оновлення знань, перепідготовки працівників. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його.

Отже, навчання та підвищення кваліфікації працівників повинні мати безперервний характер, і проводити їх слід протягом усього трудового життя.

Підприємства повинні розглядати видатки на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволять найефективніше використовувати новітні технології. Для ефективності безперервного навчання потрібно, щоб працівники в ньому були зацікавлені, а адміністрація

створювала для цього потрібні умови. Навчання буде корисне у випадках, коли людина розпочинає працювати, коли працівника призначають на нову роботу, коли встановлено, що в працівника бракує певних навичок до роботи.

6.2. Аналіз потреб

Підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів для вдосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування через зростання вимог до професії або підвищення на посаді. Перепідготовка кадрів – навчання кадрів для освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування через оволодіння новою професією або змінені вимоги до змісту і результатів праці. Навчання кадрів є безперервним процесом їх підготовки до трудової, громадської діяльності. Науково-технічний прогрес, що охопив усі сфери суспільного виробництва, постійно потребує підвищення професіоналізму і систематичної зміни змісту і технології праці. Що швидше розвивається галузь, то швидше застарівають знання наукового і прикладного характеру і з'являється потреба у здобутті нових. Зміна цілей суспільного розвитку і способів їх досягнення, робота в ринкових умовах потребують постійного перенавчання кадрів з урахуванням освоєння ринкових механізмів, адаптації до нових соціальних умов, перекваліфікації через структурні зміни розвитку виробництва і впровадження сучасних технологій і прийомів праці. Для визначення потреби в навчанні зазвичай використовують результати оцінки персоналу і його праці, плани стратегічного розвитку організації, програми навчання персоналу. Рівень освіти і практичний досвід є провідними показниками якості персоналу.

Кадрові служби відповідають за відповідність цих параметрів вимогам організації, за виконання плану стратегічного професійного розвитку персоналу організації. *Розвиток персоналу* – комплекс заходів, що включають професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, планування кар'єри персоналу організації. Мета розвитку персоналу – забезпечення організації добре підготовленими

працівниками для ефективної роботи та реалізації стратегічного розвитку підприємства. Під системою розвитку персоналу слід розуміти цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх, прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які відповідають підвищенню кваліфікації працівників цієї організації відповідно до завдань її розвитку, потенціалам і схильностям співробітників.

Професійне навчання на багатьох фірмах проводять постійно. Для цього можуть створювати або спеціальний відділ навчання, або відповідальність за нього можуть покласти на менеджера з навчання управління людськими ресурсами, або для цього виділяють спеціальних людей з колективу підрозділів підприємства (фірми). Кожна програма навчання починається з визначення конкретних потреб у навчанні та поставлення конкретних цілей. Оскільки всяке навчання спрямоване на підвищення ефективності роботи, програма зазвичай фокусується на сферах, де відчувається дефіцит уваги з боку персоналу.

Існує п'ять основних типів професійного навчання: учнівство, ділова гра, кваліфікаційна професійна програма, навчання без відриву від виробництва і з відривом від виробництва.

Учнівство – це процедура прилучення новачкам до професії. Зазвичай воно починається з навчання основних прийомів виконання певних робочих завдань. За цим іде підкріплення теорії практичним показом, що і як роблять в різних ситуаціях.

Ділова гра моделює різні ситуації, типові для виробничого процесу. Наприклад, майбутні фахівці з бронювання місць в готелі, перш ніж їх допустять до роботи, за спеціальною методикою пропрацюють всі можливі діалоги з клієнтом.

Кваліфікаційна професійна програма дає новачкам можливість отримати офіційний сертифікат, що свідчить про те, що він пройшов тестування з теорії та практики виконуваної роботи і набрав відповідну кількість балів. Ці тести зазвичай складають спеціально для кожного виду робіт, і вони є стимулом для професійного зростання службовців. Кваліфікаційні програми

розробили Американська федерація кулінарів, Національна асоціація ресторанів і Американська асоціація готелів і мотелів.

Професійне навчання без відриву від виробництва допомагає працівникам зростати професійно під керівництвом своїх менеджерів і старших товаришів по роботі, що демонструють найефективніші прийоми роботи, до яких вони самі прийшли шляхом проб і помилок. За кілька днів навчання під керівництвом досвідчених покоївок можна перейняти в них усі прийоми швидкого та ефективного прибирання кімнат, уникнувши докорів з боку гостей, які часто чує багато новачків.

Навчання з відривом від виробництва потрібне у випадках, коли в колективі немає відповідних фахівців, наприклад, з питань ефективної комунікації, формування робочого колективу, лідерства, мотивації і т. д. Для навчання цих нетехнічних питань запрошують експертів збоку, що допомагають управлінському персоналові підприємства підвищити ефективність своєї роботи, навчивши його новітніх методик і підходів.

6.3. Сильні і слабкі сторони методів навчання: презентація, практичний досвід і групове навчання

У практиці існує багато методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок, серед яких основними є: навчання на робочому місці й поза робочим місцем. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім поєднанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації і його можна здійснювати в різних формах, але проводять спеціально для цієї організації та її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає всі види навчання за межами самої роботи, і його проводять, як правило, за стінами організації.

Підвищення кваліфікації працівників спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності. Його особливістю є те, що слухачі вже володіють певними знаннями і практичними навичками

виконання своєї роботи, можуть критично ставитися до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Зупинімося на деяких методах навчання.

Презентація (від лат. *praesentatio* – представлення) – документ чи комплект документів, що призначений для представлення будь-чого (організації, проекту, продукту та ін.). Мета презентації – донести до аудиторії повноцінну інформацію про предмет презентації у зручній формі. Презентація є одним із маркетингових інструментів. Вона може являти собою поєднання тексту, гіпертекстових посилань, комп'ютерної анімації, графіки, відео, музики й звукового ряду (але не обов'язково все разом), які об'єднані в єдину систему. Крім того, презентація має сюжет, сценарій та структуру, вибудовану для зручного сприйняття інформації. Відмінною особливістю презентації є її інтерактивність, тобто створювана для користувача можливість взаємодії через елементи управління. Залежно від місця використання презентації розрізняються певними особливостями.

Презентація, створена для самостійного вивчення, може мати всі властиві їй елементи, розгалужену структуру і розглядати предмет презентації з усіх боків. Реалізується, як правило, з використанням елементів гіпертексту.

Презентація, створена для підтримки якогось заходу чи події, відрізняється більшою мінімалістичністю і простотою щодо наявності мультимедіа і елементів дистанційного управління, зазвичай не має тексту, оскільки текст виголошує ведучий, і слугує для наочного уявлення його слів.

Готуючи презентацію, слід пам'ятати:

1. Презентація не повинна бути перевантажена графікою.
2. Слайди повинні відображати тільки основні визначення, схеми, анімаційні та відеофрагменти, що розкривають суть явищ, які вивчають.
3. Загальна кількість слайдів не повинна перевищувати 15–20 см.

4. Не слід перевантажувати слайди різними спецефектами, бо увага слухачів буде зосереджена саме на них, а не на інформаційному наповненні слайда.

5. Тексти мають бути короткі. Доречніше використати стислий, інформаційний стиль викладення матеріалу.

Практичний досвід – щоденна робота висококваліфікованого працівника із слухачами, демонстрація своїх методів роботи безпосередньо на робочому місці, роз'яснення, допомога підказками, консультаціями, співбесідами, порадами і методом ускладнювальних завдань.

Групове навчання можна визначити як організований процес групової навчальної діяльності студентів, слухачів, об'єднаних спільною навчальною метою. Його можна здійснювати в індивідуально-груповій, парно-груповій, фронтально груповій та груповій формах.

Методом групового навчання є взаємне навчання, яке передбачає, що кожен із тих, хто навчається, є одночасно вчителем стосовно інших членів групи, допомагає їм засвоїти ті знання та вміння, якими вони володіють найуспішніше, що сприяє вирівнюванню загального рівня засвоєння навчального матеріалу. Взаємне навчання передбачає спільне засвоєння теоретичного матеріалу, спільне набуття вмінь і навичок, спільний контроль здобутих знань та вмінь. В умовах взаємного навчання слухач стає суб'єктом пізнавальної діяльності, її організатором та учасником.

Робота в групах забезпечує умови співробітництва в навчанні і соціально-формульальний вплив на особистість. Ефективність роботи членів групи зростає в малих групах та мікрогрупах (3–10 осіб). Стосунки в групі збагачують професійний і комунікативний досвід особистості. Група обов'язково має явні або неявні соціальні цілі, що формуються на тлі спільного створення навчальних та особистих продуктів. Способи утворення груп можуть бути різними, але основною умовою має бути різний рівень підготовки, що забезпечує потребу у взаємодопомозі, обміні досвідом та інших проявах

корисної співпраці. Основний груповий процес – це створення продукту. Передумова успішності – якісний соціальний клімат в груповому середовищі. Для допомоги у створенні етикету групи тьютор надає певні рекомендації (інструкції). Тьютор спостерігає за роботою груп, щоб запобігти соціальним конфліктам і допомогти розв'язати виробничі конфлікти. Контрольований конфлікт є рушійним елементом навчання. Тьютор працює одночасно з групою і з окремими особистостями в її складі, щоб досягти спільної мети. Група як навчальне угруповання зв'язана спільними цілями і повинна складати план своєї роботи з урахуванням діяльності кожного члена групи і тьютора.

Групове навчання передбачає наявність в організації атмосфери відкритості, що дозволяє вчитися на помилках інших і не боятися, що визнання власних помилок і навіть сумнінних – омана і може спричинити неприємності.

6.4. Переваги дистанційного навчання для підвищення кваліфікації

В основі соціально-економічного розвитку інформаційного суспільства лежить не матеріальне виробництво, а виробництво інформації та знань. Для будь-якої країни ступінь її економічного і технологічного розвитку, добробуту суспільства пропорційні середньому рівневі знань, умінь, навичок і кваліфікацій її активного населення. Люди з високою кваліфікацією краще пристосовані до можливих змін профілю роботи, менше вразливі в разі її втрати, спроможні оновлювати і підвищувати рівень своїх знань і вмінь. Розвиток високих технологій у дедалі більших масштабах підвищує попит на інтелектуальність в освіті широких мас населення будь-якої країни. Це кардинально змінює стан системи освіти в суспільстві, її інституційний статус. Освіта стає не лише інструментом взаємопроникнення знань і технологій у глобальному масштабі, а й капіталу, засобом боротьби за ринок, розв'язання геополітичних завдань.

Питання «бути чи не бути» дистанційній освіті вже неактуальне. У всьому світі дистанційна освіта існує, займає своє соціально-значуще місце в освітній сфері. За останні роки розвиток інформаційних технологій зробив актуальною проблему модернізації системи освіти. Суть такої модернізації найбільше відбилася в концепції дистанційної освіти (ДО), яка завдяки такому глобальному явищу, як Інтернет, охоплює широкі кола суспільства та стає найважливішим фактором його розвитку. Особливого значення така модернізація системи освіти набуває в Україні.

Відзначмо головні переваги дистанційної форми навчання:

- доступність усім верствам населення;
- відсутність потреби відвідувати лекції і семінари;
- демократичний зв'язок «викладач – студент»;
- комплексне програмне забезпечення;
- провідні освітні технології;
- індивідуальний процес навчання.

Отже, навчання відбувається без відриву від робочого процесу, персонал не відволікається на тривалі навчальні заходи, а підвищує кваліфікацію на робочому місці й у відведений для цього час; електронні технології дозволяють реалізувати концепцію масового навчання персоналу; дозволяють у режимі реального часу контролювати процес підвищення кваліфікації та успішність кожного співробітника або груп співробітників; відбувається навчання багатьох співробітників у короткі терміни; можна навчати співробітників віддалених філій – швидко та якісно навчати всіх співробітників компанії за єдиною програмою незалежно від віддаленості філії; виникають стимулювання самостійності в навчанні, вміння критично мислити, навчальна мотивація, самодисципліна та відповідальність, наполегливість у досягненні мети; завдяки застосуванню дистанційної технології зміцнюються такі якості, як цілеспрямованість, відповідальність, здатність ухвалювати конструктивні рішення, значно підвищується і рівень їхнього інтелекту.

Сучасному суспільству потрібна масова якісна освіта, яка спроможна забезпечити зрослі вимоги до споживача та виробника матеріальних і духовних благ. Виконати соціальне замовлення суспільства через збільшення асигнувань на освіту, збільшення кількості навчальних закладів та іншими традиційними способами не в змозі навіть заможні країни. Тому поява дистанційної освіти не випадкова, це закономірний етап розвитку та адаптації освіти до сучасних умов. Безперечними перевагами дистанційного навчання є: вища ефективність професійної підготовки порівняно з вечірньою та заочними формами навчання за нижчої вартості освітніх послуг; скорочення термінів навчання; можливість паралельного навчання в українському і зарубіжному вузах; незалежність студента, слухача курсів від географічного розташування вузу.

Експерименти підтвердили що якість і структура навчальних курсів, як і якість викладання при дистанційному навчанні часто набагато кращі, ніж при традиційних формах навчання. Нові електронні технології можуть не тільки забезпечити активне залучення слухачів у навчальний процес, але і дозволяють керувати цим процесом, на відміну від більшості традиційних навчальних середовищ. Інтеграція звуку, руху, образу і тексту створює нове, надзвичайно багате за своїми можливостями навчальне середовище, з розвитком якого збільшиться і ступінь залучення слухачів курсів до процесу навчання. Інтерактивні можливості використовують в системі дистанційного навчання програм і систем доставки інформації, вони дозволяють налагодити і навіть стимулювати зворотний зв'язок, забезпечити діалог і постійну підтримку, що неможливо в більшості традиційних систем навчання. Сучасні комп'ютерні телекомунікації здатні забезпечити передачу знань та доступ до різноманітної навчальної інформації нарівні, а іноді і набагато ефективніше, ніж традиційні засоби навчання.

6.5. Кроки з реалізації та оцінки успішної програми навчання

Оцінка ефективності навчання персоналу є центральним моментом управління професійним навчанням в сучасній організації. Останнім часом дедалі частіше видатки на професійне навчання розглядають як капіталовкладення в розвиток персоналу організації. Ці капіталовкладення повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності праці працівників, отримання додаткового прибутку. Економічну ефективність навчання працівників оцінюють на основі аналізу загальної суми і структури витрат та аналізу результатів реалізації конкретних програм навчання. Ефективність навчання визначають аналітичним або експертним шляхом, зіставленням багатьох елементів. Оцінку ефективності навчання співробітників організації, критерії оцінки слід встановити до навчання і довести до відома співробітників і тих, хто керує процесом професійного навчання в організації. Після завершення навчання та проведення його оцінки результати повідомляють керівникам, чії співробітники навчалися, і самим співробітникам, а також використовують при подальшому плануванні професійного навчання. За допомогою такої інформації можна вдосконалювати навчальні плани, зробивши їх такими, що більше відповідають поставленим цілям, сконцентрувати увагу на подальших потребах у навчанні конкретних співробітників. Хоча рішення з найму кандидатів будується на навиках, більшість організацій надають можливість для своїх співробітників, щоб вони розширили або поглибили свої знання, навички та здібності.

Щоб досягти цього, організації надають працівникам можливість навчатися та розвиватися. Навчання є плановим зусиллям, яке допомагає працівникам поглибити їхні знання з тем, пов'язаних з їхньою діяльністю, вдосконалити їхні навички. Наприклад, багато організацій пропонує навчання з техніки безпеки, щоб навчити працівників безпечної поведінки на робочому місці. Розвиток включає здобуття знань, навичок, які поліпшують здатність працівників вирішувати різноманітні проблеми. Програми розвитку часто зосереджені на підготовці співробітників до управлінських обов'язків.

6.6. Методи навчання, які використовують для орієнтації працівників та управління різноманітністю

В основі врахування **різноманітності** лежить поняття рівності.

Іноді рівність означає однакове ставлення до людей, незважаючи на відмінності, а іноді це означає ставитись до них як до рівних, враховуючи їхні відмінності.

Відмінності існують між усіма людьми, зокрема і відмінність між жінками і чоловіками – на різноманітності тримається світ. Але дуже важливо, щоб ця відмінність не стала підставою для нерівності. Кожен і кожна з нас можуть вплинути і впливають або на процес формування нерівності, або рівності.

Рівність є життєвою потребою людської душі. Вона полягає у визнанні – публічному, загальному, справжньому – реально вираженими настановами та звичаями, що всіх людей належить однаково поважати та шанувати, оскільки повага притаманна людині як такій. Світовий поступ показав, що відсутність гендерної рівності в суспільстві гальмує сталий розвиток держави. Тому гендерний підхід – не данина моді, а нагальна потреба сьогодення. Оскільки демократичний розвиток європейських країн у ХХІ сторіччі невіддільний від подальших гендерних перетворень, Україна також рухається в цьому напрямку. Наша держава ратифікувала майже всі міжнародні правові документи щодо рівності чоловіків і жінок; прийнято ряд важливих законів: Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» та Закон «Про запобігання насильству в сім'ї», ухвалює державні документи, спрямовані на досягнення гендерної рівності.

Утвердити гендерну рівність у нашій країні можна за певних умов, а саме:

- виконанням взятих у цьому напрямку Україною міжнародних зобов'язань та дотриманням міжнародних гендерних стандартів, зокрема досягненням показників «Цілей розвитку Тисячоліття. Україна»;
- створенням відповідних державних механізмів, спрямованих на виконання Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;

- створенням комплексної програми впровадження гендерного законодавства та засад гендерної рівності, в основі чого було б покладено європейський підхід до формування державної політики та впровадженні рівності статей в усі галузі життєдіяльності суспільства;

- впровадженням комплексного підходу до гендерної проблематики в усіх сферах життєдіяльності суспільства та відповідною підготовкою кадрів; проведенням широкої просвітницької діяльності серед населення для формування гендерної культури;

- впровадженням системної гендерної освіти та виховання у дошкільних, шкільних, середніх спеціальних та вищих навчальних закладах.

Рівність пов'язана зі стандартом справедливості, який виходить за межі ставлення до всіх людей однаково або рівності у ставленні.

Мета рівності – забезпечити рівність результатів розподілу можливостей через активне усунення перешкод, через спеціальні заходи та врахування відмінностей.

Одним з важливих аспектів різноманіття є **різниця у віці**. На підприємстві працюють люди різних поколінь, люди різного віку.

Літнім людям так само важко зрозуміти молодих людей, як і молодим людям важко зрозуміти літніх людей.

Маючи справу з представниками молодого покоління, літні люди повинні пам'ятати, що колись їхню власну поведінку протестували, терпіли і часто це було терпіння старших. Ті, хто жив на основі значень життя, відповідальності, мужності й справедливості, є зразками для наслідування, для роботи з молоддю і сьогодні.

Молоді люди зі свого боку повинні брати приклад з людей старшого віку. Результат буде позитивний, якщо поєднати знання і мудрість літніх людей, а також дух і життєздатність молодих поколінь. Як це може статися? Не законодавством, указом або силою, а завдяки розумінню і шанобливій поведінці кожної людини.

Програми з різноманітності дозволяють вживати спеціальних заходів також для підтримки груп з особливими потребами й окремих осіб та заохочувати їх до інтеграції в організацію на основі творчого процесу, що зосереджений на результатах.

В освіченої людини на робочому місці мають бути філософія плюралізму і невпинне прагнення усунути расизм, сексизм та інші дискримінації. Коли це відбувається, в усіх людей є підстави вважати, що їх приймуть і що їхні голоси почують.

Потрібно цінувати різноманітність.

Для цього пам'ятайте:

Всі люди повинні ставитися з повагою і гідністю у стосунках з людьми, незалежно від соціального статусу.

Кожна людина повинна моделювати і зміцнювати демократичний характер і гуманістичний підхід до життя.

Потрібно цінувати різноманітність, що забезпечує міцність і позитивну перевагу для організацій, які працюють в мультикультурному середовищі.

Ефективний лідер повинен мати комплексний підхід. Це об'єднує людей різних культур, рас, статі, та їхню інтеграцію в єдине ціле, яке більше, ніж сума його частин. Ефективна команда не виключає різноманітності: позитивно сприймає інші погляди, об'єднує протилежності, прагне зрозуміти всебічно кожне питання, щоб робити правильні речі.

6.7. Етапи в процесі управління кар'єрою

Кар'єра – це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі або матеріальної вигоди власними силами, завдяки якнайповнішому використанню своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей. З цього визначення зрозуміло, що поняття кар'єри в сучасному розумінні має лише позитивне значення, без того негативного відтінку, який тривалий час вклали в слово «кар'єрист».

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційну.

Професійна кар'єра характеризується проходженням конкретним працівником у процесі професійної діяльності різних стадій розвитку: навчання, початку трудової діяльності, професійного зростання, послідовного розвитку своїх індивідуальних професійних здібностей, припинення трудової діяльності та переходу на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій професійного розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках:

– вертикальному, який означає рух до вищого рівня професійної ієрархії в організації, що, як правило, супроводжується розширенням повноважень працівника;

– горизонтальному, який означає розширення або ускладнення завдань на тій самій сходинці службової ієрархії (з адекватною матеріальною винагородою) чи переміщення в іншу функціональну галузь діяльності (ротацію), що сприяє розширенню професійного досвіду і підтриманню інтересу до трудової діяльності;

– доцентровому. Цей напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри неформальний і найменш очевидний, хоча дуже привабливий для співробітників. Він означає набуття авторитету і поваги серед колег і керівників.

Така класифікація видів кар'єри має сенс з погляду завдань планування кар'єрного просування працівників на підприємстві.

Кар'єра може бути динамічна (пов'язана зі зміною робочих місць) або статична (здійснюється шляхом кваліфікаційного зростання на одному місці або за однією професією).

За швидкістю переходів (наприклад, за кількістю переходів з посади на посаду за визначений термін трудової діяльності) кар'єра може бути повільна, нормальна або стрімка.

Успішність кар'єри формується під впливом ряду чинників, серед яких виділімо такі: реальний підхід до вибору; повне використання можливостей, які виникають у сім'ї – освіти, зв'язків тощо; знання своїх сильних та слабких сторін; чітке,

систематизоване планування і старанне виконання своїх планів. Не можна не враховувати й значення щасливого випадку, який дає людині шанс, однак покладатися потрібно передусім на свої сили.

Кар'єра співробітників, урахування їхніх потенційних можливостей значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання персоналу, морально-етичними нормами тощо. В управлінні кар'єрою порівнюють потенційні можливості, здібності, цілі працівника з вимогами підприємства, його стратегії розвитку.

В управлінні персоналом поняття «кар'єра» має багато різних значень, це: просування вперед за обраною професією, отримання вищого статусу, заробляння великих грошей, розвиток своїх здібностей, набуття професійного досвіду і т. п. У сучасній теорії управління людськими ресурсами під кар'єрою прийнято розуміти індивідуально усвідомлені зміни позиції і поведінки людини, пов'язані зі ставленням до роботи, виробничим досвідом і трудовою діяльністю протягом усього робочого життя. Відзначмо деякі цілі кар'єри: займатися видом діяльності або мати посаду, яка відповідає самооцінці, приносить моральне задоволення; працювати за професією або займати посаду, яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності; мати роботу чи посаду, яка дозволяє отримувати високу заробітну плату; мати роботу чи посаду, яка дозволяє продовжувати активне навчання; займати посаду, що посилює можливість індивіда. Цілі кар'єри змінюються з віком і зростанням кваліфікації. Залежно від віку працівника розрізняють п'ять етапів кар'єри:

1. Попередній етап (до 25 років) включає навчання і пошук виду діяльності.

2. Етап становлення (25–30 років). У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває потрібні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження.

3. Етап просування (30–45 років). Іде процес росту кваліфікації, просування по службі, накопичується багатий

практичний досвід, здобуваються навички, зростає потреба в самоствердженні, досягненні вищого статусу.

4. Етап збереження (45–60 років) характеризується діями із закріплення досягнутих результатів: з'являється заслужена повага, можливий підйом на нові службові щаблі.

5. Етап завершення (понад 60 років). Працівник готується до виходу на пенсію. Цей період характеризується кризою кар'єри, випробовується стан психологічного та фізіологічного дискомфорту, бажання зберегти достатній рівень забезпеченості.

Регулярне просування персоналу в обраній сфері діяльності передбачає взаємодію процесу планування кар'єри та визначення засобів для досягнення бажаних результатів. При плануванні ділової кар'єри потрібно забезпечити правильну взаємодію організації та працівника з часу прийняття його в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи, потрібно організувати планомірне просування співробітника з системою посад або робочих місць. Для працівника це означає: вищий ступінь задоволення від роботи в організації, що надає йому можливість професійно зростати та підвищувати рівень життя; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності. Організація ж отримує такі переваги: мотивованих співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність з цією організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність робочої сили; можливість планувати професійний розвиток працівників з урахуванням їхніх особистих інтересів; підготовлених у професійному зростанні співробітників для просування на ключові посади. Практика планування кар'єри поєднує її особисті потреби з можливостями, доступними в цій організації.

Отже, управління кар'єрою – це комплекс заходів, які проводить кадрова служба організацій, із планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з її цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей та соціально-економічних умов організації.

Управління кар'єрою виконує важливі функції у трудовій діяльності працівника: стимулює зростання трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівникові зайняти вище соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності його працею.

Підсумки та застосування

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток.



На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом. Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники:

✍ впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, через що потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

✍ світ перетворюється на ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції – вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;

✍ для підприємства ефективнішим і економічнішим є збільшення віддачі від тих співробітників, що уже працюють, на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

Навчання персоналу передусім потрібне в тих випадках, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі.

Навчання і розвиток персоналу включає:

✍ навчання, що у формі здобуття загальної і фахової освіти дає потрібні знання, навички і досвід;

✍ підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення фахових знань і навичок;

✍ навчання в школі управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника;

✍ перекваліфікацію, що по суті дає другу освіту. Мета перекваліфікації – дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.

Для розвитку персоналу потрібно:

- підтримувати здібних до навчання працівників;
- поширювати знання і передовий досвід;
- навчати молодих кваліфікованих співробітників;
- управлінському персоналові усвідомлювати важливість розвитку співробітників;
- знижувати плінність персоналу.



Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння:

1. Розкрийте сутність понять: «кар'єра», «трудова кар'єра», «ділова кар'єра».

2. Назвіть та схарактеризуйте види трудової кар'єри.

3. Схарактеризуйте етапи кар'єри.

4. Назвіть мотиви кар'єри.

Практичні вправи:

Завдання № 1

Ви пропрацювали у відділі після закінчення інституту всього кілька місяців. Вас викликає начальник і каже, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для вашого підприємства продукції. Але вчора вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва.

Який буде ваш вибір як найправильніший шлях до подальшої кар'єри?

Завдання №2

Старшого економіста Олександра Петровича Фесенко як доброго спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак за певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Отже, він одержав повідомлення, що його знижено за посадою (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи.

Чи правильними були його дії? Як би ви повелися на його місці?

Рекомендована література:

1. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. – К.: КПІ, 2000. – 12 с.

2. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації / Г. Д. Ковальов // Персонал. – 2000. – №8. – С. 14–19.

3. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 23.05.2001р. №127/151 // Праця і зарплата. – 2001. – №16.

4. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник; М–во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т / Василь Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.



ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Основні визначальні риси індивідуальної продуктивності

В умовах ринкових відносин висока продуктивність праці в кінцевому підсумку забезпечує ріст обсягу виробництва. Продуктивність праці відображає плідність, ефективність людської праці у сфері матеріального виробництва.

Розрізняють індивідуальну, локальну і суспільну продуктивність праці.

Індивідуальна продуктивність живої праці відображає продуктивність праці окремого робітника. Загальна продуктивність – це усереднена індивідуальна продуктивність, розрахована на ділянці, в цеху, на підприємстві, в галузі. Незважаючи на велике значення індивідуальної і локальної продуктивності в господарській діяльності підприємства, ці показники не відображають сукупних витрат праці, зв'язаних з виробництвом і реалізацією продукції.

Трудові витрати й економія, досягнуті на всіх етапах виробництва, включаючи задоволення споживача, можуть бути враховані тільки в продуктивності суспільної праці, що характеризується економією праці, розрахованої в цілому по народному господарству. Рівень продуктивності праці (віддача робочої сили) – одна з найважливіших характеристик, що показує прогресивність способу виробництва. Підвищення продуктивності праці забезпечує ріст кількості продукції, зробленої за одиницю часу, що сприяє ростові валового

внутрішнього продукту, зниженню собівартості і збільшенню національного доходу. Виготовлення продукції безпосередньо пов'язане з живою працею, а також з минулою (уречевленою) працею, упредметненій у засобах виробництва, сировині, матеріалах. Співвідношення між витратами живої і минулої праці з ростом продуктивності праці змінюється. В міру впровадження досягнень науково-технічного прогресу витрати живої праці в одиниці продукції скорочуються швидше, ніж витрати минулої праці, упредметненої в засобах виробництва. Внаслідок цього у вартісній структурі одиниці продукції частка живої праці зменшується, а частка упредметненої праці росте, але збільшується в таких пропорціях, що загальна сума витрат живої і минулої праці, яку включено в одиницю товару, зменшується.

Ріст продуктивності праці, як і його рівень, значною мірою залежить від розвитку продуктивних сил і суспільства, тобто сукупності засобів виробництва і трудових ресурсів, що забезпечують їхню роботу.

Розрізняють продуктивність суспільної і живої праці. Продуктивність суспільної праці – це витрати живої й упредметненої праці (сукупність засобів і предметів праці) у сфері матеріального виробництва. Росту продуктивності суспільної праці досягають, коли забезпечують сукупну економію трудових ресурсів і засобів виробництва.

У промисловості для вимірювання продуктивності, живої (індивідуальної) праці використовують два показники: виробіток і трудомісткість продукції.

Виробка відображає кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу.

Продуктивність – це показник результативності та ефективності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів і факторів виробництва. Найпоширенішим показником ефективності праці є продуктивність праці. **Продуктивність праці** – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво

цього обсягу, з другого. Отже, терміни «продуктивність» і «продуктивність праці», з одного боку, близькі між собою, а з другого – це різні поняття.

Між показниками продуктивності індивідуальної та суспільної праці існує певна взаємозалежність. Вона полягає в тому, що зменшення витрат індивідуальної праці на робочих місцях є обов'язковою передумовою підвищення продуктивності суспільної праці. Водночас економії лише живої праці часто буває не досить для підвищення продуктивності суспільної праці. Продуктивність праці збільшується в міру економії як живої, так і минулої (уречевленої) праці на одиницю готового продукту. Причому протягом останніх десятиліть дедалі чіткіше виявляється загальна тенденція випередження зниження затрат живої праці. Це пов'язано з тим, що засоби праці, які втілюють витрати минулої праці, у процесі вдосконалення дають змогу дедалі більше економити витрати живої праці робітників, зайнятих на виготовленні конкретної продукції.

Отже, з розвитком науково-технічного прогресу частка минулої праці повинна безперервно зростати при одночасному зниженні витрат живої праці на одиницю продукції. Варто також зазначити, що поняття «продуктивність» залежить від взаємодії п'яти факторів виробництва: праці, капіталу, інформаційних потоків, підприємницького хисту та рівня використання природних ресурсів, де головним є жива праця. Індивідуальна продуктивність праці відображає витрати живої праці на виробництво конкретної продукції, і її застосовують в економічних розрахунках на рівні підприємства.

Індивідуальною продуктивністю праці називається результативність праці на конкретному робочому місці, в конкретному цеху тощо. На конкретному робочому місці її ототожнюють з нормою виробітку за конкретним видом продукції, яку розраховують як кількість продукції в натуральному вираженні, виготовленої за одиницю робочого часу. Рівень продуктивності праці вимірюють кількістю продукції, виробленої за одиницю часу (прямий метод) або кількістю робочого часу, який витрачають на виробництво одиниці продукції (обернений метод).

7.2. Загальні призначення управління продуктивністю

Управління продуктивністю праці підприємства (компанії) повинно бути спрямоване на виявлення резервів підвищення продуктивності праці. Кількісно резерви можна визначити як різницю між якнайвищим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу.

Резервами росту продуктивності праці підприємства (компанії, фірми) можуть бути: формування висококваліфікованого, стабільного, оптимального за складом персоналу, співвідношення чисельності окремих категорій працівників на користь виробничих кадрів, скорочення витрат часу на реалізацію одиниці товару та надання послуг, підвищення якості консультування споживачів та їх обслуговування, скорочення непродуктивних витрат робочого часу, науково обґрунтоване нормування окремих технологічних процесів.

Для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці слід розробляти програми управління продуктивністю праці, в яких мають бути розроблені конкретні заходи і терміни щодо їх реалізації, проведено обґрунтування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначено відповідальних виконавців.

Вирішальною передумовою зростання продуктивності праці є передусім науково-технічні інновації, що передбачають впровадження ресурсозбережних технологій і сучасної високопродуктивної техніки. Витрати розвинених країн на науку та високі технології у десятки разів перевищують аналогічні витрати в Україні, що призводить до значного відриву в продуктивності праці.

Управління продуктивністю – це частина ширшого процесу управління підприємства, яка включає планування, організацію, керівництво, контроль і регулювання підвищення продуктивності праці.

Сутність управління продуктивністю полягає в тому, щоб досягати якнайвищого рівня її підвищення за тих, що існують на цю мить, економічних умов. Ураховуючи першочергову

важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів у перспективних організаціях повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю. Ці програми на підприємстві охоплюють такі етапи:

1) вимірювання й оцінку досягнутого рівня продуктивності на підприємстві загалом і за окремими видами праці зокрема;

2) пошук та аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки;

3) розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен передбачати конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи та очікуваний економічний ефект від їх упровадження, визначати відповідальних виконавців;

4) розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;

5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, регулювання їх виконання;

6) вимірювання й оцінку реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Отже, управління продуктивністю праці на підприємстві – це фактично частина загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність, з другого.

7.3. Критерії ефективних систем управління продуктивністю

Управління продуктивністю праці на промисловому підприємстві – це процес впливу керівника (керівної системи) на формування умов (факторів) для зміни результативності виробничо-господарської діяльності, яка вимірюється відношенням результату до витрат ресурсів на одиницю продукції чи послуги.

Оскільки управління продуктивністю праці – це гнучка, адаптована до ринкових відносин система методів, способів, заходів, спрямованих на розробку і реалізацію організаційних, технічних, економічних і соціальних заходів щодо забезпечення такого обсягу виробництва продукції чи послуг, який визнає і купить споживач у конкретний календарний період, то як підсистема управління підприємством вона становить собою специфічний вид діяльності функціональних і лінійних керівників підприємства і його підрозділів, спрямована на зміну умов виробництва для досягнення запланованих результатів зниження витрат і зростання обсягів виробництва.

Управління продуктивністю праці – це частина загального процесу управління. Воно складається з планування, організації, керівництва, контролю та регулювання, засноване на співвідношенні кількості продукції, яку випустила виробнича система, та витрат на цю продукцію.

Управління продуктивністю потребує ефективних контактів і розуміння ролі різних служб у створенні товарів і послуг. Управління розглядає систему з позицій великих стратегічних та дрібних тактичних і поточних завдань, вміння обґрунтувати потрібні зміни й оцінити їхні наслідки, здатності пов'язати підвищення продуктивності з її вимірюванням.

Найвдаліше управління продуктивністю застосовують в Японії. В управлінській структурі японці вводять представників різних спеціальностей, що володіють широтою поглядів і ясно бачать перспективу.

Управління продуктивністю неподільно пов'язане з управлінням якістю (процесом забезпечення якості), плануванням (процесом, що визначає пріоритети в підвищенні ефективності виробництва), зміною трудовитрат та складанням кошторисів (процесом оцінки економічності), бухгалтерським обліком і фінансовим контролем (процесом оцінки прибутковості), кадровою службою (процес підбору кваліфікованого персоналу фірми та підвищення його фаховості).

Дбаючи про правильне господарювання, управлінці послуговуються індикаторами і характеристиками, які сукупно

відображають результативність господарської системи. Одним із найважливіших параметрів оцінювання успішності діяльності організації є продуктивність – відношення між продукцією, яку виробила система, і затратами на її виробництво. Затратами є праця (людські ресурси), капітал (фізичні й фінансові активи), енергія, матеріали та інформація. Тобто продуктивність є відношенням кількості продукції, виробленої певною системою за певний період, до кількості ресурсів, спожитих для створення або виробництва цієї продукції.

Продуктивність не тотожна результативності. Вона є одним із семи (дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, інноваційність) критеріїв результативності. Метою діяльності виробничо-господарської організації є зростання її продуктивності як передумови стабільної позиції в обраному сегменті ринку, ефективного використання задіяних ресурсів, розвитку і розширення обсягів діяльності. Досягнення цієї мети потребує свідомого управління продуктивністю організації. Управління продуктивністю організації – комплекс стратегічних і оперативних заходів та практичних дій з оптимізації співвідношення між виробленою продукцією і затраченими виробничими ресурсами.

Управління продуктивністю охоплює такі аспекти:

1. Забезпечення основи для управління, тобто концентрацію уваги на результативності та продуктивності, й розроблення загальної політики в цьому напрямі.

2. Розроблення стратегічних планів і програм управління продуктивністю.

3. Розроблення підходів до стратегій, методів вимірювання й оцінки продуктивності.

4. Розроблення підходів до стратегій, методів контролю і підвищення продуктивності.

5. Забезпечення організації планування й ефективності впровадження всіх названих вище (пп. 1–4) елементів.

Дотримання такої послідовності робіт є запорукою успішного управління результативністю, а рівень

забезпечення потреб організації в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами, освітою та кваліфікацією; ефективність використання робочого часу, кваліфікації і творчого потенціалу; рівень ритмічної роботи виробництва; якість продукції, яку випускають, та послуг, які надають, є основними показниками організаційної ефективності управління людськими ресурсами.

7.4. Підходи до управління продуктивністю, конкретні техніки, які застосовують в рамках кожного підходу

Національний дохід, або валовий національний продукт (ВНП), у разі підвищення продуктивності збільшується швидше, ніж показники витрат. Зниження ж продуктивності призводить до інфляції, пасивного торговельного балансу, повільних темпів зростання або спаду виробництва та до безробіття. Така ситуація нині характерна для України. Рівень продуктивності праці в народному господарстві та промисловості країни досить низький. Останнім часом спостерігається тенденція до його зниження, і згідно з розрахунками він становить у промисловості приблизно 10% від рівня продуктивності праці в США.

Як свідчить зарубіжний досвід, змінити таке становище можна лише підвищенням продуктивності не тільки завдяки оптимальному використанню ресурсів, а й створенню рівноваги між економічною, соціальною та політичною структурами суспільства.

Підвищення продуктивності є вираженням загального економічного закону, економічною потребою розвитку суспільства і має такі цілі:

- стратегічну – підвищення життєвого рівня населення. Завдяки зростанню продуктивності країни, що переходили до ринкової економіки, досягали підвищення життєвого рівня населення від 40 до 90 %;
- найближчу – підвищення ефективності діяльності галузей і підприємств, а також реальне зростання особистих доходів працівників.

В умовах посиленої конкуренції на ринках товару, послуг і праці великого значення набуває підвищення продуктивності праці на підприємствах, яке виявляється передусім у збільшенні маси продукції, яку виробляють за одиницю часу за незмінної її якості, або в підвищенні якості та конкурентоспроможності за незмінної її маси, яку виробляють за одиницю часу; зменшенні затрат праці на одиницю продукції. Це призводить до зміни співвідношення затрат живої та уречевленої праці. Підвищення продуктивності праці означає, що частка затрат живої праці в продуктах зменшується, а частка затрат уречевленої праці збільшується. При цьому загальна сума праці, що міститься в кожній одиниці продукту, зменшується. Зростання продуктивності праці сприяє скороченню часу виробництва й обігу товару, збільшенню маси і норми прибутку.

В Україні становлення ринкової економіки, створення конкурентоспроможного середовища сприяють збільшенню обсягу продажів за умови ефективного використання ресурсів на кожному робочому місці, підприємстві та зростання продуктивності праці.

Управління персоналом включає відстеження того, наскільки ретельно працівники працюють щодо цілей, таких як посадові інструкції, і цілей конкретно їхньої позиції. Процес забезпечення діяльності працівників та їхні результати, які відповідають меті організації, називаються управлінням ефективністю (діяльністю). Робота управління ефективністю включає визначення таких завдань і результатів роботи, які сприяють успіху організації. Тоді різні заходи використовують для порівняння продуктивності працівника протягом деякого періоду часу з бажаною продуктивністю.

Вища продуктивність означає збільшення обсягу продукції за тих самих витрат, при цьому слід враховувати потребу в тій чи іншій продукції на ринку, в суспільстві.

Продуктивність можна розглядати як загальний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів для виробництва продукції. Проте сучасна економічна теорія

стверджує, що точно визначити роль і частку витрат тих чи інших ресурсів, використаних на виробництво продукції, неможливо. Тому для визначення ефективності виробництва найчастіше застосовують показник продуктивності праці, хоча це не означає, що тільки праця є джерелом продуктивності.

Управління продуктивністю – це процес, що припускає стратегічне й оперативне планування та постійний контроль за ефективним використанням методів системи підвищення продуктивності.

Програми управління продуктивністю праці передбачають: 1) вимірювання і оцінку продуктивності; 2) планування контролю і підвищення продуктивності на підставі інформації, отриманої у процесі вимірювання і оцінки; 3) вжиття заходів контролю і підвищення продуктивності; 4) вимірювання і оцінку впливу цих заходів.

Відповідно до практики менеджери розробляють план стратегічних заходів у галузі управління продуктивністю праці. Методи її вимірювання, оцінки, контролю і підвищення, які вони застосовують, можуть бути ідентичні тим, які використовують в інших організаціях. Однак характер використання цих методів та їх об'єднання в систему унікальні в кожній організації, тому що кожна організація має свої особливості.

Планування заходів у сфері управління продуктивністю праці – складне завдання, що не залежить від величини і структури організаційної системи. В умовах ринкової економіки дедалі більше працівників апарату і менеджерів різного рівня стикаються з потребою розробки, впровадження і супроводження програм у сфері продуктивності праці.

Якість процесу планування на ранніх стадіях розробки програм управління продуктивністю має суттєве значення для успіху тривалих програм управління, тому до їх розробки треба підходити всебічно підготовленими і скрупульозно.

У світовій практиці програми підвищення та управління продуктивністю передбачають ітерації ряду етапів, послідовність виконання яких забезпечує формування програми управління продуктивністю.

Оскільки підхід до формування програм підвищення та управління продуктивністю в основі своїй однаковий, і тільки особливості та специфіка тієї чи іншої організації накладають свій відбиток на етапи планування, то наведемо послідовність етапів процесу стратегічного планування стосовно проектування і розробки програми управління продуктивністю праці. Основними елементами, з яких складається стратегія, є: сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія.

7.5. Переваги і недоліки різних джерел інформації про продуктивність

Інформацію (від лат. *informatio* – повідомляти) визначають як будь-яке повідомлення про будь-що, теоретичні відомості, значення певних показників, що є об'єктами збереження, опрацювання і передавання і які використовують в аналізі певних (економічних, технологічних, політичних та ін.) процесів, об'єктів чи явищ.

Панівні погляди на інформацію закордонних учених добре систематизував Ф. Махлуп:

1) інформація – це процес передачі знань, сигналу чи повідомлення;

2) інформацією є поточні дані про змінні величини в деякій галузі діяльності, систематизовані відомості щодо основних причинних зв'язків, які містяться у знанні як понятті загальнішого класу, щодо якого інформація є підлеглою;

3) інформація – це знання, які передав хтось інший чи набуті шляхом власного дослідження або вивчення;

4) інформація – це знання про якусь особу, подію, випадок чи щось подібне.

Джерело інформації – об'єкт, що ідентифікує її походження. Усе інформаційне середовище поділяють на три типи джерел інформації:

- ✍ людина;
- ✍ документ;
- ✍ предметно-речове середовище.

Людина є ключовою ланкою в системі інформаційних джерел. Використання цих знань на практиці може розкрити велику за обсягом та цікаву інформацію з галузі знань і власного досвіду.

Поняття «документ» використовують нині у двох значеннях:

✍ документ – матеріальний носій запису із зафіксованою на ньому інформацією для передавання її в часі і просторі;

✍ документ – юридично закріплений папір, що засвідчує за його власником право на що-небудь, засвідчує будь-який факт.

Під предметно-речовим середовищем розуміють наше з вами оточення. Предмети та речі інколи можуть розповісти не менше, ніж людина. Під час роботи над проектом важливо знати, де шукати потрібну інформацію. Через це розрізняють такі найпоширеніші способи пошуку інформації:

✍ вивчення бібліотечного каталогу;

✍ за допомогою пошукових систем в Інтернеті;

✍ у довідковому апараті лінгвістичних енциклопедій (у них після статті на визначені теми подано список літератури);

✍ комунікативний – можливість отримати потрібну консультацію вчителя, фахівця з галузі, близької до теми проекту.

Нині найзручнішим і найсучаснішим засобом пошуку та систематизації потрібної інформації для проекту є інтернет-ресурси. Інтернет – всесвітня асоціація комп'ютерних мереж, або простіше – всесвітня комп'ютерна мережа (павутина). Серед численних послуг, які надає Інтернет, – доступ до баз даних, де розміщено найрізноманітнішу інформацію. Для пошуку інформації в мережі Інтернет найчастіше використовують інформаційно-пошукові системи. Потрібну інформацію можна шукати за допомогою ключових слів або за допомогою веб-каталогів.

Усі пошукові системи Інтернету реалізують кілька алгоритмів пошуку. До них відносять: простий пошук, розширений і контекстний. Простий пошук – під час цього пошуку в поле запиту вводять одне або кілька слів, які можуть характеризувати зміст документа. Із введенням одного слова машина видає, зазвичай досить багато посилань, з яких обрати

потрібну інформацію буває досить складно. Тому простий пошук використовують для знаходження нескладних, однозначних питань чи теоретичних положень.

Розширений пошук – такий пошук завжди включає запит із групи слів. Під час розширеного пошуку рекомендують зв'язувати ключові слова логічними операторами and (і), or (або), not (ні) тощо. Головна перевага розширеного пошуку полягає в тому, що зазвичай записи ключових слів і логічних операторів у різних пошукових машинах або однакові, або досить схожі. Тому, раз засвоївши прийоми розширеного пошуку, можна ним користуватись де завгодно, переключивши машину в потрібний режим розширеного пошуку.

Контекстний пошук – пошукові машини, що підтримують цей вид пошуку, видають інформацію, яка точно відповідає ключовим словам у пошуковому вікні. Для цього в більшості випадків ключову фразу треба взяти в лапки.

Інтернет має ряд незаперечних переваг як засіб доведення інформації та забезпечення зворотного зв'язку. По-перше, це швидкість і широта охоплення. По-друге, можливість ведення діалогу в режимі реального часу з претендентами, що перебувають в різних географічних місцевостях. Однак варто пам'ятати, що далеко не всі люди є активними користувачами Інтернету, і, використовуючи лише це джерело, підприємство може залишити поза увагою багатьох гідних партнерів. Ще одним недоліком Інтернету, як джерела інформації, є обмеженні можливості оцінки інформації про продуктивність при використанні тільки електронної комунікації.

7.6. Системи оцінки продуктивності, що відповідають правовим вимогам

Мета оцінки трудової діяльності працівника – порівняти фактичні результати з нормативами, записаними в посадовій інструкції. Серед фахівців немає однозначної думки з приводу цієї процедури: одні вважають її корисною, другі – шкідливою. Позитивне ставлення ґрунтується на тому, що вона дає можливість самим службовцям побачити недоліки у своїй

роботі і врахувати їх при розробці індивідуального плану на поточний період, а керівництву дозволяє використовувати її як критерій для заохочення хороших працівників (просування по службі, підвищення платні і т. д.) і складання програм професійного навчання.

Серед негативних аспектів цієї процедури можна виділити такі:

- у багатьох випадках тільки оцінка з боку безпосереднього начальника вважається правомірною;
- часто менеджери виконують цю роботу погано;
- багато менеджерів має звичку «звалювати» випадки своєї несумлінної роботи на працівників під час перевірки;
- часто менеджери необ'єктивні у своїй оцінці;
- менеджери можуть бути занадто суворі до своїх підлеглих або, навпаки, занадто м'які;
- дуже часто службовці не знають, за якими критеріями оцінюють їхню роботу.

Очевидно, що головний недолік усяких оцінок такого роду криється в тому, що вони часто суб'єктивні: судження про роботу виносять на підставі особистісних якостей працівника. Серед найтипівіших причин суб'єктивного характеру, які деформують оцінку, можна вказати три. Це:

1. Вплив недавніх інцидентів на судження перевіряльника, в яких оцінюваний працівник проявив себе з поганого або, навпаки, з хорошого боку.

2. Ефект ореола, що виникає, коли перевіряльник надає дуже велике значення якійсь одній рисі працівника, наприклад, пунктуальності. Якщо хтось пунктуальний, то може отримати завищену оцінку, а інший, не такий пунктуальний, але який працює загалом краще від першого, може отримати загальну занижену оцінку.

3. Синдром «споріднених душ», що визначається нашою симпатією до тих, хто схожий на нас. Природно, ми оцінюємо їхню роботу вище, ніж вона того заслуговує.

Всі начальникові оцінки роботи своїх підлеглих мають одну негативну особливість: і той, кого перевіряли, і перевіряльник

почуваються при цьому ніяково. Зняти цю незручність може тільки загальна доброзичлива атмосфера в робочому колективі. Ця доброзичливість підтримує кожного члена колективу і створює реальну можливість для професійного зростання кожного. І найголовніше – всіх співробітників повинна об'єднувати спільна мета. Тільки загальна мотивація робить колектив життєздатним.

І, звичайно, головний недолік подібних перевірок полягає в тому, що її часто довіряють некомпетентним людям. У цьому випадку замість зворотного зв'язку виходить ситуація, абсурдність якої Кен Бланшард підкреслила аналогією з кегельбаном у своїй книжці «Менеджер на хвилину». Людей без мотивації не буває, каже Бланшард, тим більше на виробництві. Уявімо собі якого-небудь службовця на ім'я Фред, який забрів до місцевого кегельбану. І ось, як тільки він почав катати кулі, з'являється його бос. «Ти зовсім не вмієш грати! – заявляє він. – Ти збив тільки сім кеглів, а дві як стояли, так і стоять». І потім бос опускає заслінку перед кеглями, так що Фредові стало зовсім не видно цілі. А коли він попросив прибрати заслінку, бос прибрав не тільки її, але й самі кеглі. «Чому ти знову стоїш? – каже бос. – Чому ти не граєш?» – «Я не можу! – благає бідолаха Фред. – У мене немає мети!» Ось так і деякі менеджери, подібні до цього боса, беруться оцінювати роботу своїх підлеглих, не маючи анінайменшого уявлення ні про специфіку цієї роботи, ні про критерії, за якими її треба оцінювати. Внаслідок цього вони просто позбавляють своїх службовців мотивації не тільки працювати краще, але й працювати взагалі.

Уміло організована оцінка роботи може служити з'єднувальною ланкою не тільки між нормативами і стратегічними планами фірми, а й між посадовими інструкціями і формами контролю за їх виконанням. Оцінка роботи повинна бути чесною і неупередженою. Саме робота, а не особистість має бути предметом аналізу. Одна з поширених методик такого аналізу – шкалювання: дають критерії оцінки та пропонують оцінити роботу за п'ятибальною шкалою. Цю методику може застосовувати також для самооцінки сам службовець.

Менеджер може потім порівняти свою оцінку роботи службовця з її самооцінкою. Результати можуть виявитися дуже цікавими. Перспективні також методики, спрямовані не тільки на оцінку діяльності працівника, а й на створення умов для її поліпшення. Складають єдину форму, в якій наводяться дані з різних аспектів роботи кожного службовця і пропонують конкретні заходи, здатні поліпшити ці показники (всілякі курси, самоосвіта і т. д.).

Ріст показника продуктивності праці є важливою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом росту національного доходу, що, відповідно, є передумовою виходу з економічної кризи та становлення пропорційного економічного зросту. Продуктивність є основою підвищення конкурентоспроможності підприємств, реальної заробітної плати працівників, джерелом для ухвалення управлінських рішень щодо підвищення рентабельності, технічного та організаційного реформування виробництва, управління людськими ресурсами, оцінки конкурентоспроможності, визначення цінової політики тощо.

Для вимірювання продуктивності праці застосовують три методи: вартісний, натуральний і трудовий, що відрізняються одиницями вимірювання обсягу роботи.

Вартісний метод вимірювання дозволяє порівнювати продуктивність праці працівників різних професій, кваліфікацій, однак недоліком цього методу є вплив на показники кон'юнктури ринку та інфляції.

Натуральний метод вимірювання продуктивності праці застосовують за умови виробництва однорідної продукції. Різновидом натурального методу є умовно-натуральний метод, за умов якого обсяг роботи виражається в умовних одиницях однорідної продукції.

В основі трудового методу закладено вимірювання обсягів продукції за допомогою умовної трудомісткості виробництва або продажу продукції. При вимірюванні продуктивності праці трудовим методом використовують нормативи часу на виробництво одиниці продукції або продаж одиниці товару.

Перевагою трудового методу є можливість його застосування до всіх видів робіт і послуг. Для використання методу потрібні нормативи часу на кожен вид робіт, які є не завжди. Цим методом не можна користуватися для розрахунку продуктивності праці працівників, що перебувають на погодинній оплаті праці, для яких не застосовують норми виробітку.

На продуктивність праці суттєво впливає трудомісткість робіт – показник, що характеризує витрати живої праці, виражені в робочому часі, витраченому на виробництво продукції (послуг). Трудомісткість вимірюється, як правило, в нормо-годинах (фактичних годинах роботи, витрачених на виробництво одиниці роботи).

Зазначмо, що на сучасному етапі розвитку економіки України взаємозалежність між заробітною платою та продуктивністю праці втрачена, бо середньостатистична заробітна плата абсолютно не виконує притаманні їй функції: соціальну, відтворювальну та стимулювальну.

Отже, можна вважати, що основними напрямками підвищення продуктивності праці є:

- 1) формування стабільного якісного складу персоналу;
- 2) визначення критеріїв і показників ефективності їхньої праці;
- 3) організація постійного обліку і контролю результатів діяльності управлінського і виробничого персоналу;
- 4) збільшення витрат на підготовку кадрів;
- 5) навчання гнучкості й швидкості реалізації товарів касирами;
- 6) підвищення норм виробітку та якості обслуговування;
- 7) поглиблення спеціалізації, не пов'язане з впровадженням нової техніки;
- 8) скорочення непродуктивних втрат робочого часу;
- 9) забезпечення досить високої матеріальної та моральної зацікавленості працівників у результатах;
- 10) формування нового соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на створення умов для продуктивної праці.

7.7. Кроки поліпшення продуктивності

Сьогодні на підприємствах існують великі потенційні можливості підвищення продуктивності: все ще великі втрати таких ресурсів, як енергія, матеріали, робочий час персоналу, яких можна було б уникнути; низький рівень нормування праці; система оплати праці не адекватна сучасним умовам. Отже, проблема виявлення та реалізації резервів зростання продуктивності на рівні підприємства особливо актуальна.

Очевидно, що звернення до проблеми росту продуктивності підприємства є найважливішим завданням теорії та практики управління в сучасний період.

Резерви можна розділити на дві великі групи: резерви поліпшення використання засобів виробництва; резерви поліпшення використання робочої сили. Всі резерви зростання продуктивності праці – як першої, так і другої груп – диференціюються за часом і місцем їх виявлення і використання. Зниження трудомісткості виготовлення продукції є найважливішим і невичерпним резервом підвищення продуктивності праці, пов'язаним з комплексною механізацією і автоматизацією виробництва, впровадженням нової і модернізацією діючої техніки, вдосконаленням технологічних процесів, вдосконаленням організації виробництва, впровадженням наукової організації праці.

Виявлення і використання резервів фонду робочого часу передбачає встановлення причин нераціонального його використання та розробку заходів щодо скорочення його втрат.

Вишукуванню резервів поліпшення використання робочого часу більшою мірою сприяє правильна постановка планування робочого часу та врахування його втрат.

Всі внутрішньовиробничі резерви зростання продуктивності праці доцільно ділити ще на два види: трудоутворювальні та трудозберігальні. До числа трудоутворювальних резервів слід відносити поліпшення використання фонду робочого часу та підвищення інтенсивності праці до рівня середньої нормальної шляхом ущільнення робочого часу. До трудозберігальних резервів слід

відносити всі резерви, пов'язані зі скороченням трудомісткості виробництва продукції.

Внутрішньовиробничі резерви за групою трудоутворювальних факторів, як правило, оцінюють за показниками використання робочого дня і робочого року.

Щодо організаційних факторів зростання продуктивності праці, то ми запропонували такі заходи:

1. Вдосконалення організаційної структури управління.
2. Поліпшення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.
3. Управління плинністю кадрів.
4. Збільшення ефективного фонду робочого часу.

Основними напрямками поліпшення використання робочого часу є:

- ✍ підготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- ✍ удосконалення методів матеріального і морального стимулювання праці;
- ✍ поліпшення умов праці, впровадження фізіологічно обґрунтованих режимів праці та відпочинку;
- ✍ зменшення кількості працівників;
- ✍ усунення і запобігання непродуктивним виплатам.

Заходи зростання продуктивності праці :

Поліпшення аналізу виробітку. Для визначення резервів продуктивності праці на кожному окремому підприємстві варто аналізувати виробіток не тільки загалом, але й по кожному окремому працівникові, підрозділу та виду продукції. Аналізуючи такі дані в динаміці, можна простежити втрати робочого часу, зниження продуктивності та вчасно нівелювати вплив факторів, які до цього призводять.

Удосконалення систем матеріального стимулювання. Формування дієвого механізму мотивації праці забезпечить найповніше використання трудового потенціалу суспільства через якнайбільшу зацікавленість працівників у результатах діяльності. Адже визначення відповідних мотиваційних чинників забезпечить зростання продуктивності праці і як наслідок економічне зростання в галузі зокрема та в країні загалом.

Вдосконалення нематеріального стимулювання праці.
Існує безліч підходів до вибору системи мотивації та стимулювання працівників, проте в усіх вагому частку відводять на нематеріальні, оскільки вони потребують якнайменших фінансових витрат і, за правильної побудови, доповнюють систему матеріального стимулювання, спонукаючи до появи синергетичного ефекту від їх використання.

Значно впливають на продуктивність праці перспективи для кар'єрного росту, сприятливий мікроклімат у колективі, повага з боку керівництва та колег тощо.

Види нематеріального стимулювання :

1) можливість самореалізації і творчості (надання такої роботи, яка дозволяє виходити за рамки);

2) стабільність і престиж (репутація і популярність самої компанії);

3) участь в ухваленні рішень (опитування, «голосування» тощо);

4) формування стилю керівництва на засадах участі (керівник орієнтується на групові рішення й участь працівників в ухваленні рішень, що значно підвищує відповідальність та індивідуальний внесок кожного);

5) організація корпоративних свят;

6) запровадження привабливих назв посад;

7) надання путівок на оздоровлення найкращим співробітникам;

8) фіксація досягнень (особиста увага й заохочення з боку керівництва);

9) вручення пам'ятних нагород із символікою організації (коштовні подарунки, значки, грамоти та ін.)

10) наявність корпоративної інфраструктури (корпоративний транспорт, доставка до місця роботи, засоби зв'язку тощо);

11) заохочення неформального спілкування працівників.

Поліпшення продуктивності є вираженням загального економічного закону, економічною потребою розвитку суспільства і **має такі цілі:**

- стратегічну – підвищення життєвого рівня населення. Завдяки зростанню продуктивності країни, що переходили до ринкової економіки, досягалося підвищення життєвого рівня населення від 40 до 90%;

- найближчу – підвищення ефективності діяльності галузей і підприємств, а також реальне зростання особистих доходів працівників.

7.8. Юридичні й етичні міркування, що впливають на управління продуктивністю

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. Ці методи управління дуже ефективні, якщо їх використовують в поєднанні з економічними та адміністративними.

Розв'язання правових питань трудових відносин, правове регулювання господарської діяльності, узгодження розпорядчих документів з управління персоналом – усе це впливає на діяльність підприємства (фірми), а відповідно на управління продуктивністю.

Оскільки управлінські рішення ухвалюють люди і вони впливають на них, то при їх ухваленні слід враховувати цілий перелік різноманітних факторів. Вчені поділяють фактори впливу на управлінські рішення на об'єктивні, що не залежать від волі людини, і суб'єктивні, що виражають особисті риси і міркування менеджерів.

Об'єктивні фактори створюють базу для розробки рішень і характеризуються ступенем «прозорості» середовища, тобто обсягом і достовірністю інформації про поведінку підприємства і його оточення у минулому, сьогодні і майбутньому. Очевидно, чим більшою і точнішою є накопичена для ухвалення рішення інформація, тим краще можна оцінити наслідки його

реалізації. А це значить, що вибір кращого рішення з безлічі припустимих стане більше осмисленим і безпомилковим.

Суб'єктивні фактори втілюють соціально-психологічні риси людей: життєві пріоритети, шкалу цінностей, традиції, звички, стиль роботи та ін. Зрозуміло, що ці риси людей багато в чому визначають схильність керівників до того або іншого рішення і результативність його виконання.

Разом з виділенням об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на розробку й ухвалення рішень, їх можна розглядати і з погляду того, перебувають вони всередині чи поза підприємством.

На відміну від зовнішніх, внутрішні фактори виражають цільові орієнтири і ресурсний потенціал самого підприємства. Фактори внутрішнього середовища визначають прагнення до реалізації місії підприємства і його можливостей, а отже, формують напрямок пошуку кращого рішення і разом з тим накладають на нього обмеження. До внутрішніх факторів, зокрема, відносять професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, конкурентоспроможність послуг або виробів, виробничі потужності (продуктивність) підприємства, накопичений або очікуваний запас матеріально-технічних (сировини, матеріалів, напівфабрикатів і т. п.) і фінансових ресурсів, інформаційно-технічне і т. ін.

Етичні норми службових стосунків ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості. Ділова етика в широкому розумінні – це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватись діяльність організації у сфері управління й підприємництва. Вона включає елементи різного порядку: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації загалом; моральні принципи членів організації; професійну мораль; моральний клімат колективу; норми ділової етики – ритуальні зовнішні норми поведінки.

Рівень морального розвитку як окремої особистості, так і організації загалом в даний час визначається орієнтацією на сформовані у ХХ сторіччі універсальні принципи справед-

ливості, рівності людських прав і повагу гідності людини; принцип благочинності життя. Виходячи з цього, від організації вимагають розв'язання таких соціальних проблем: поліпшення якості життя найманих працівників; захисту навколишнього середовища; благодійної діяльності. Загальною основою професійної етики є розуміння праці як моральної цінності, на відміну від стародавнього уявлення про працю як про міру покарання, прокляття. Використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління.

Ефективне, результативне управління неможливо забезпечити без етики, заради успіхів самого підприємства важливо ставитися до інших з повагою, цінувати інших людей і зважати на те, що відбувається всередині й навколо підприємства.

Кожна організація є частиною суспільства. Нехтування суспільства й середовища може привести до ситуації, за якої підприємство більше не зможе продовжувати свою діяльність. Суспільство й середовище можуть існувати й без якого-небудь конкретного підприємства, але підприємство без навколишнього середовища й суспільства не виживе.

Люди створюють організації, і організацію створюють в першу чергу саме для людей. Всі вироби й послуги, які виготовляють і пропонують, створюють саме для людей і для задоволення їхніх потреб. Люди формують організації, суспільства й країни, тому не можна забувати про людину, її потреби і бажання.



Підсумки та застосування

Продуктивність – це ефективність використання ресурсів та чинників праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації під час виробництва різних товарів і надання послуг.

Вона відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які було витрачено на їх виробництво. Продуктивність дає змогу порівнювати

виробництво на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі й держави) з використаними ресурсами. Під час їхньої оцінки слід враховувати зростання вартості енергії, сировини, витрат, пов'язаних з безробіттям, тощо.

Люди є основою будь-якої організації. Формування трудового колективу – важливий і відповідальний момент у житті будь-якої організації, від якості якого залежить майбутнє створюваного підприємства. Трудовий колектив формується під керівництвом організатора трудового процесу – керівника, а також на основі міжособистісних взаємин. Взаємовідносини можуть бути формальні і неформальні. Всі колективи, навіть дуже великі, складаються з малих формальних і неформальних груп. Керівник повинен впливати на процес формування і розвитку малих груп, оскільки ступінь згуртованості їх у свою чергу впливає на ефективність та якість виконуваної роботи, продуктивність і управління персоналом.

Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння.

1. Схарактеризуйте поняття «продуктивність праці» та «ефективність праці».
2. Схарактеризуйте взаємозв'язок продуктивності праці і технічної озброєності праці.
3. Назвіть внутрішньовиробничі резерви росту продуктивності праці.
4. Дайте загальну характеристику внутрішніх факторів продуктивності праці.



Запитання для критичного мислення.

1. Чому продуктивність праці в галузях економіки України значно нижча за продуктивність праці в країнах Заходу?
2. Високі темпи зростання продуктивності праці та їхні соціальні наслідки.

3. Вплив матеріальної й моральної зацікавленості працівника на суттєве зростання продуктивності праці.

4. Чому ефективність праці не варто обмежувати лише кількісними параметрами праці й капіталу та їх технологічним поєднанням?



Рекомендована література:

1. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами [Текст] / Л. Лазоренко // Персонал. – 2009. – №1. – С. 53–57.

2. Назарова С. Етикет ділової людини /С. Назарова //Виховна робота в школі. – 2007. – №12. –

С. 43–44.

3. Стоян Т. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: Навчальний посібник, Київ. економ. ін-т менеджм. / Т. Стоян. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 231 с.

4. Ястремська О. М. Людські ресурси: пропозиції з удосконалення управління / О. М. Ястремська // Управління розвитком. – 2010. – №6 (82). – С. 52–60.

ПІДХОДИ ПОВНОЇ ВИНАГОРОДИ ДО ОПЛАТИ ПРАЦІ

8.1. Підхід «повної винагороди» до оплати праці

Організація оплати праці ґрунтується на наукових принципах, які враховують політику держави в забезпеченні якнайнижчого рівня заробітної плати, рівень розвитку національної економіки та домінуючі форми власності й господарювання. Ринкова економіка ставить жорсткіші вимоги до організації заробітної плати. З одного боку, підприємства повністю незалежні в організації праці та заробітної плати, визначенні розміру фонду заробітної плати, встановленні тарифних ставок і посадових окладів, преміюванні працівників. З другого боку, підприємствам потрібно вирішувати можливості зниження затрат на заробітну плату і підвищення якості продукції для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому особливої актуальності набувають знання і дотримання принципів організації оплати праці. Організація заробітної плати на підприємствах повинна ґрунтуватись на таких принципах:

- враховуванні розміру мінімальної зарплати, яку встановлює держава;
- визначення розміру заробітної плати кожного працівника з урахуванням його особистого трудового внеску в загальний результат колективної праці;
- дотриманні закону про випереджувальні темпи підвищення продуктивності праці порівняно з темпами росту її оплати;
- забезпеченні раціонального співвідношення в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці;

- матеріальній зацікавленості працівників у зростанні продуктивності праці;
- справедливості;
- аналізі середньої оплати праці на аналогічному підприємстві і плануванні її перевищення;
- виборі раціональної системи оплати (відрядної, погодинної, їхніх різновидностей) для окремих працівників;
- забезпеченні соціального захисту працівників підприємства на основі державних і внутрішньоорганізаційних гарантій;
- аналізі динаміки оплати праці загалом і за складниками (оклади, тарифні ставки, винагороди, премії);
- забезпеченні оптимальної питомої ваги заробітної плати як у структурі основного внутрішнього продукту, так і в собівартості продукції.

У сукупності принципи і підходи до організації праці створюють певну систему. Під системою оплати праці розуміють спосіб розрахунків розміру винагороди відповідно до затрат і результатів. Її вибір залежить від особливостей організації, технологічного процесу, форм організації праці, вимог щодо якості продукції або роботи, стану нормування праці й обліку її затрат. Оплату праці можна організувати за тарифною чи безтарифною системою.

Тарифна система оплати праці характеризується поелементним підходом до оцінки трудового внеску працівника, для чого встановлюють як сукупність норм праці (виробіток, кількість обслуговування, якість), так і сукупність норм оплати (погодинні, денні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатний розклад, розцінки, шкали заохочування, доплати, гарантійні компенсаційні виплати). За цією системою працівникам окремо доплачують за перевиконання норм праці та кваліфікацію. Тарифна система також передбачає залежність зарплати від умов праці (нормальні, шкідливі, важкі й особливо шкідливі), її інтенсивності, природно-кліматичних умов. Заробітна плата кожного залежить від оцінки індивідуального трудового внеску і незначною мірою від кінцевих результатів роботи підприємства.

Тарифна система включає: розміри ставок заробітної плати; форми оплати праці; порядок виплати заробітної плати; різні нормативи з праці.

Тарифну систему оплати праці використовують для розподілу робіт залежно від їхньої складності, а працівників – залежно від їхньої кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. Основними її елементами є посадові оклади, тарифні ставки, тарифні коефіцієнти, тарифно-кваліфікаційні довідники.

Тарифні ставки визначають вихідні розміри винагороди працівника за виконану роботу з урахуванням кількості і якості затраченої праці, її значущості, міри складності та інтенсивності, і вона зростає по мірі підвищення розряду, що характеризує складність робіт і рівень кваліфікації працівника. Тарифні ставки встановлюють за результатами атестації і тарифікації кожного працівника відповідно до присвоєного розряду за тарифною сіткою. Розряди, присвоєні працівникам, а також конкретні посадові оклади відображають в контрактах, договорах і наказах організації.

Основою для організації системи оплати праці на базі тарифних ставок і окладів є мінімальна заробітна плата, яку встановлює Уряд України. На її основі розраховують розмір тарифної ставки для першого розряду. Працівникові згідно із Законом України «Про оплату» не можна платити менше від якнайнижчого рівня. Співвідношення тарифних ставок різних розрядів визначають за допомогою тарифної сітки, коефіцієнти якої, починаючи з другого розряду, показують, наскільки тарифна ставка цього розряду вища від тарифної ставки попереднього.

Вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій, інших виплат, а також співвідношення їхнього розміру визначає організація самостійно з урахуванням найкращого в цих умовах стимуляційного ефекту, значущості професії, потреби в спеціалістах і фіксує в колективних договорах та інших локальних нормативних документах. Організують

оплату праці на підставі: законодавчих та нормативних актів; Генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів.

Суб'єктами організації оплати праці є: органи державної влади та місцевого самоврядування; власники, об'єднання професійних спілок або їхні представницькі органи; працівники.

8.2. Основні фактори при призначенні базової заробітної плати працівникам

Одним із важливих елементів організації виробництва є оплата праці, яка виражає головний і безпосередній інтерес найманих працівників, роботодавців і держави. Пошук взаємовигідного механізму реалізації та збереження інтересів вказаного тристороннього партнерства є однією з основних умов розвитку економіки і предметом функції управління працею та оплатою, узгодження номінальної заробітної плати з реальною.

Зарплата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм або результатів, обчислена, як правило, в грошовому виразі. Як свідчать дані, різні економічні джерела по-своєму правильно трактують визначення терміна «заробітна плата», але найточнішим та найчіткішим є визначення згідно з Законом України «Про оплату праці» (ст. 1).

Отже, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розміру доходу. Заробітна плата – це елемент ринку, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу, тобто вона виражає ринкову вартість використання робочої сили.

Отже, основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу згідно зі встановленими нормами праці. Додаткова заробітна плата, на думку різних учених, доповнює основну і є не що інше, як винагорода за працю понад встановлені норми.

Базова заробітна плата (базовий оклад) – оклад, ставка основної заробітної плати працівника державного чи

муниципального закладу, установи, що здійснює професійну діяльність за професією робітника чи службовця, що входить у відповідну професійну кваліфікаційну групу, без урахування компенсаційних винагород і соціальних виплат.

Відомо, що структуру базової заробітної плати формують такі компоненти:

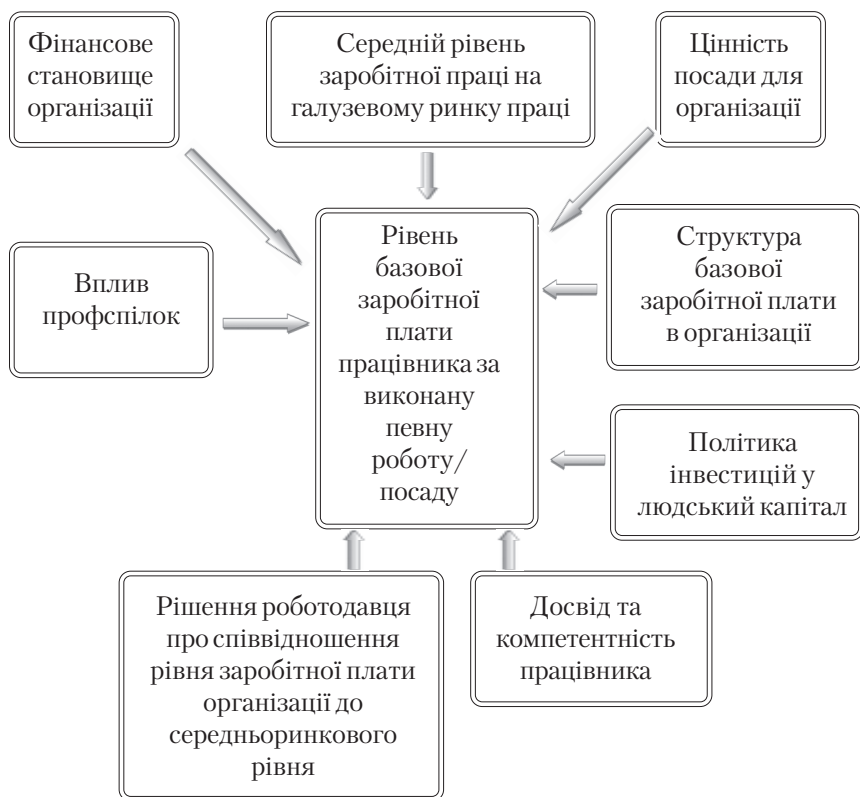
- тарифний розряд, сукупність навиків чи деякий кількісний показник для відносного ранжування робіт/посад і їхнього групування;
- тарифні ставки для кожної роботи/посади чи їхньої групи;
- ширина діапазону заробітної плати в межах тарифного розряду (чи групи розрядів) та принцип зміни заробітної плати в межах діапазону;
- відстань між сусідніми діапазонами, що виражається, як правило, у відсотках;
- перекриття сусідніх діапазонів заробітної плати;
- кількісне розмаїття структур заробітної плати, які використовують в організації.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконання робіт, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці і господарської діяльності підприємства. Основна частина заробітної плати враховує суспільно-потрібну міру праці, яка формується під впливом об'єктивних умов виробництва та інтенсивності праці, стійкі відмінності у кваліфікації працівників, складність і відповідальність їхньої роботи. Основну заробітну плату встановлюють у вигляді тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Оплата праці повинна забезпечити: оптимальне життєве функціонування і розвиток людських ресурсів. При цьому вона спрямована на стимулювання трудової діяльності працівників усіх посадових рівнів і кваліфікацій; інтенсивний тип розвитку економіки; оптимальне поєднання інтересів трудових колективів із загальнонародними.

Серед факторів у межах організації, що впливають на рівень базової заробітної плати працівника за виконання певної

роботи/посади, виокремлюємо такі: цінність роботи/посади для організації; внутрішню структуру базової заробітної плати в організації; рішення роботодавця про рівень заробітної плати стосовно середньоринкового рівня; досвід і компетентність працівника; політику інвестицій у людський капітал; фінансове становище організації; вплив профспілок.



Подані фактори, які перебувають в межах організації, та їх вплив на рівень базової заробітної плати опосередковано конкретними рішеннями роботодавця і розробників компенсаційної політики.

8.3. Премії як чинник визнання індивідуальних, колективних або спільних досягнень

У підвищенні ефективності виробництва важлива роль належить удосконаленню заробітної плати, яка передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Премія – це не звичайна надбавка до заробітної плати, а особлива форма винагороди за творчі успіхи в роботі, за виконання завдань особливого значення. І, нарешті, є інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні сплати, які не передбачені зазначеними актами норми. Додаткова частина заробітної плати враховує колективні результати праці й виступає переважно у вигляді премій та інших видів винагороди з фонду матеріального заохочення.

Критеріями ефективності певної системи преміювання вважається реальна зацікавленість працівників у досягненні найвищих індивідуальних і колективних результатів праці, повному використанні свого творчого потенціалу.

Основними складниками будь-якої преміальної системи є: показники й умови преміювання; розміри премій; джерела виплати премій; категорії персоналу, які підлягають преміюванню; періодичність преміювання; порядок виплати премій.

Основні вимоги до розробки системи преміювання:

1. Визначення основних і додаткових показників преміювання. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем колективу. Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші аспекти трудової діяльності.

2. Вибір конкретних показників і умов преміювання, які б відповідали завданням трудового колективу та його виконавцям, а також реально залежали від їхніх зусиль.

3. Показники й умови преміювання не повинні суперечити одні одним, а мотиваційний вплив окремих показників не повинен спричиняти погіршення інших.

4. Кількість показників і умов преміювання повинна бути обмеженою.

5. Показники й умови преміювання повинні справляти стимуляційний вплив на поведінку персоналу підприємства та відповідати його завданням.

6. Потреба посилення мотивації системи преміювання завдяки напруженості показників і умов, за досягнення яких виплачують винагороду.

7. Обґрунтованість визначення розмірів премії.

8. Періодичність преміювання слід встановлювати залежно від особливостей організації виробництва та праці, наявності чіткого обліку результатів діяльності за конкретний період.

9. Не рекомендується преміювати працівників, які не можуть змінити ситуації на краще.

Положення про преміювання не може обмежуватися переліченими загальними вимогами. Рекомендується дотримуватися також таких положень:

- премію не слід нараховувати за результатами діяльності, які є обов'язковими для працівника і оплачуються за виконанням основної роботи в межах тарифної системи заробітної плати;

- не можна нараховувати премію за мотивами, які не пов'язані з роботою;

- незначні за розмірами премії не мотивують працівників.

Заохочувальні винагороди – це виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії – за спеціальними системами та положеннями, інші стимуляційні грошові і матеріальні сплати, які не передбачені зазначеними актами або які проводять понад установлені чинним законодавством норми.

Компенсаційні винагороди – це доплата за умови праці, роботи в нічний час, які підприємство встановлює самостійно, але не нижче від розмірів, обумовлених законодавством.

Заохочувальними є ті системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує вирішення трьох завдань: спонукає працівників до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску; забезпечує прямий, безпосередній зв'язок трудового внеску і розміру винагороди за послуги праці; оптимізує інтереси роботодавців і найманих працівників.

8.4. Значення комунікації для управління процесами оплати праці

Система регулювання заробітної плати в Україні складається з чотирьох підсистем: державного регулювання; договірного регулювання; ринкового регулювання; регулювання зарплат на підприємствах, в установах і організаціях. Таке відокремлення цих підсистем мотивоване тим, що вони є відносно самостійними.

Державне регулювання оплати праці є системою визначення правил, процедур, нормативів, норм і гарантій в оплаті праці на основі ухвалення певних законодавчих і нормативних актів та контролю за їх дотриманням органами влади. Головною метою державного регулювання оплати праці є створення потрібних умов для забезпечення виконання заробітною платою усіх притаманних їй основних функцій (відтворювальної, мотивувальної, стимулювальної, регуляційної та соціальної), а також стримування необґрунтованого зростання заробітної плати, не пов'язаного з обсягами виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг).

Принципово важливе те, що жодна країна у світі не може обходитися без державного регулювання оплати праці, хоча сфера, масштаби, методи і процедури такого впливу різноманітні. Функції держави (законодавчої і виконавчої влади) як суб'єкта організації оплати праці в суспільстві неоднозначні і складні. Це мотивується тим, що держава водночас виступає в різних ролях: власника; законодавця; захисника інтересів найманих працівників підприємств; гаранта дотримання законів про працю та її оплату, власність, податки, ціни, зайнятість населення та інші, які пов'язані із заробітною платою. Державне регулювання оплати праці ґрунтується на реальних фінансових можливостях країни в забезпеченні збалансованості інтересів усіх верств населення, а також реалізації норм, що містяться у конвенціях і рекомендаціях Міжнародної організації праці, Конституції України, Кодексі законів про працю, в законодавчих актах країни. Передусім держава зобов'язана реалізувати норми і

гарантії щодо права найманого працівника на отримання заробітної плати, розмір якої забезпечував би йому і членам його сім'ї достатній життєвий рівень, як це передбачено ст. 48 Конституції України. Оплату праці держава регулює прямими і непрямими методами.

Пряме регулювання – це безпосереднє встановлення визначених кількісних параметрів і норм заробітної плати, що є обов'язковими для підприємств незалежно від форм власності й господарювання. Сфера такого регулювання встановлена Законом України «Про оплату праці». Відповідно до цього закону таке регулювання проводять за допомогою:

- встановлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій, умов і розмірів оплати праці працівників бюджетного сектору економіки, а також керівників підприємств, заснованих на державній та комунальній власності;

- регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно із переліком, який визначає уряд;

- оподаткування доходів працівників;

- використання систем індексації трудових доходів;

- компенсації працівникам втрати частини заробітку через затримання його виплати;

- забезпечення соціальних гарантій працівникам (пенсії, стипендії, виплати за лікарняними та з безробіття);

- фінансування витрат на освіту, науку, культуру й охорону здоров'я.

Одним з основних напрямків удосконалення державної оплати праці є обґрунтований розрахунок і періодичний перегляд мінімальної заробітної плати на національному рівні.

Непрямі методи державного регулювання оплати праці опосередковано впливають на рівень, структуру, диференціацію й динаміку змін заробітної плати. Ці методи реалізують через визначення загальної економічної стратегії, пріоритетів соціальної політики. Механізмом непрямих методів регулювання зарплати є застосування систем: інновацій та

інвестицій; оподаткування зовнішньоекономічних відносин, ціноутворення, антимонопольних і антиінфляційних заходів; науково-методичного забезпечення формування тарифної системи, вдосконалення тарифно-кваліфікаційних довідників, проведення єдиної політики тарифікації робіт. Важливим завданням держави є також регулювання соціально-трудова відносин на різних рівнях господарювання і створення умов для конструктивного соціального партнерства у сфері оплати праці, забезпечення соціального захисту населення, запобігання масовим трудовим конфліктам.

Отже, держава регулює ті питання, які без неї не можна розв'язати. Всі інші питання оплати праці регулюють на договірній основі.

При розробці структури оплати праці важливо мати на увазі думку працівників про справедливість. Якщо працівники вважають свою заробітну плату несправедливою, вони можуть відчувати невдоволення від зарплати і бути менш мотивованими щодо досягнення цілей організації.

Працівники оцінюють свої зарплати щодо оплати праці інших працівників. Соціологи вивчили цей вид порівняння і розробили теорію справедливості, щоб описати, як люди судять про справедливість. Згідно з теорією справедливості люди вимірюють віддачі (результати), такі як зарплата, з погляду їхніх витрат. Наприклад, працівник може судити про свою зарплату з погляду свого магістерського ступеня, 12-річного досвіду і 60-годинних робочих тижнів. Щоб вирішити, чи певний рівень оплати праці справедливий, людина порівнює її співвідношення результатів і витрат з коефіцієнтом результатів/витрат інших людей. Загалом працівники порівнюють свою заробітну плату та вклади, використовуючи кілька міркувань:

- що працівники інших організацій отримують за ту ж роботу;
- що працівники, які займають різні посади в рамках організації, заробляють за виконання роботи на одному або різних рівнях.

Як працівники реагують на їхні враження про справедливість, може мати великий вплив на організацію. Як правило, якщо

працівники вважають свої зарплати справедливими, їхні ставлення та поведінка залишаються незмінними. Якщо працівники відчувають, що їх використовують, вони зазвичай переосмислюють ситуацію, щоб побачити її як просто справедливу. Але якщо працівники вирішують, що їх мало нагородили, вони, ймовірно, поступлять одним з трьох способів. Вони можуть витратити менше зусиль (зменшення їхнього внеску), знайти спосіб збільшити свої результати (наприклад, просити надбавку) або залишити організацію чи відмовитися від співпраці. Переконавання працівників у справедливості також впливають на їхню готовність прийняти переведення або підвищення. Наприклад, якщо зміна роботи включає більше роботи, працівники чекатимуть вищої оплати праці.

8.5. Вплив конкурентних сил на ринку праці при ухваленні рішень щодо оплати праці

Ринок праці – це один з найважливіших ринків, функціонування якого забезпечує доходами найчисленнішу соціальну групу населення – найманих робітників. Це ринок одного з факторів виробництва, де домогосподарства у ролі найманих робітників пропонують свою працю, а фірми – виробники товарів та послуг (роботодавці) – потребують її. На ринку праці встановлюється ціна праці – ставка заробітної плати та обсяг використання праці.

Чимало економістів вважає ставку заробітної плати найважливішою ціною в економіці будь-якої країни. Коливання її рівня і диференціація ставок у різних групах найманих робітників відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості та добробуту населення.

Як відомо, суто конкурентний ринок праці характеризується такими рисами:

1) багато фірм конкурує між собою при найманні конкретного виду праці;

2) багато кваліфікованих робітників з однаковим рівнем кваліфікації незалежно один від одного постачає цей вид послуг праці;

3) ні фірми, ні трудові спілки не контролюють ринкові ставки заробітної плати, ні ті, ні інші не «диктують заробітну плату».

На суто конкурентному ринку праці кожен підприємець наймає таку невелику кількість робітників, яка не може впливати на ставку заробітної плати. Кожна фірма «приймає заробітну плату», тобто вона може наймати так мало або так багато одиниць праці, як їй потрібно за ринковою ставкою заробітної плати.

Ринок праці – це система суспільних відносин, соціальних, зокрема юридичних, норм та інституцій, які забезпечують нормальне відтворення і ефективне використання праці, кількість і якість якої відповідним чином винагороджуються.

Економічні фактори, що впливають на оплату. Організація не може ухвалювати рішення щодо витрат, незважаючи на економіку. Організації повинні намагатись витратити небагато, щоб вони могли продавати свою продукцію з прибутком, але й вони повинні бути в змозі залучити працівників на конкурентному ринку праці. Рішення про те, як реагувати на економічні сили товарних ринків і ринків праці, обмежують рішення організації про структуру заробітної плати.

Ринки збуту. Тиск бути конкурентоспроможним на світовому ринку впливає на компенсації та нагороди. Компанії дедалі частіше визнають, що збільшення заробітної плати працівників повинно бути пов'язане з відповідним збільшенням продуктивності.

Рівень оплати праці: рішення, що платити. Хоча законодавчі вимоги та економічний вплив обмежують рішення організацій щодо рівнів оплати заробітної плати, існує діапазон, в межах якого організації можуть ухвалювати рішення. Розмір цього діапазону залежить від деталей конкурентного середовища організації. Якщо багато працівників конкурує за кілька робочих місць, роботодавці матимуть ширший вибір. Точно так само роботодавці можуть бути гнучкішими щодо політики оплати праці, якщо вони використовують технологію і робочий проект, щоб отримати кращі результати від працівників, ніж їхні конкуренти.

Коли організації мають широкий діапазон, в межах якого можуть ухвалювати рішення щодо заробітної плати, вони можуть вибрати оплату вищу від норми, встановленої ринковими силами, або нижчу, або відповідно до норми. Економічна теорія стверджує, що найприбутковішим рівнем за інших рівних умов буде за ринковою нормою.



Підсумки та застосування

Діяльність людини завжди обумовлена реальними потребами: люди прагнуть або щось вибороти, або чогось уникнути. Мотивація праці – процес спонукання себе та інших до діяльності досягнення мети фірми та особистих цілей.

Поділ зарплати на основну, виплачувану залежно від посади, й винагорода, обумовлена результатами індивідуального внеску працівників, сприяють об'єктивній оцінці кількості і забезпеченню якості праці персоналу.

Використання різних форм і методів стимулювання дозволяє керівництву підприємства, фірми сформувавши дієву мотивацію кадрів до ефективної діяльності, що у свою чергу сприятиме не тільки функціонуванню, а й розвитку підприємства. Тому господарська діяльність підприємства багато в чому залежить від правильної організації фінансової та управлінської роботи на підприємстві.

Успіх будь-якої фірми, підприємства багато в чому залежить від того, наскільки повно і точно було проаналізовано реальний стан справ у галузі управління ними. Економічні реформи передбачають затвердження таких умов господарювання, за яких працівники отримують реальну можливість проявити свою ініціативу, і щоб ці умови пробудили в них інтерес до трудової діяльності.

Заробітна плата є важливою економічною категорією, в якій відображаються відносини виробництва й розподілу, рівень розвитку продуктивних сил, зрілість виробничих відносин, взаємодія різних носіїв економічних інтересів та інші аспекти. В сучасній економіці послуги робочої сили є різновидом товару, тому при визначенні сутності заробітної плати це слід враховувати.

Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння:

1. Поясніть взаємозв'язок заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівників.

2. Які основні функції заробітної плати?

3. Поясніть загальну характеристику елементів організації заробітної плати в ринковій економіці.

4. Яка роль тарифної системи в механізмі визначення заробітної плати?



Рекомендована література:

1. Ганза І. В. Використання систем оплати праці на підприємствах харчової промисловості / І. В. Ганза // Схід. – 2011. – №6 (113). – С. 19–23.

2. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – №640. – С. 271–278

3. Коваленко М. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс, 2006. – 287 с.

4. Щукін У. Принципова схема стимулювання ефективної виробничої діяльності. / У. Щукін // Управління персоналом. – 2006. – №12. – С. 38–41.



ПІЛЬГИ І ПОСЛУГИ ЯК СКЛАДНИКИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

9.1. Типи пільг і додаткових послуг, які роботодавці пропонують працівникам

В Україні за багато років створилася складна й розгалужена система пільг та компенсацій для окремих категорій громадян. Це виплати чи послуги, які надають населенню згідно з чиним законодавством України. Але за відсутності адресності їхнього надання система вийшла з-під контролю і потребує реформування. Саме на тому, що чинна система пільг не забезпечує надання допомоги тільки бідним верствам населення, а сприяє помітному збільшенню доходів заможних верств, зростанню економічної нерівності в суспільстві, наголошено в Стратегії подолання бідності. Соціальний захист у свою чергу має ґрунтуватися на принципах поглиблення адресності та забезпечення матеріальної підтримки непрацездатних громадян, сімей з дітьми, пенсіонерів та осіб з обмеженими фізичними можливостями.

Сьогодні в Україні система пільг спрямована на розв'язання двох принципово різних завдань. Перше – це надання привілеїв окремим категоріям населення, які влада прагне виділити із загальної сукупності незалежно від рівня доходу. Існування пільг такого роду значною мірою є тягарем для системи соціального захисту населення країни. Друге завдання – це підтримка соціально вразливих верств населення, що можна вважати специфічною формою адресної соціальної допомоги. Сучасна державна політика щодо соціального захисту населення повинна бути цілеспрямованою дією, безпосереднім чи

опосередкованим впливом на повсякденне життя суспільства, стати підсумком багатьох програм, законодавчих намірів та організаційних взаємодій. І її слід розробляти, щоб досягти поставлених цілей або певного результату, хоча не завжди її можна реалізувати на практиці.

Пільги – це встановлені законом переваги, які надають особі (чи групі осіб) порівняно з іншими особами. За своєю суттю пільги є соціально виправданими економічними компенсаціями та суспільними відшкодуваннями окремим громадянам і певним групам населення. Привілеї є такими пільговими перевагами, що не мають ні економічного обґрунтування, ні суспільного виправдання і суперечать принципам соціальної справедливості.

Особливість змісту соціальної функції соціальної, правової держави полягає в тому, що:

- по-перше, пільги являють собою виняток із правил і як наслідок є способом диференціації у задоволенні потреб. Законодавчо закріплені пільги створюють найсприятливіші умови для життєдіяльності окремим суб'єктам права;

- по-друге, пільги – це правомірний виняток, закріплений у нормативних актах, які ухвалюють компетентні органи. Їх надають певним суб'єктам права, і мають персоніфікований характер;

- по-третє, пільги є засобом правової підтримки окремих осіб для повнішого задоволення інтересів, для полегшення умов життєдіяльності;

- і, нарешті, пільги означають додаткові права і звільнення від певних обов'язків, виконуючи компенсаційно-стимуляційні функції.

Система пільг виникла ще тоді, коли Україна була частиною Радянського Союзу. В радянські часи наявність пільг у певної частини населення розцінювалася як свого роду привілей. Функція пільг полягала в наданні особливого статусу окремим категоріям громадян, які мали певні заслуги перед країною чи займали високі посади в суспільстві. Надання пільг жодним чином не залежало від рівня добробуту, а тільки ще більше виділяло пільгову категорію серед звичайних громадян.

На початку 90-х років минулого сторіччя різке падіння життєвого рівня населення країни спонукало державу до пошуку нових засобів захисту найуразливіших верств населення. І таким засобом стало надання пільг цим категоріям населення. Пільги стали використовувати як один з інструментів соціального захисту, і вони набули масового поширення. Така практика призвела до значних викривлень в економічній політиці держави й кардинально змінила сутність пільги.

Нинішня система пільг та компенсацій дуже складна, їх надання передбачає 27 законів України, два укази Президента України, 15 постанов Кабінету Міністрів України та ще п'ять актів уряду. Умовно всі пільги поділяються на дві групи: одноразові та багаторазові. Одноразовою пільгою особа може скористатися лише раз протягом тривалого періоду, передбаченого законодавством. Багаторазові пільги використовують регулярно незалежно від терміну та кількості випадків використання. Серед багаторазових пільг переважають такі, що мають індивідуальний характер (право на проїзд у транспорті, санаторно-курортне лікування, купівля медикаментів), але серед них є й такі, які автоматично поширюються на всіх членів сім'ї. Слід зазначити, що пільги сьогодні такі поширені, що на кожного мешканця країни припадає понад один випадок використання пільг, а в майже 50% українських сімей є хоча б один пільговик.

За змістом усі соціальні пільги можна поділити на:

1) житлово-комунальні (звільнення або зменшення плати за житло, комунальні послуги; першочергове або позачергове забезпечення житлом осіб, які потребують поліпшення житлових умов; надання бюджетних кредитів та позик на індивідуальне житлове будівництво; безкоштовний ремонт житлових будинків (квартир), що перебувають у їхній власності, або компенсація витрат на його проведення при виконанні власними силами відповідно до Положення про систему технічного обслуговування, ремонту, реконструкції; безоплатна приватизація житла незалежно від розміру загальної площі);

2) медико-реабілітаційні (безоплатне або пільгове придбання ліків; безоплатне або пільгове санаторно-курортне лікування та

виплата компенсації за невикористане право на пільгове санаторно-курортне лікування);

3) транспортні (право безкоштовного проїзду всіма видами пасажирського міського (комунального) та приміського транспорту);

4) соціально-побутові (право на безоплатне або пільгове встановлення телефонів; безоплатне або пільгове користування телефоном);

5) пенсійні (надбавки до трудової чи соціальної пенсії; зменшена вимога щодо потрібного трудового чи страхового стажу особи);

6) соціально-трудова (право на позаконкурсне зарахування до вищих навчальних закладів при одержанні позитивних оцінок; право позачергового працевлаштування за спеціальністю; переважне право на залишення на роботі при скороченні чисельності або штату та на працевлаштування у разі ліквідації підприємства; підвищений розмір допомоги в разі тимчасової непрацездатності; використання щорічної відпустки у зручний для них час і т. п.).

За ступенем персоніфікації соціальні пільги можна класифікувати на одноособові (наприклад, пільга щодо оплати медикаментів, забезпечення санаторно-курортного лікуванням тощо) та сімейні (пільга на оплату житлово-комунальних послуг тощо); за періодичністю їх виплати – на одноразові (забезпечення спецавтотранспортом) і щомісячні (оплата житла).

Найпоширенішим видом багаторазових пільг є пільга на проїзд у міському пасажирському і приміському транспорті. Майже кожна третя особа в країні має право на пільговий проїзд у міському та приміському транспорті. На пільговий проїзд у міжміському транспорті мають право 12,9% населення. Право на пільгову оплату житлово-комунальних послуг офіційно має 8,2% населення, а якщо враховувати і членів сімей пільговиків – 14%. Ще 7,6% населення має право отримувати медикаменти на пільгових умовах.

Пільги та різні види допомог, які сьогодні надають в Україні, призначають за різними критеріями. Враховують як сукупний,

так і індивідуальний дохід, норми житлової площі і нормативи споживання комунальних послуг, критерії вислуги та інші показники. Разом з цим використовують і різну величину межі бідності.

Основні категорії населення, які мають право на пільги – це пенсіонери за віком, інваліди, учасники війни та особи, яких виділяють за професійною ознакою (працівники судів, прокуратури, міліції та ін.), потерпілі внаслідок катастрофи на ЧАЕС. Найчисленнішою категорією серед користувачів пільг (38%) сім'ї, що мають осіб пенсійного віку й не мають дітей. Найрідше користуються пільгами сім'ї, до яких входять: особи, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною; одинокі матері; багатодітні сім'ї; особи, що доглядають за інвалідом I групи чи дитиною-інвалідом. Серед сімей з дітьми пільгами користується менше ніж 20%. Виявляється, що найуразливіші групи населення, які потребують безперечної додаткової допомоги від держави, становлять незначний відсоток серед населення, що має право на пільги. Так, члени багатодітних сімей та одинокі матері становлять серед пільговиків менше відсотка. Натомість переважна частина пільговиків – це пенсіонери за віком. Сьогодні уряд країни стоїть перед потребою перегляду всієї системи пільг. Потрібно провести глибоку інституційну реформу всієї системи соціального захисту населення, щоб забезпечити такий розподіл ресурсів, за якого їх надаватимуть бідним категоріям, а не поширюватимуть на забезпечені верстви населення.

Розгляньмо загальний розподіл пільг за сім'ями – бідними та небідними. В Україні майже кожна друга сім'я має хоча б одну особу, яка має право на пільги. Найчастіше сім'я має право одноразово на дві пільги, таких сімей 29%. Наявність однієї – трьох пільг частіше спостерігається у бідних, а чотирьох і більше – у небідних сімей. Бідні сім'ї звичайно використовують лише одну пільгу, а небідні – дві або більше. Тобто багатьма видами пільг часто користуються ті, хто має квартиру, телефон, можливість отримати пільгові путівки, часто користується пасажирським транспортом тощо.

9.2. Пільги, що їх роботодавці зобов'язані надавати згідно з законодавством

За своєю економічною сутністю пільги переважно є певними суспільними компенсаціями і стосуються багатьох громадян. Вони мають бути обґрунтовані та спрямовані на забезпечення сприятливіших умов життя, праці та відпочинку. Але дуже важливо визначити коло осіб, що мають право на одержання пільг відповідно до норм чинного законодавства, це: особи, які втратили заробіток внаслідок страхового ризику і не мають засобів до існування, несуть підвищені витрати або перебувають за межею бідності; інваліди і особливо діти-інваліди; пенсіонери; ті, хто тимчасово не працює з поважних причин; безпритульні; сім'ї з дітьми і т. п. Основними критеріями відбору цієї групи осіб є непрацездатність, нужденність, вік та стан здоров'я.

Як показав досвід країн ринкової економіки, система пільг, тобто застосування переважного права порівняно із загальною системою соціальних гарантій, зберігається в ринковій системі лише за малозабезпеченими верствами населення або для стимулювання інших соціальних явищ і процесів, наприклад: стимулювання народжуваності шляхом встановлення пільгових гарантій при народженні дитини; щодо можливості отримання кредиту на житло; допомога талановитій молоді для продовження навчання тощо.

Для професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників, особливо молоді, власник або орган, який він уповноважив, організує індивідуальне, бригадне, курсове та інше виробниче навчання за рахунок підприємства, організації, установи. Працівникам, які проходять виробниче навчання або навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва, власник або орган, який він уповноважив, повинен створювати потрібні умови для поєднання роботи з навчанням. Робітникові, який успішно закінчив виробниче навчання, присвоюють кваліфікацію відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника і надають роботу відповідно до кваліфікації, яку він набув, та присвоєного розряду.

За час проходження виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей працівникам виплачують заробітну плату в порядку і в розмірах, які визначає законодавство.

Працівникам, які успішно навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва та бажають приєднати відпустку до часу проведення настановних занять, виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів, часу підготовки і захисту дипломного проекту та інших робіт, передбачених навчальною програмою, щорічні відпустки повної тривалості за перший рік роботи надають до настання шестимісячного терміну безперервної роботи на цьому підприємстві, в установі, організації. Тим, хто навчається у вищих навчальних закладах з вечірньою та заочною формами навчання, надають додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, а також інші пільги, передбачені законодавством.

Працівникам-студентам, які успішно навчаються без відриву від виробництва у вищих навчальних закладах з вечірньою та заочною формами навчання, надають додаткові оплачувані відпустки:

- 1) на період настановних занять, виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів;
- 2) на період складання державних іспитів незалежно від рівня акредитації;
- 3) на період підготовки та захисту дипломного проекту (роботи).

Допущеним до складання вступних іспитів в аспірантуру з відривом або без відриву від виробництва працівникам для підготовки і складання іспитів раз на рік надають додаткову оплачувану відпустку. Працівникам, які навчаються без відриву від виробництва в аспірантурі, на їхнє бажання протягом чотирьох років навчання надають один вільний від роботи день на тиждень з оплатою його в розмірі 50% середньої заробітної плати працівника.

Власник або орган, який він уповноважив, оплачує працівникам, які навчаються у вищих навчальних закладах з

вечірньою та заочною формами навчання, проїзд до місця знаходження навчального закладу і назад раз на рік на наступні заняття, для виконання лабораторних робіт і складання заліків та іспитів – у розмірі 50% вартості проїзду. В такому ж розмірі провадять оплату проїзду для підготовки і захисту дипломного проекту (роботи) або складання державних іспитів.

Працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надають в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов і т. ін.). Таким працівникам надають також перевагу при просуванні по роботі.

Власники згідно зі статтею 91-ю КЗпП України в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть встановлювати додаткові порівняно з законодавством трудові і соціально-побутові пільги для працівників.

9.3. Факультативні пільги, які можуть пропонувати роботодавці

Сукупність визначення взаємних прав та обов'язків сторін, умов праці працівника становить зміст трудового договору. Основну частину таких умов, прав і обов'язків регулюють законодавство про працю у централізованому порядку (тривалість робочого часу, відпусток, правила охорони праці і т. д.), колективні угоди та колективні договори, і її не можна змінювати за згодою сторін.

Сторонами трудового договору є роботодавець і працівник. Роботодавець – це зазвичай фізична або юридична особа. Працівник – це лише фізична особа.

Зміст трудового договору формують взаємні зобов'язання його сторін.

У загальному вигляді зміст трудового договору подано у ст. 21-й КЗпП України, яка передбачає «обов'язок працівника виконувати роботу, передбачену договором, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку» та обов'язок роботодавця «виплачувати заробітну плату і забезпечити умови праці,

необхідні для виконання даної роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін». Переважно права і обов'язки сторін встановлюють за взаємною згодою працівника і роботодавця. Розрізняють і такі умови трудового договору, які визначає законодавство. Це, як правило, гарантії, які передбачають мінімальний розмір заробітної плати, мінімальну тривалість відпустки тощо, їх ще називають нормативними умовами. Основну частину трудового договору становлять договірні (погоджувальні) умови. Основною вимогою, яку висувають до договірних умов, є зміст ст. 9-ї КЗпП України. Умови трудового договору не повинні погіршувати становища працівника порівняно з тими, що вже встановлені чинним законодавством.

За трудовим правом умови трудового договору, що становлять його зміст, прийнято поділяти на два види: потрібні (обов'язкові) та факультативні (додаткові).

Перші – це такі умови, які повинні бути обов'язково відображені у трудовому договорі. Без них трудовий договір не можна укласти взагалі.

Іншу частину умов трудового договору, яку не врегулює законодавство про працю, виробляє угода сторін. Умови, встановлювані угодою сторін, класифікуються на обов'язкові (чи потрібні) умови, тобто такі, без яких трудовий договір не вважається укладеним і їхня відсутність свідчить про відсутність самого трудового договору, та факультативні (чи додаткові) умови, які не впливають на укладення трудового договору і можуть становити, а можуть і не становити зміст трудового договору, але саме ці умови уточнюють його зміст.

Обов'язковими (потрібними) умовами вважаються такі, без яких трудовий договір не можна визнати укладеним. До них слід віднести взаємне волевиявлення сторін з прийняття – влаштування працівника на роботу, визначення трудової функції працівника, встановлення миті початку виконання роботи. Громадяни добровільно обирають види діяльності, які не заборонені законодавством, зокрема й не пов'язані з виконанням оплачуваної роботи, а також професією, місцем.

Факультативні умови, як уже повідомлялось, є додатковими. Їхня відсутність не свідчить про неповний зміст трудового договору. Але коли сторони побажали їх установити і включили у трудовий договір, вони є обов'язковими для сторін за умови, що вони не суперечать законодавству і нормативним угодам. Невиконання факультативних умов може призвести до трудового спору та їх захисту з боку держави. Факультативні умови можуть торкатися і характеру виконуваної роботи, і особливостей внутрішнього трудового розпорядку, і заробітної плати, і умов, потрібних для виконання роботи. Наприклад, це може бути розширення змісту трудової функції завдяки внесенню в неї робіт, що не стосуються спеціальності, посади; просування по службі, перехід на іншу роботу з урахуванням інтересів власника чи працівника. Або можуть стосуватись питань, безпосередньо не пов'язаних з трудовою функцією працівника, і характеризуватись наданням працівникові додаткових, не пов'язаних з його трудовою функцією пільг та гарантій: коли роботодавець надає працівникові довгостроковий пільговий кредит, коли роботодавець оплачує навчання дитини працівника, виділяє земельну ділянку тощо.

До факультативних умов трудового договору слід віднести і строк дії трудового договору. Переважно трудові договори укладають на невизначений термін.

Сфера факультативних умов праці залежить від ступеня їх деталізації в нормативних актах про працю і передбачення меж договірному регулюванню трудових відносин. Так, найбільшу деталізацію умов договору проводять в разі прийняття на роботу надомних працівників, позаштатних працівників і т. п.

Якщо умови трудового договору, передбачені сторонами, погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством, то такі умови є недійсними. Умову, що погіршує становище працівника, приводять у відповідність із законодавством, і трудовий договір продовжує діяти з умовами, що відповідають законодавству про працю.

Факультативні ж умови можна і не включати до змісту трудового договору, тобто його можна укласти і за відсутності таких умов. Однак якщо у процесі переговорів при укладенні

трудового договору сторони визнали за потрібне узгодити також і факультативні умови, то їхня значущість для конкретного договору стає такою ж, як і обов'язкових умов. Недосягнення згоди сторонами за обов'язковими і факультативними умовами має одні й ті ж правові наслідки – договір не укладають.

Факультативні умови, на відміну від потрібних умов трудового договору, мають ту особливість, що вони не обов'язкові для погодження при прийнятті на роботу. Це, як правило, умови про неповний робочий час, про сумісництво чи суміщення, про випробувальний термін та ін. Доволі поширеною є умова про нерозголошення комерційної таємниці та про заборону конкуренції працівника щодо роботодавця-підприємця, який найняв його на роботу.

9.4. Важливість результативного інформування працівників щодо природи і вартості пільг

Інформація – абстрактне поняття, що має різні значення залежно від контексту. Походить від латинського слова «*informatio*», яке має декілька значень: роз'яснення, витлумачення, виклад фактів, подій; представлення, поняття; ознайомлення, просвіта.

Загальне поняття інформації подано у філософії, де під нею розуміють відображення реального світу. Як філософську категорію її розглядають як один з атрибутів матерії, що відбиває її структуру. Погляд на інформацію з погляду її споживачів окреслює таке поняття: інформація – це нові відомості, які прийняв, зрозумів і оцінив її користувач як корисні. Найважливішими з практичного погляду властивостями інформації є цінність, достовірність та актуальність. Цінність інформації визначається корисністю та її здатністю забезпечити суб'єкта потрібними умовами для того, щоб він досяг поставленої мети. Достовірність – здатність інформації об'єктивно відображати процеси та явища, що відбуваються в навколишньому світі. Як правило, достовірно вважається насамперед інформація, яка несе в собі безпомилкові й істинні дані. Під безпомилковістю слід розуміти дані, які не мають

прихованих або випадкових помилок. Випадкові помилки в даних обумовлені, як правило, неумисними спотвореннями змісту людиною чи збоями технічних засобів при опрацюванні даних в інформаційній системі. Тоді як під істинними слід розуміти дані, зміст яких неможливо оскаржити або заперечити.

Відомо, що працівники своєю працею формують прибуток підприємства, тому в процесі винагород і пільг вони мають отримувати свою частку із прибутку. Це може здійснюватися безпосередньо через участь у статутному капіталі та отримання дивідендів, а опосередковано – через відрахування до фондів стимулювання, також соціального.

Різні моделі дають можливість інформувати працівників про природу і вартість пільг, усуваючи суперечності інтересів між працівниками, підприємствами та інвесторами або засновниками підприємства. Важливими перевагами цих заходів є встановлення зв'язків довіри між підприємствами і працівниками та замовлення цим зростання продуктивності праці й ідентифікації; формування іміджу організації в суспільстві та серед потенційних претендентів на роботу. Окрім цього, участь працівників у капіталі порівняно з виплатами заробітної плати дає можливість підприємству на початковому етапі його становлення не здійснювати відтоку фінансових коштів.

Разом із заробітною платою для формування ефективного механізму мотивації до праці відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань організації гарантують ще додаткові компенсації і пільги:

- ✍ допомоги із соціального забезпечення;
- ✍ допомогу для навчання й отримання або підвищення кваліфікації;
- ✍ пільгове харчування;
- ✍ пільгові місця у дитячих дошкільних закладах;
- ✍ відомчі будинки відпочинку та спортивні споруди;
- ✍ забезпечення житлом;
- ✍ компенсацію транспортних витрат та інші.

Перелік можливих пільг та компенсацій потрібно своєчасно переглядати, враховуючи бажання, потреби працівників, а також щоб вони відповідали можливостям підприємства.

9.5. Переваги створення позитивної робочої атмосфери в організації

Характеристики позитивної робочої атмосфери:

- ✍ шеф зацікавлений у працівниках;
- ✍ людям подобається працювати;
- ✍ працівники віддані компанії;
- ✍ працівники розуміють своє призначення в компанії.

Не всі компанії вміють створювати позитивну робочу атмосферу. Подаємо чотири ключові навички, потрібні для створення такої атмосфери:

1. Кажіть працівникам, чого ви чекаєте від них. Говоріть чітко про свої очікування, дайте детальну посадову інструкцію, деталізуйте норму виробництва, поставте чітко цілі й установіть остаточний термін завершення будь-чого.

2. Проявіть інтерес до своїх працівників. Як перевірити, що хтось зацікавлений вами? Якщо працівники називають вас по імені, запитують вашу думку, усміхаються, хвалять вашу роботу чи приймають ваші пропозиції, то можна вважати їх зацікавленими. В іншому разі у працівників немає інтересу до вас.

3. Створіть бадьору атмосферу. Для цього потрібна невимушена робоча обстановка, підтримувати працівників, цінувати їхні ідеї, винагороджувати людей за їхній внесок. Якщо буде створено таку обстановку, робітники будуть відданіші вам, а праця буде продуктивнішою. Вам буде легше залучити нових працівників, оскільки ви підвищили свою репутацію.

4. Визначайте й винагороджуйте хороше виконання роботи. Робіть компліменти, дякуйте, підвищуйте по роботі, надавайте пільги, привілеї, бонуси за хороше виконання роботи.

Щоб визначити, кого нагороджувати, вам потрібно:

1. Описати результати, які ви цінуєте. Будьте дуже конкретні. Важливо, щоб працівник знав, яка поведінка цінується в компанії.

2. Виражайте те, що ви особисто цінуєте.

3. Заохочуйте людей за хороші результати в роботі, це збільшує шанси на те, щоб працівник і далі виконував усі задання добре.

Створивши «позитивну» робочу обстановку, ви зможете збільшити ефективність праці робітників, зробити їх відданішими вашій компанії і тим самим принести успіх вашому бізнесу.

Робота стає ефективнішою в тому разі, коли створено сприятливі умови на робочому місці для її здійснення. Стосунки на роботі на 90% залежать від роботодавця. Створити позитивну робочу атмосферу в компанії дозволять всього три речі:

1. Закладіть фундамент відчуття підтримки.

Головна проблема існує на роботі, якщо ви не можете розраховувати на чийсь допомогу. У створенні позитивної робочої атмосфери на робочому місці існує відчуття підтримки своїх колег чи підлеглих. У працівників завжди повинно бути присутнє відчуття безпеки в разі виникнення непередбачених ситуацій, які насправді регулярно виникають, і як упоратися з ситуацією, вони не знають. Відчуваючи, що у разі потреби можна звернутися по допомогу, співробітники впевнено розв'язують виробничі завдання. Завдячуючи цьому акцентові у співробітників збільшується відповідальність за виконання роботи на всіх етапах, збільшується ефективність результатів і вони сміливіше реалізують грандіозні ідеї.

2. Пробудіть позитивну енергію.

Позитивний вплив на навколишнє середовище на робочому місці має енергія, якою володіють співробітники. При високих навантаженнях дуже легко втратити мотивацію. Тому важливо турбуватися про належний рівень енергії серед своїх співробітників. Як це зробити? Хороший спосіб – це організація ранкових засідань, у ході яких відбувається обговорення обов'язків команди, але перш за все вона спрямована на ефективну мотивацію їх до дії. Навіть п'ять – десять хвилин такої розмови буде достатньо для співробітників, щоб вони одержали заряд енергії на весь робочий день.

3. Формуйте благодійні умови.

Проявляйте участь в роботі співробітників. Ставтеся до своїх підлеглих як до партнерів. Проводьте їх постійне навчання, особливо якщо якоюсь мірою їхня робота впливає на результати

діяльності компанії. Залучайте їх до розвитку свого професійного рівня і підвищення кваліфікації. Крім того, викликайте в них почуття відповідальності за делегування завдань.

Створити позитивну атмосферу в компанії зовсім не складно. Потрібно лише згадати про вдячність своїх співробітників. Вони – основа вашого бізнесу, тому відповідна підтримка, мотивація і відданість потрібна для того, щоб допомогти досягти вам очікуваних результатів. Спокій на робочому місці важливий не тільки для якості життя робітника, але й для економічного розвитку компанії. Компанії вкладають кошти в навчання у сфері безпеки, охорони здоров'я та саморозвитку. Перспективні компанії розробляють ряд ініціатив, спрямованих на поліпшення добробуту працівників, таких як програми фітнесу, правильного харчування, вживання вітамінів, виражене у вживанні свіжих фруктів, а також впроваджують різні спеціальні програми для поліпшення здоров'я співробітників.

Інколи відчуваєш на роботі якусь негативну енергію. Негативні емоції буквально заповнюють офіс, а люди виглядають нещасними. В такому разі хочеться все кинути і піти шукати собі іншу роботу. Очевидно, негативний робочий простір може мати рушійні наслідки.

Пропонуємо вашій увазі декілька простих порад, завдяки яким обстановка в офісі перестане бути негативною, а навпаки, буде дружелюбною.

1. Не дивіться на світ негативно. Бувають люди, які здатні тільки критикувати ідеї інших. Вони не здатні шукати рішення. Тому намагайтесь не дивитися на світ негативно, шукайте розв'язку проблем, а не створюйте їх. Зосередьтесь на загальних цілях, які є у всього офісу.

2. Хваліть колег. Усі люди люблять, коли помічають їхні досягнення, успіхи. Скажіть колезі, що він відмінно виконав роботу і багатьом слід теж так працювати. Головне, щоб ваше визнання чийось досягнень було відверте і доречне. Це дуже добре впливає на емоційну обстановку на роботі.

3. Створіть атмосферу довіри. Коли між людьми існує довіра – вони відчують себе в безпеці. Якщо ж довіри немає, то люди стають нервовими і злими. Перш за все завжди потрібно виходити з того, що ваші колеги компетентні і професіональні. Вірте, що вони будуть допомагати, доки ви їм теж допомагаєте. В більшості випадків люди постараються виправдати ваші сподівання.

4. Можна трохи ближче познайомитися з колегами. Більшість з нас проводить дуже багато часу на роботі з колегами. Тож чому б не познайомитися з ними трохи ближче? Може бути, що у вас діти одного віку чи ви вчилися в одном інституті...

5. Прикрасьте офіс. Якщо ви працюєте в темному, захаращеному кабінеті, то не дивно, що вас напружує робоча атмосфера. Відчиніть вікно, ввімкніть улюблену музику, приберіть непотрібні папери та папки. Ну і як же без фотографій дорогих людей?

9.6. Питання, що виникають у зв'язку з оплатою праці керівників

Однією з найважливіших проблем ринкової економіки в усьому світі є проблема регулювання оплати праці керівників. До керівників відносяться працівники, які мають у своєму підпорядкуванні фахівців, службовців і робітників.

Керівники, спеціалісти і службовці входять до складу промислово-виробничого персоналу підприємства, організації. Оплата їхньої праці, як і оплата робітників, будується з урахуванням кількості та якості роботи трудового внеску кожного працівника. Разом з тим, на відміну від робітників, організація праці керівників має свої специфічні особливості, які впливають на порядок оплати цієї категорії працівників.

Основним призначенням керівників є організація виробництва, спрямована на досягнення якнайвищих результатів з найменшими затратами суспільної праці. Вони здійснюють управлінську діяльність, виконуючи організаційно-розподільні, адміністративно-господарські, організаційно-інженерні та організаційно-економічні функції. Їхня праця

специфічна за своїм змістом, характером і методами виконання роботи. Вона безпосередньо не пов'язана зі створенням матеріальних цінностей, але як частина сукупної праці повинна бути продуктивна і прямо впливати на виробничу діяльність підприємства.

Роль управлінських працівників полягає у створенні передумов та умов, потрібних для випуску продукції, регулюванні процесу її створення, оформленні відповідних аналітичних і звітних документів.

Отже, керівники мають справу не з матеріально-речовими елементами виробництва, а з документацією, що містить відповідну інформацію. Крім цього, праця керівників, пов'язана з керівництвом людьми, не піддається кількісному обліку. Наприклад, безглуздо оцінювати якість роботи керівника за кількістю ухвалених рішень, оскільки окремо взяте рішення не є готовим продуктом, його має адекватно сприйняти і реалізувати трудовий колектив, за роботу якого відповідає керівник.

Якщо регулювання заробітної плати робітників здійснюють за допомогою тарифної системи, то основою оплати праці керівників є штатно-посадова система. Вона є сукупністю нормативних і внутрішніх матеріалів, за допомогою яких встановлюють рівень заробітної плати цієї категорії працівників на підприємстві. Оплату праці керівників здійснюють за допомогою посадових окладів. Посадові оклади – це постійна, гарантована частина їхньої заробітної плати, яка не залежить від результатів роботи підприємства. Ця частина має становити приблизно 75–80% від загальної суми заробітку.

Схеми посадових окладів – це повний перелік назв посад, потрібних для нормального функціонування підприємства, з кожної з яких визначено розміри посадових окладів. У схемах передбачено два розміри посадових окладів – мінімальний і максимальний. Така «вилка» посадових окладів дозволяє диференціювати рівень оплати працівників, які виконують однакову роботу з різними результатами, сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, відповідальному ставленню до своїх обов'язків.

Схеми посадових окладів мають галузевий характер і є предметом галузевих тарифних угод. У кожній галузевій схемі працівники залежно від виду діяльності поділені на такі підрозділи:

а) керівники, що забезпечують загальне та функціональне керівництво підприємством (директор, головний інженер, головні спеціалісти);

б) керівники, що здійснюють безпосереднє керівництво виробничими підрозділами підприємства (начальники цехів, дільниць і т. д.);

в) спеціалісти (інженери, економісти, нормувальники і т. д.);

г) службовці, що виконують облікові та контрольні функції, а також роботи, пов'язані з оформленням документації.

Оклади керівників першого підрозділу диференційовано за групами підприємств. Саме за допомогою цих груп з оплати враховують різницю в обсягах робіт, які виконують керівники різного рангу, їхнє місце у процесі виробництва, ступінь відповідальності за доручену справу, різноманітність питань для розв'язання, розмір дільниці, що очолює керівник.

Умови оплати праці керівників, які визначено в контрактах, встановлюються залежно від результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства. Змінна частина заробітної плати (надбавки, доплати, премії тощо) повинна орієнтуватися на досягнення короткострокових і довгострокових результатів господарської діяльності. Її встановлюють залежно від виконання конкретних зобов'язань щодо ефективного використання власності підприємства та виплачують залежно від їх своєчасного виконання (збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, прибутку, підвищення рентабельності, введення нових потужностей і об'єктів, підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення валютного прибутку та ін.).

Надбавки до посадового окладу слід встановлювати за зобов'язання тривалого характеру: випуск конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, експорт продукції, підвищену складність управління і ін.

Премії та винагороди потрібно виплачувати за виконання конкретних показників і зобов'язань щодо ефективного господарювання, і їхній розмір має бути обумовлений у контракті.

Винагороду (премію) виплачують керівникові підприємства за результатами фінансово-господарської діяльності за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, з вирахуванням з нього податків, інших обов'язкових платежів до бюджету та коштів, які спрямовують на споживання.

Частку керівникові підприємства від прибутку визначають як відношення 12-ти щомісячних гарантованих винагород (окладів) до суми прибутку за попередній календарний рік. При цьому використовують місячну винагороду, встановлену при укладенні контракту. Величину нормативу винагороди за прибуток визначає орган виконавчої влади при укладанні контракту. Норматив винагороди не повинен бути більший від одиниці. У разі, якщо отриманий за попередній рік прибуток, з вирахуванням податків, інших обов'язкових платежів до бюджету і коштів, спрямованих на споживання, менший від суми 12-ти місячних гарантованих винагород, то винагороду за результати фінансово-господарської діяльності керівникові не виплачують. На збиткових підприємствах винагороду за підсумками діяльності за рік не виплачують.

В умовах ринкових відносин окремі підприємства приступили до впровадження нових систем оплати праці керівників. Так, на ряді підприємств будівельного комплексу, сільського господарства, автотранспорту заробітна плата керівників перебуває у прямій залежності від її середнього рівня у робітників підприємств. В умовах росту цін на підприємствах сільського господарства і будівельних матеріалів доцільно ширше використовувати натуральні показники в преміюванні. Так, на деяких підприємствах з виробництва будматеріалів заробітну плату керівників із переходом до ринку поставлено в пряму залежність від

приросту обсягу продукції в натуральному вираженні, її якості і постачань за договорами, що негайно позначилося на їхній діяльності.

На деяких заводах заробітна плата керівників перебуває в прямій залежності від рівня матеріального добробуту колективів, якими вони керують. Заробітна плата генерального директора зростає на 5 відсотків за кожний відсоток підвищення оплати праці всіх працівників, а при зниженні – знижується. У директорів комплексів те саме співвідношення. На рівні підкомплексів співвідношення дорівнює 3:1, а на рівні продуктивного циклу – 1,5:1. На окремих підприємствах відмовилися від гарантованої винагороди своєї діяльності. Вищих керівників оплачують за часткою з прибутку, утворюваного трудовим колективом під їхнім керівництвом.

Матеріальне стимулювання керівників пов'язується в першу чергу з показниками максимізації прибутків – пріоритетнішим, ніж валовий обсяг реалізації. Цей показник, як вважали дотепер, відбиває кінцевий результат господарської діяльності керівників, відповідно до якого організовують їхнє преміювання. На премії припадає досить істотна частина прибутків: у головних керівників і голів ради директорів 25–35%, у генерального керівника відділення з оборотом близько 500 млн дол. – 20–25%, у керівника відділення з оборотом 150 млн дол. – 15%, у керівника відділу генеральної дирекції – 10–15%, у керівника заводу, керівника регіональної збутової контори, ревізора – 7,5%. Разом з окладами вони становлять досить солідні суми.

Премії керівникам можуть виплачувати як готівкою, так і в акціях компанії, а швидше за все у змішаній формі в різноманітній пропорції. Велику частину прибутків менеджерів вищої ланки реалізують у формі значних пакетів акцій своєї компанії. Часто акції, що входять у премію, видають не відразу. Це роблять для того, щоб «прив'язати» керівника до фірми, оскільки в разі відходу з неї він втрачає право на одержання не виплаченої премії, що залишилася.



Підсумки та застосування

Основним джерелом доходів найманих працівників (на їхню частку припадає понад 90% зайнятого працездатного населення) є і надалі залишатиметься заробітна плата. Нині саме заробітній платі належить переважне значення в мотиваційному механізмі. Заробітна плата має бути водночас і «годувальницею», і «пряником», і «батоном», і «кермом». Вона має забезпечувати об'єктивно потрібний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю, моральне і фізичне задоволення від виконуваної праці. Тому питання про оплату праці та її вдосконалення є і буде актуальним.

Позитивна атмосфера в колективі підприємства дуже важлива, за неї будуть вдячні співробітники. Вони ж є його (вашого підприємства) основою, тому відповідна підтримка, мотивація і відданість потрібна для того, щоб допомогти досягти очікуваних результатів. Спокій на робочому місці важливий не тільки для якості життя робітника, але й для економічного розвитку компанії. Потрібно постійно підтримувати і мотивувати персонал підприємства, організації, впроваджувати правильні практики роботи для зміни ситуації на краще. Оскільки серед підприємств, організацій постійно йде боротьба за талановиті й кваліфіковані кадри, то позитивний клімат на робочому місці без сумніву стане важливим фактором для їхнього успіху та процвітання.

Керівники переконані, що пільги для працівників є дуже важливою складовою конкурентоспроможності компанії, особливо тоді, коли йдеться про утримання та залучення талантів до організації. Проте, до цього часу далеко не всі розуміють, які пільги найкраще впливатимуть на працівників, і не намагаються визначити, чи виправдовують себе такі пільги. Багато компаній сьогодні змушені переглянути набір тих пільг, які вони надають працівникам. Це спричинено зокрема щорічним (на 7–9%) зростанням вартості медичних програм, які часто входять у соціальний пакет працівника.

Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння:

1. Які особливості оплати праці керівників, спеціалістів та службовців?
2. Які складові елементи схем посадових окладів?
3. Що слід розуміти під пільгами та послугами?
4. Яку систему компенсацій (пільг) ви запропонували б для вітчизняної сучасної організації?



Рекомендована література:

1. Баєва О. В., Ковальська Н. І. «Практичні аспекти менеджменту» /О. В. Баєва, Н. І. Ковальська – К.: МАУП, 2006. – Ч. 1 – 172 с.
2. Блонська В. І. Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці / В. І. Блонська, Р. З. Розумійко. // Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. пр. – 2006. – Вип. 16.7. – С. 222–225.
3. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А. М. Вознюк // Вісник економічної науки України. – 2009. – №1. – С. 47–51.
4. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмен. /О. М. Гірняк, П. П. Ладновський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007, – 352 с.



ВПЛИВ РОБОЧОЇ СИЛИ, ОРГАНІЗОВАНОЇ У ПРОФСПІЛКИ, НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

10.1. Професійні спілки, колективні переговори і трудові відносини

Профспілки виконують важливі для робітника, але непосильні для однієї людини функції, це зокрема:

- участь у колективних переговорах, відстоювання вигідних для робітників умов праці;
- підготовка та підписання колективної угоди;
- контроль за виконанням адміністрацією умов колективної угоди та примушування її ліквідувати порушення;
- представництво трудящих перед адміністрацією, в державних органах, а також в судах і таке інше.

Досі ми вважали, що робітники виступають на ринку праці як індивідуальні власники робочої сили, які конкурують між собою за вільні робочі місця. Але в сучасній економіці чимало робітників об'єднано в профспілки. Вони виступають на ринку праці колективно. Профспілка виступає як єдиний продавець робочої сили певної кваліфікації, як своєрідний монополіст. Монополія профспілок на ринках праці вносить суттєві зміни в їх функціонування. Для монополіста на ринку праці можуть виникати дві ситуації:

- профспілка пропонує робочу силу на конкурентному ринку, де є значне число покупців;
- профспілка виходить на ринок з єдиним покупцем, тобто стикається з монопсоністом.

Профспілки виконують функцію захисту робітників від диктату фірм. Серед багатьох напрямків діяльності профспілок можна виділити дві основні проблеми, які вони намагаються вирішити: збільшення зайнятості і підвищення заробітної плати робітників, об'єднаних у профспілки. Самі по собі це дві протилежні цілі, які в умовах ринкової економіки суперечать одна одній. Переслідуючи мету максимізації економічного прибутку, фірми відповідно до закону спадної продуктивності факторів виробництва можуть збільшити попит на працю, лише знизивши зарплату для всіх зайнятих, а зростання зарплати завжди пов'язане зі скороченням робочої сили. Стратегія профспілки на ринку праці залежить від того, яку мету на цей період вона вважає головною.

Вирішальне значення в системі управління трудовим потенціалом, безумовно, мають колективні переговори й укладання тарифних угод усіх рівнів. На державному рівні переговори проходять між Кабінетом Міністрів України, Радою Федерації незалежних профспілок та спілками підприємців. Унаслідок переговорів укладають Генеральну угоду. Її предметом є: диференціація мінімальних тарифних ставок за видами виробництв, важкістю праці; єдині для всієї України мінімальні ставки компенсаційних доплат за роботу в шкідливих та небезпечних умовах праці; єдині тарифні умови оплати праці робітників і службовців за загальними професіями та посадами; інші питання, які безпосередньо стосуються розвитку й використання трудового потенціалу; взаємні зобов'язання щодо виконання угод.

На рівнях видів економічної діяльності та територіальному переговори проводяться між представниками державних органів управління, спілками підприємців та профспілками. Предметами цих угод є:

єдині для підприємств галузі або території тарифні сітки робітників і шкали співвідношень посадових окладів керівників, спеціалістів і державних службовців; єдині для різних категорій працівників відповідної галузі, території мінімальні розміри доплат і надбавок; інші питання, які безпосередньо стосуються

розвитку ресурсів праці й використання трудового потенціалу; взаємні зобов'язання щодо виконання угод.

Первинною ланкою колективних переговорів і колективних угод є переговори між профспілками або іншими представниками трудящих (якщо відсутня профспілкова організація) та роботодавцем і укладання між ними колективного договору. Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» сторони беруть взаємні зобов'язання стосовно всіх аспектів соціально-трудова відносин, а саме: змін в організації виробництва та праці;

- забезпечення продуктивної зайнятості; нормування й оплати праці (усіх видів трудових виплат);

- установлення гарантій, компенсацій та пільг;

- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку;

- режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку;

- умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, медичного, культурного, оздоровчого обслуговування працівників; гарантії діяльності профспілкової або інших організацій представництва трудящих.

Колективні договори реєструють місцеві органи державної виконавчої влади і контролюють сторони цих договорів.

Отже, угоди й договори всіх рівнів спрямовані на формування, розподіл та розвиток трудового потенціалу суспільства й окремої організації. У цій справі беруть участь три суб'єкти соціального партнерства – уряд, профспілки, підприємці.

У країнах з ринковою економікою соціально-трудова відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Сутність функції захисту інтересів полягає в тому, що колективний договір покликаний захистити, з одного боку, роботодавців від необґрунтованих, завищених вимог

працівників, задоволення яких може завдати економічної шкоди роботодавцеві, а з другого, – працівників, які є найуразливішим суб'єктом соціально-трудових відносин, від власників і органів, що репрезентують їхні інтереси, які можуть використати переваги свого економічного становища з власною метою.

10.2. Яку мету ставлять собі керівники, профспілки і суспільство загалом у сфері трудових відносин

Окрім природних талантів та рівня освіти і кваліфікації, на ціну праці впливають профспілки та держава, що пояснює недосконалість конкуренції на ринку праці. Вплив держави на функціонування ринку праці проявляється різноманітно. Але визначальну роль відіграє встановлення мінімальної заробітної плати чинним законодавством. Метою такого урядового впливу є соціальний захист найманого працівника від свавілля роботодавця. А супутнім негативним наслідком такого впливу є зростання вимушеного безробіття.

Враховуючи, що система колективних договорів та угод є найвагомішою формою захисту інтересів членів профспілки, профспілка спрямовує свою діяльність на:

- охоплення угодами й колективними договорами всіх членів профспілки і її організацій;
- укладення на кожному підприємстві, в установі чи організації колективного договору за ініціативи профорганізації та забезпечення його повного виконання;
- підбиття підсумків виконання галузевих угод і колективних договорів на засіданнях президій колегіальних органів організацій профспілки та інформування членів профспілки про результати їх виконання, зокрема через засоби масової інформації та Інтернет;
- підвищення якості колективних договорів і угод; надання колективним договорам і угодам статусу нормативних актів, які регулюють трудові і соціально-економічні відносини працівників і роботодавців та встановлюють додаткові гарантії для працівників;

- надання Генеральній угоді статусу нормативно-правового акта, дія якого поширюватиметься на всіх суб'єктів соціально-трудових відносин; активне використання профспілкою передбачених законодавством заходів впливу до осіб, які ухиляються від участі в колективних переговорах, не виконують норми і положення колективних договорів та угод;

- щорічне формування єдиних вимог профспілок (завдань, які слід розв'язати шляхом колективних переговорів), консолідацію зусиль, солідарність та єдність дій на їх виконання;

- законодавче визначення поняття «найбільша представницька профспілка, профоб'єднання, профорганізація» та порядку застосування його при укладенні колективних договорів та угод;

- широке поширення позитивного досвіду колективно договірної роботи серед членів профспілки.

Для подальшого розвитку соціального діалогу слід здійснити на загальнодержавному рівні такий комплекс організаційних, правових, наукових, інформаційних заходів: розробити чіткі і прозорі механізми репрезентативності для всіх соціальних партнерів, які визначити в законах України: «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців», «Про колективні договори і угоди»; сприяти ухваленню Закону України «Про соціальний діалог» з урахуванням пропозицій профспілок України; розробити план заходів щодо кадрового, науково-методичного та інформаційного забезпечення соціального діалогу, організувати навчання профспілкових активістів; удосконалити співпрацю з органами державної влади та місцевого само-врядування; забезпечити розвиток соціального діалогу на територіальному, районному рівнях та на рівні первинної організації профспілки шляхом участі представників профспілки в роботі колегій, громадських колегій, виробничих нарад і т. п.; здійснювати діалог між соціальними партнерами на засадах публічності та прозорості, висвітлення їх позицій на радіо і телебаченні, в засобах масової інформації.

Основою ідеології політики у сфері оплати праці має стати забезпечення гідного рівня оплати праці, справедливості системи оподаткування, протидія надмірній диференціації працівників за доходами. Впровадження зазначеної ідеології передбачається здійснювати шляхом: аналізу економічного та соціального положення працівників, зокрема державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, внесення пропозицій до законів, концепцій та стратегій дій стосовно вдосконалення захисту соціально-трудова прав та інтересів працівників; реформування системи оплати праці державних службовців; затвердження прожиткового мінімуму (з урахуванням сімейного складника) відповідно до оновленої вартості споживчого кошика; ініціювання внесення змін до законодавчих актів для посилення механізму компенсації за затримку заробітної плати та надання права працівникові припиняти роботу при затримці виплати зарплати терміном понад 15 днів з оплатою як за простій не з вини працівника;

сприяння тому, що Верховна Рада України ратифікувала Європейську соціальну хартію у повному обсязі, відповідно до статті 1-ї, якої формування гарантій у сфері оплати праці слід здійснювати, виходячи з обсягу коштів, потрібних для забезпечення належного рівня життя як працівника, так і непрацездатних членів його сім'ї.

Враховуючи, що податково-бюджетна політика є ефективним інструментом реалізації державної політики забезпечення права громадян на гідну працю та гідний рівень життя, профспілка спрямовує свою діяльність на участь у реформуванні податкової системи на засадах: зниження податкового навантаження на доходи малозабезпечених громадян;

забезпечення принципу соціальної справедливості шляхом встановлення диференціації в оподаткуванні доходів фізичних осіб та запровадження неоподаткованого мінімуму доходів на рівні, не нижчому від прожиткового мінімуму на працездатну особу; забезпечення принципів соціальної справедливості при оподаткуванні трудових і нетрудових доходів різних верств населення;

врахування у податкових законах прогресивної міжнародної практики оподаткування профспілкової діяльності та положень Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», врегулювання проблемних питань в оподаткуванні профспілкових організацій, зокрема щодо звільнення від оподаткування профспілкових виплат; а також участь у формуванні бюджетної політики на засадах фінансування в повному обсязі потреб бюджетної діяльності державних установ України; забезпечення дії принципів соціального діалогу при формуванні бюджетів усіх рівнів.

Для забезпечення в умовах ринкових реформ і глобалізації економіки конституційного права громадян на працю профспілка домагатиметься:

- при проведенні адміністративної реформи контролю за дотриманням норм чинного законодавства, розгляду питань щодо скорочення державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування після надання інформації про результати функціонального обстеження та розрахунків штатної чисельності;

- забезпечення державної підтримки професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників не рідше одного разу на три роки, створення передумов для навчання протягом усього трудового життя;

- передбачення визначення в колективних договорах і угодах конкретних зобов'язань роботодавців щодо періодичності та обсягів підвищення кваліфікації працівників, спрямування на це коштів в обсязі не менше 3% від фонду оплати праці.

10.3. Нормативно-правові акти, що впливають на трудові відносини

Нормативно-правова система регулювання ринку праці в Україні має досить різноманітні правові засади і ґрунтується на основних положеннях Конституції України, Кодексу законів про працю, Законів України «Про зайнятість населення», «Про Державну програму зайнятості населення на 2006—2009 роки», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на

випадок безробіття», «Про охорону праці», «Про освіту», «Про колективні договори і угоди», «Про підвищення соціальних гарантій для трудящих», Указу Президента «Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Основних напрямів проведення державної політики зайнятості на період до 2009 року», регіональних програмам зайнятості населення т. ін. Крім того, існує ряд додаткових соціальних гарантій у сфері зайнятості, встановлених для соціально вразливих категорій населення. Такі гарантії регламентують, наприклад, Закон України «Про основи соціального захисту інвалідів України», Закон України «Про державну допомогу сім'ям із дітьми» та ін. До системи законодавчо-нормативних документів входять також Генеральна і галузеві (тарифні) угоди, колективні договори та інші правові акти. Багаторівнева система колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин дозволяє на основі співпраці і компромісів погодити інтереси головних суб'єктів сучасних економічних процесів – роботодавців і найманих робітників за посередництва держави. Практично баланс інтересів між партнерами у сфері виробництва і послуг у ринковій економіці знаходить своє відображення в колективних угодах різних рівнів і в індивідуальних трудових договорах (контрактах).

Генеральну угоду укладають між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями, і спрямована вона на вдосконалення колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин, розвиток соціального партнерства, реалізацію конституційних прав і гарантій працівників та роботодавців. Положення Угоди діють безпосередньо, поширюються на підприємства, організації та установи всіх форм власності, є обов'язковими як мінімальні гарантії для застосування при укладенні галузевих і регіональних угод, колективних договорів.

Галузеву угоду ухвалюють між галузевим міністерством, галузевими профспілками і галузевим об'єднанням роботодавців, і вона визначає узгодження позиції сторін за основними принципами соціально-економічної політики в галузі, спільні дії учасників угоди щодо їх реалізації. Норми галузевої угоди є нормами прямої дії, обов'язковими як мінімальні гарантії для дотримання галузевим міністерством Автономної Республіки Крим, головними управліннями обласних, управлінням Севастопольської міської, управліннями районних державних адміністрацій, власниками, органами або особами, яких вони уповноважили, на підприємствах усіх організаційно-правових форм, які за виробничими ознаками належать до цієї галузі і виборними органами профспілки працівників галузі при укладенні регіональних галузевих угод та колективних договорів, розв'язанні питань регулювання соціально-економічних і трудових відносин, що є предметом галузевої угоди.

Регіональну угоду укладають відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» між обласною державною адміністрацією і правлінням обласної організації роботодавців з одного боку та президією обласної ради профспілок з другого боку для встановлення основних норм, принципів та взаємних зобов'язань стосовно регулювання на регіональному рівні соціально-економічних, виробничих і трудових відносин, проведення активної соціальної політики, забезпечення конституційних прав і гарантій працівників та членів їхніх сімей.

Взяті за цією регіональною угодою зобов'язання та домовленості є обов'язковими для виконання сторонами угоди, а також для застосування під час ведення переговорів щодо укладання колективних договорів, регіональних угод на районному рівні як мінімальні гарантії.

Колективний договір укладають відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди». Він виступає як правовий акт, інструмент колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин між робітниками і їхніми

роботодавцями, визначає узгодження позицій сторін з розв'язання важливих питань умов і оплати праці, соціальних виплат та компенсацій, соціального забезпечення і страхування. Колективний договір між адміністрацією підприємства і його профспілкою або іншими представниками інтересів робітників, як правило, доповнює і розвиває норми, прийняті в генеральній, галузевій та регіональній угодах, конкретизує їх. При цьому береться до уваги фінансовий стан підприємства і організації, стан розвитку соціально-трудової сфери колективу.

Для сприяння зайнятості населення, задоволення потреб громадян у праці Кабінет Міністрів України і місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування розробляють річні та довгострокові державну і територіальні програми зайнятості населення.

Державна і територіальні програми зайнятості населення спрямовані на: сприяння розвитку на структурній перебудові економіки, створенню умов для направлення вивільнюваних працівників в інші галузі народного господарства; запобігання розвитку безробіття і його скороченню шляхом підвищення економічної зацікавленості підприємств і організацій; поліпшення системи відтворення робочої сили в поєднанні з розвитком робочих місць, професійної орієнтації, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації населення, ефективне використання трудових ресурсів; захист безробітних та їхніх сімей від негативних наслідків безробіття та забезпечення зайнятості громадян; формування матеріальної, кадрової, інформаційної, фінансової і науково-методичної бази державної служби зайнятості; заходи сприяння зайнятості населення, яке проживає в сільській місцевості.

Проблеми регулювання ринку праці розглядають з урахуванням конвенцій та рекомендації Міжнародної організації праці, членом якої є Україна. Трудові відносини громадян України, що працюють за її межами, а також трудові відносини іноземних громадян, які працюють на підприємствах, в установах, організаціях України, регулюють законодавство сторін працевлаштування та міжнародні договори (угоди)

України. Якщо міжнародним договором або міжнародною угодою, в яких бере участь Україна, встановлено правила, відмінні від тих, які містить законодавство України про працю, в такому разі застосовують правила міжнародного договору або міжнародної угоди.

10.4. Основні типи взаємодії працівників і керівництва: організація, переговори щодо контракту, контроль за виконанням контракту

Відповідно до ст. 21-ї Кодексу законів про працю України контракт є особливою формою трудового договору, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (зокрема матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору може встановлювати угода сторін. Контракт як особлива форма трудового договору має орієнтуватися на забезпечення умов для прояву ініціативності та самостійності працівника з урахуванням його індивідуальних здібностей і професійних навичок, підвищення взаємної відповідальності сторін, правову і соціальну захищеність працівника. Відповідно до ст. 24-ї Кодексу законів про працю України контракт укладають в письмовій формі й підписують роботодавець і працівник, якого приймають (наймають) на роботу за контрактом.

Із згоди працівника копію контракту можуть передати профспілковому або іншому органу, який працівник уповноважив репрезентувати його інтереси для здійснення контролю за дотриманням умов контракту. Контракт набирає чинності з миті підписання його сторонами, і його можна змінити тільки з їхньої згоди. Контракт – це передусім строковий трудовий договір. Змістом контракту є взаємні зобов'язання сторін. У контракті можуть бути визначені, додаткові порівняно з чинним законодавством, пільги і компенсації за рахунок підприємства. За два місяці до закінчення строку дії контракту за згоди сторін його можна продовжити або укласти на новий термін.

Контрактні форми найму та оплати праці широко розповсюджені в усьому світі передусім на первинному ринку праці стосовно найвище кваліфікованих, найцінніших працівників. Ця форма є найприйнятнішою для ринкової економіки: вона дає можливість передбачити всі права й обов'язки сторін, конкретизувати окремі умови, пристосовуючи їх до індивідуального випадку. Передбачення додаткової взаємної відповідальності сприяє створенню оптимальних умов для реалізації цілей обох сторін.

Працівників наймають для досягнення цілей організації в обмін на виплату заробітної плати та інші блага. Згода працівника виконувати покладені на нього роботодавцем функції в обмін на обумовлені блага є індивідуальною трудовою угодою (індивідуальний трудовий договір). Трудова угода (договір) може бути строкова і безстрокова, формальна (укладена відповідно до чинних правил у письмовій формі) і неформальна (усна).

Трудовий контракт – це індивідуальний, формальний і строковий трудовий договір. Його формальний характер означає, що його укладають згідно з чинними правилами, у письмовій формі, у двох примірниках та його підписує роботодавець і працівник, і він зберігається у кожній із сторін. Вважається, що таке оформлення сприяє дотриманню умов угоди. Однак формальний характер трудового контракту означає також і те, що конфлікти, які виникають з питань виконання підписаного контракту, може розв'язувати офіційний або третейський суд.

Індивідуальний характер трудового контракту означає, що його укладають індивідуально з кожним працівником: права, обов'язки і відповідальність сторін у кожному випадку конкретизують. Строковий характер трудового контракту означає, що його укладають на певний термін, обумовлений у цьому ж контракті.

Для виконання звичайної регламентованої стандартної роботи, на якій особистість працівника, його індивідуальні якості не мають важливого значення, де досить лише чітко

дотримуватися посадової інструкції, трудовий контракт не потрібен. Тут підійде звичайний трудовий договір, оформлений відповідно до чинного законодавства наказом по підприємству.

Найважливішими позиціями в контракті є обов'язки працівника, обов'язки підприємства та відповідальність сторін. Що чіткіше вони обумовлені, то менше непорозумінь виникатиме в ході виконання контракту. В контракті потрібно конкретно зазначити все, про що домовляються сторони: місце, вид та термін роботи; режим праці та відпочинку; технічне забезпечення праці; зобов'язання адміністрації щодо оплати праці і соціальних пільг; можливості перепідготовки та підвищення кваліфікації; відповідальність за невиконання посадових обов'язків; підстави для розірвання контракту обома сторонами; порядок розгляду спорів; умови суміщення чи виконання обов'язків іншої особи на час її відсутності; випробувальний термін; дотримання комерційної таємниці тощо.

Під час укладання контракту можна розглядати будь-які додаткові пільги: надання матеріальної допомоги на оздоровлення під час відпустки; надання в користування автомобіля; компенсацію обумовлених витрат; допомогу в забезпеченні житлом, оплати навчання працівника або його дітей тощо. При цьому вважається, що в процесі переговорів прийнятним та навіть психологічно виправданим є торгування.

Укладений між підприємством і працівником трудовий договір оформляють наказом керівництва, який доводять до відома працівника під розписку. Індивідуальна трудова угода і, зокрема, трудовий контракт відіграють велике значення у розвитку соціально-трудоких відносин. Уміння кожного працівника відстоювати свої трудові й соціальні права, домагатися гідних умов праці і її оплати, дотримуватися договірної дисципліни і трудового законодавства створює конкретні передумови для підвищення ефективності виробництва, якості трудового життя і гармонізації соціально-трудоких відносин.

10.5. Вплив глобалізаційних аспектів конкуренції на ринках збуту на стосунки між працівниками і керівництвом

Глобалізація впливає на державне регулювання розвитку підприємств, оскільки сама має подвійну природу, тобто несе в собі позитивні й негативні наслідки як для національної економіки, так і для її господарських суб'єктів. До позитивних слід віднести: сприяння міжнародному розподілу праці і як наслідок – поглиблення спеціалізації виробництва, впровадження інновацій, зростання продуктивності праці; скорочення витрат та зниження цін завдяки використанню додатного ефекту масштабу; використання переваг вільної торгівлі, яка є основою глобалізації; посилення стимуляційних механізмів конкуренції завдяки сприянню розвитку нових технологій, поширенню свободи підприємництва та зростанню влади споживача на ринку; стимулювання вільного руху капіталів, збільшення розміру інвестицій завдяки наявним можливостям їх вільного переміщення; зростання швидкості розв'язання проблем розвитку людства, у першу чергу соціально-економічних та екологічних.

З іншого боку, глобалізація несе в собі і негативні наслідки для національної економіки, серед яких основними є: виникнення загроз для економічної безпеки та посилення експансії економічно розвинених країн світу; підвищення нестабільності функціонування національної економіки з урахуванням залежності від світових криз, зокрема можливість дестабілізації фінансової сфери певної країни через не залежні від неї причини; нерівномірний розподіл переваг від глобалізації між окремими країнами та галузями національної економіки; ймовірна втрата національної ідентичності окремих країн, яка формувалась віками тощо.

В умовах глобалізації розвиток підприємств набуває особливих рис, оскільки змінюється зовнішнє середовище діяльності суб'єктів господарювання, зокрема:

– національні ринки споживчих товарів та ресурсів чимраз більше інтегруються та включаються в єдиний світовий ринок, на якому іноземні фірми діють на рівних правах із національ-

ними, а передача інформації, розрахунки здійснюються через Інтернет у режимі реального часу;

- обсяг і умови реалізації товарів більшою мірою визначають ще до початку виробництва на підставі довгострокових контрактів із замовниками;

- у загальному обсязі запропонованої на ринку продукції більшу частку займають послуги, науково-технічні розробки, складні технічні комплекси, а не матеріальні блага;

- ціни визначаються витратами на одиницю споживчого ефекту, а не продукції;

- у структурі витрат виробництва збільшується частка трансакційних, спрямованих у інші сфери діяльності, та авансованих витрат.

Як бачимо, глобалізація справляє значний вплив на функціонування та розвиток національної економіки. Крім того, глобалізаційні процеси мають широкий спектр впливу і на розвиток як підприємницького сектору країни, так і його окремих одиниць – підприємств. Подвійна природа глобалізації та зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, зумовлюють і зміни в державному регулюванні розвитку підприємств. Загальною тенденцією є зменшення обсягів та вагомості державного впливу на підприємницьку діяльність і відмова від прямих засобів регулювання розвитку національних підприємств. Державне регулювання розвитку підприємств в умовах глобалізації набуває особливої суперечності. Так, з одного боку, виникає потреба якнайширшого використання вигод від глобалізаційного світу та, з іншого боку, дуже потрібним є створення запобіжних механізмів, спрямованих на збереження національних ознак господарських суб'єктів, та подолання уніфікованості глобалізаційного світу. Саме напрями державного регулювання розвитку підприємства, які ми назвали раніше, здатні оптимізувати впливи глобалізації на розвиток національних підприємств, тобто нейтралізувати негативні й посилити позитивні аспекти глобалізаційних процесів.

Отже, визначено основні напрями державного регулювання розвитку підприємств у глобалізаційних умовах, які полягають

у: впливі на конкурентне середовище, сформоване як національними, так і іноземними суб'єктами; впливі на інноваційну діяльність суб'єктів господарювання; впливі на інвестиційну активність підприємств та впливі на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Наявність позитивних і негативних наслідків глобалізаційних процесів для національної економіки і її суб'єктів дає змогу визначити основну суперечність державного регулювання розвитку підприємств, а саме: потребу якнайширшого використання вигод від участі у глобалізаційних процесах на противагу нагальності збереження та захисту національних ознак господарських суб'єктів.

Напрями впливу держави на розвиток підприємств у різних сферах реалізують через механізм державного регулювання розвитку підприємств, який формується за допомогою сукупності інструментів впливу на економічну активність господарських суб'єктів.

Глобалізація як світове економічне явище стала однією з найвпливовіших сил, яка призвела до загострення міжнародної конкуренції, що сприяє поглибленню спеціалізації та міжнародного поділу праці. Ще однією перевагою глобалізації є економія на масштабах виробництва, що потенційно може призвести до скорочення витрат і зниження цін, а отже – до економічного зростання.

Досить вагомим аспектом впливу глобалізації на національну економіку є надзвичайно високі темпи зростання прямих іноземних інвестицій, які випереджають динаміку світової торгівлі. Прискорення економічного зростання розвинутих країн спрямовує потоки капіталу в країни, що розвиваються і особливо потребують фінансових ресурсів. При цьому важливим фактором залучення іноземних інвестицій виступає обґрунтована державна макроекономічна політика, яка захищає права власності та створює сприятливі умови для підприємницької діяльності. Інвестори також враховують внутрішні фактори, до яких належать рівень забезпеченості робочою силою та її кваліфікація, вартість робочої сили, обсяг ринку, ступінь інвестиційних ризиків тощо.



Підсумки та застосування

Ряд економістів вважає вплив профспілок на економіку позитивним: боротьба профспілок за підвищення зарплати змушує фірми вдосконалювати методи виробництва та організації праці і тим самим досягати підвищення ефективності; профспілки сприяють скороченню плинності кадрів.

Намагаючись розширити попит на працю, профспілка застосовує різноманітні методи впливу. По-перше, вона може сприяти зростанню попиту на продукцію, допомагаючи фірмам у проведенні рекламної кампанії або використовуючи політичне лобювання, щоб одержати вигідний контракт, який сприяв би розширенню виробництва. Часто профспілки підтримують вимоги підприємців щодо введення імпорتنих квот або протекціоністських тарифів, щоб зменшити або зовсім виключити конкуренцію з боку іноземних фірм, сподіваючись, що це спонукатиме вітчизняних виробників розширити виробництво, а відповідно і попит на працю. По-друге, профспілки сприяють усім заходам підприємців щодо підвищення продуктивності праці, хоч більшість рішень щодо вдосконалення технології адміністрація ухвалює самостійно. Підвищення продуктивності праці супроводжується, як правило, підвищенням ставок зарплати, а також розширенням попиту на працю. По-третє, профспілки намагаються вплинути на підвищення цін ресурсів-замінників, щоб фірмам було не вигідно їх застосовувати, заміщуючи членів профспілки іншими ресурсами. Аналогічно профспілки можуть підтримувати протести проти підвищення цін на доповнювальні ресурси, наприклад, газ, електроенергію і т.п., щоб уникнути скорочення робітників на фірмах.

Основною передумовою стрімкого розвитку процесів глобалізації стала об'єктивна потреба усунення торговельних бар'єрів між країнами світу, щоб розширити ринок та створити умови для повнішої реалізації економічних інтересів окремих держав. Це призвело до активізації обміну товарами та послугами, інформацією, капіталом, робочою силою і створило при цьому додаткові умови для зростання країни та підвищення її

конкурентоспроможності. Глобальні процеси призвели до прискорення динаміки економічних процесів у світі, що супроводжувалось виникненням нових глобальних ринків, розвитком інформаційних технологій, укладанням міжнародних угод щодо економічного співробітництва. Внаслідок цього відбувається зростання продуктивності праці та скорочення витрат. Отже, держави орієнтують свою діяльність на глобальний світовий ринок, що передбачає досягнення вищої ефективності, повнішого та якіснішого задоволення внутрішнього і зовнішнього попиту. Участь національної економіки в міжнародній конкуренції забезпечує гнучкість у використанні ресурсів, упровадження передової технології, що призводить до загального підвищення обсягу виробництва.

Завдання для самостійної роботи:

Перевірка розуміння

1. Розкрийте правовий статус профспілки як суб'єкта трудового права України.
2. Окресліть участь профспілок у регулюванні трудових правовідносин.
3. Яка роль профспілкової організації в переговорах щодо контракту?
4. Розкажіть про процеси глобалізації та їхній вплив на продуктивність праці.



Рекомендована література:

1. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна [Текст] / під заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Львовичкіна, В. П. Семиноженка. – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2004. – 261 с.
2. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15 вересня 1999 року // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – №45. – 397с.;
3. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
4. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління/ Ю. М. Чабаненко. // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – Донецьк, 2010. – №29. – С. 141–146.



РОЛЬ І ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

11.1. Високоєфективні робочі системи та елементи

Проблемою, з якою стикаються керівники сьогодні, є перетворення їхніх організацій на високоєфективні робочі системи з правильною комбінацією людей, технологій та організаційної структури, щоб повною мірою використовувати ресурси і можливості в досягненні їхніх організаційних цілей. Щоб функціонувати як високоєфективна робоча система, кожен з цих елементів має добре поєднуватись з іншими в безвідмовно функціональне ціле. Багато виробників використовує новітні процеси, включаючи гнучку виробничу технологію та своєчасний інвентарний контроль (це означає, що запаси запчастин і витратних матеріалів поповнюються автоматично за потреби), але, звичайно, ці процеси не можуть відбуватися самі по собі, ними повинні керувати кваліфіковані люди. Організації (фірми, компанії) повинні визначити, які люди відповідають їхнім потребам, а потім шукати, тренувати й мотивувати цих особливих людей. Згідно з дослідженнями організації, що запроваджують комплексні високоєфективні робочі системи, зазвичай зазнають збільшення продуктивності та довгострокових фінансових показників.

Створення високоєфективної робочої системи контрастує з традиційними практиками управління. В минулому рішення щодо технології, організаційної структури та людських ресурсів розглядали так, наче вони не були пов'язані між собою. Організація могла придбати нову інформаційну систему,

реструктурувати роботу або відкрити офіс в іншій країні без урахування впливу на її людей. Останнім часом керівники збагнули, що успіх залежить від того, як добре всі елементи працюють разом.

У високоефективній робочій системі елементи, що повинні працювати разом, становлять організаційну структуру, а управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у їхньому становленні.

Організаційна структура				
Організаційні цілі	Інформаційні системи		Планування завдань	Виконання
	Системи винагороди		Люди (підбір, підготовка та розвиток)	

Організаційна структура – це спосіб організації груп людей в успішні відділи, департаменти та їхня підзвітність. Керівництво організації ухвалює більшість рішень щодо структури. Наприклад, скільки працівників звітує кожному супервайзеру, чи згруповані працівники відповідно до функцій, які вони виконують, або клієнтів, яких вони обслуговують. Такі рішення впливають на те, як добре працівники координують свою діяльність та реагують на зміни. У високоефективній робочій системі організаційна структура сприяє розвиткові співробітництва, навчання і постійного вдосконалення.

Планування завдань визначає, як буде згруповано деталі організації потрібних заходів – відповідно до робочих завдань чи командних обов’язків. У високоефективній робочій системі планування завдань робить працю продуктивною, заохочуючи до високоефективних результатів. Потрібні *люди* – це ключовий елемент високоефективних робочих систем. Управління людськими ресурсами відіграє значну роль у забезпеченні людьми, що добре підходять та добре підготовлені до своєї роботи. Професіонали з людських ресурсів

допомагають організаціям рекрутувати й відбирати людей з потрібною кваліфікацією. Підготовка, розвиток та кар'єрний менеджмент гарантують, що ці люди здатні виконувати свої поточні й майбутні завдання та «вписуватись» в культуру організації.

Системи винагороди сприяють високоефективності, заохочуючи людей прагнути до мети, що сприяє досягненню загальних цілей організації. Системи винагороди включають показники ефективності, за якими працівників оцінюють, методи вимірювання продуктивності, заохочувальних виплат та інших винагород, пов'язаних з успіхом. Управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у розвитку й адмініструванні систем винагороди, про що йшла мова в попередніх розділах.

Останнім елементом високоефективної робочої системи є *інформаційні системи* організації. Керівники ухвалюють рішення щодо видів накопичуваної інформації та її джерел. Також вони мають вирішити, хто в організації повинен мати доступ до інформації і як надаватимуть їм цей доступ. Сучасні інформаційні системи, включаючи Інтернет, дозволяють організаціям широко розповсюджувати інформацію. Департаменти управління персоналом користуються цією технологією для надання працівникам доступу до інформації про пільги, можливості навчання, відкриття нових вакансій та ін.

11. 2. Характеристика наслідків високоефективної робочої системи

Розгляньмо практику невеликих заводів з виробництва сталі (які виробляють сталь для виготовлення лімітованої кількості продукції для будівельної галузі). Деякі міні-заводи мають стратегію, що базується на збереженні цін на рівні, нижчому, ніж у конкурентів; низькі ціни дозволяють їм отримувати прибутки, приваблюючи покупців низькою вартістю продукції. Інші міні-заводи фокусуються на «диференціації», тобто виділяючись інакше, ніж низькими цінами – наприклад, пропонуючи вищу якість або незвичний асортимент.

Дослідження показали, що міні-заводи, які орієнтуються на ціни, схильні до високоцентралізованих структур, що дозволяє керівникам зосередитися на контролі за допомогою жорсткої лінії керівництва. Ці організації мають низький рівень участі працівника в ухваленні рішень, відносно низьку заробітну плату і пільги, а оплата значною мірою залежить від продуктивності. На міні-заводах, що фокусуються на диференціації, структури складніші і децентралізованіші, а повноваження ширші. Ці міні-заводи заохочують залученість працівників та мають вищу заробітну плату, щедріші пільги. Вони є високоефективними робочими системами. Загалом ці заводи мають вищу продуктивність, меншу кількість браку і нижчу плинність кадрів, ніж заводи, що фокусуються на низьких цінах.

Отже, наслідки високоефективної робочої системи включають вищу продуктивність та ефективність. Ці наслідки сприяють збільшенню прибутку. Високоефективна робоча система може мати інші наслідки, включаючи високу якість продукту, високий рівень задоволеності споживачів і невисоку плинність кадрів. Деякі з цих наслідків відповідають проміжним цілям, що ведуть до вищого прибутку. Виглядає це так:

Наприклад, висока якість сприяє задоволеності споживача, що у свою чергу сприяє зростанню бізнесу. Також підвищення продуктивності дозволяє організації зробити більше з меншими

Цікаві завдання	Задоволені працівники	Низький рівень прогулів	Зменшення витрат
		Низька плинність кадрів	
Висока якість	Задоволені клієнти	Зростання продажів	Зростання прибутків
Інновації		Підвищення продуктивності	
Обмін знаннями			

витратами, що задовольняє клієнтів, які розуміють динаміку цін, і допомагає перемогти конкурентів у боротьбі за клієнта. Іншими засобами зниження ціни та підвищення якості є боротьба з прогулами та плинністю шляхом забезпечення організації стабільним джерелом досвідчених працівників.

На попередньому прикладі міні-заводів працівники забезпечували низький рівень плинності кадрів і відбракування продукції. Досягнення цих цілей допомагає міні-заводам підвищити продуктивність, що допомагає збільшити прибутки.

У високоефективній робочій системі результати кожного робітника та робота в команді сприяють високій ефективності системи загалом. Індивідуальна і командна робота забезпечує високу якість товарів, послуг і т. п., і в такому разі вони сприяють досягненню цілей організації. Коли організація доповнює чи змінює свої цілі, люди пристосовуються та зазнають змін, що потрібні для досягнення нових цілей.

11.3. Передумови для створення високоефективних робочих систем

В основі формування високоефективної робочої системи лежать певні умови. Загальні практики у високоефективних організаціях пов'язані з винагородою, розширенням прав і можливостей працівників, різноманітністю робочих місць, сприяють високій ефективності, надаючи співробітникам навички, стимули, знання, самостійність, а також відчуття задоволеності та залученості, і є умовами, що пов'язані з високою продуктивністю. У наведеній нижче таблиці показано приклади таких умов.

Команди виконують роботу.
Працівники беруть участь у відборі.
Працівники отримують формальне підтвердження зворотного зв'язку і беруть активну участь у процесі підвищення продуктивності.

Постійне навчання заохочують і винагороджують.
Винагороди та компенсації для працівників відносяться до фінансової діяльності компанії.
Устаткування і робочі процеси структуровані, а для стимулювання якнайбільшої гнучкості і взаємодії між співробітниками використовують спеціальні технології.
Працівники беруть участь у плануванні змін в устаткуванні, розташуванні, а також методах роботи.
Робоча система дозволяє співробітникам використовувати різноманітні навички.
Працівники розуміють, як їхня робота сприятиме отриманню готового продукту або послуги.
Етичну поведінку заохочують.

Сучасні організації розширюють права та можливості працівників. Вони очікують, що працівники ухвалюватимуть більше рішень стосовно того, як виконувати роботу. Одним з найпопулярніших методів розширення прав і можливостей працівників є планування роботи так, щоб її виконували в команді. Працюючи в команді, працівники об'єднують різноманітні навички та досвід для виготовлення товарів і надання послуг. Організація може довірити команді право ухвалювати рішення, які зазвичай ухвалюють керівники, такі як наймання членів команди та планування розкладу роботи. Робота в команді та розширення прав і можливостей сприяють високоефективності, коли підвищують рівень задоволеності роботою і надають організації можливість повніше використовувати ідеї та професійний досвід працівників.

В основі формування високоефективної робочої системи лежать певні умови. Загальні практики у високоефективних

організаціях, пов'язані з винагородою, розширенням прав і можливостей працівників, різноманітністю робочих місць, сприяють високій ефективності, прививаючи співробітникам навички, надаючи стимули, знання, самостійність, а також відчуття задоволеності та залученості, а також є умовами, що пов'язані з високою продуктивністю. У наведеній вище таблиці показані приклади таких умов. Врешті-решт етична поведінка є обов'язковою умовою високоефективності, оскільки вона сприяє добрим довгостроковим стосункам з працівниками, клієнтами та громадськістю.

Задля розширення прав і можливостей працівника керівники повинні сприяти зв'язку та координації ролей, щоб команда отримувала ресурси, потрібні для виконання роботи. Керівник повинен допомагати команді та її учасникам взаємодіяти з працівниками інших департаментів або команд і переконатися у зв'язку в обох напрямках – керівник тримає команду в курсі важливих питань та гарантує, що команда ділиться інформацією і ресурсами з тими, хто їх потребує. Разом з цими зусиллями з координації керівник команди повинен допомагати її членам розв'язувати проблеми по мірі потреби. Для забезпечення такої допомоги він може скерувати членів команди звернутись до джерел поза командою чи організацією. Декілька академічних досліджень із залучення співробітників до організаційної ефективності показали – безпосередній керівник працівника має величезний вплив на нього або рівень його задоволеності роботою.

11.4. Вплив управління людськими ресурсами на високоефективні робочі системи

Як уже йшлося раніше, умовою, що лежить в основі будь-якої високоефективної організації, є те, що працівники отримують задоволення від своєї роботи, вони сприймають свою роботу як виконання або надання дозволу на виконання завдань, що мають високу цінність. Згідно з дослідженнями задоволеність роботою та продуктивність взаємопов'язані. Вища продуктивність на індивідуальному рівні повинна сприяти вищій продуктивності для організації загалом.

Раніше було описано ряд способів, за допомогою яких організація може сприяти задоволеності роботою. Вони включають цікавішу роботу, встановлення чітких і перспективних цілей, забезпечення значних винагород, які пов'язані з ефективністю згідно з системою управління ефективністю, яку працівники вважають справедливою. Ефективне сприяння задоволеності співробітників може виділити організацію серед конкурентів. Деякі організації виходять за рамки того, що стосується простого задоволення від роботи і намагаються сприяти залученості працівників та їхньому сумлінному ставленню до своєї роботи. Сумлінні люди можуть так захопитися чимось, що це стане частиною їх самих. Такі відчуття щодо своєї роботи називають професійною близькістю. Люди відчують професійну близькість, коли вони люблять свою роботу, коли вони та їхні співробітники піклуються один про одного, коли вони вважають свою роботу значущою. Менеджери з управління персоналом відіграють значну роль у створенні цих умов. Наприклад, вони можуть вибрати людей, які піклуються про свою роботу та клієнтів, забезпечити методи для обміну знаннями, спланувати роботу так, щоб вона була цікава, а також розробити політику і програми, які показують турботу про потреби працівника. Такі зусилля можуть стати дедалі важливішими, оскільки діловий світ чимраз більше застосовує розширення прав і можливостей співробітників, роботу в команді та обмін знаннями для створення гнучких організацій.

Показники високоефективних організацій:

1. Чітке, добре розроблене бачення мети (місії).
2. Міцне керівництво.
3. Об'єднана робоча сила.
4. Уповноважені, зацікавлені люди.
5. Фокус на розвиток людського потенціалу.

Якості високоефективного керівника:

1. Повністю відданий організації.
2. Технічно компетентний.
3. Вселяє впевненість своїм підлеглим.

4. Щиро турбується і дбає про підлеглих.
5. Встановлює пріоритети – пояснює всім членам колективу.
6. Ризикує, але прораховує.
7. Вчиться на помилках.

Характеристика робочої команди :

- маленька група людей з додатковою кваліфікацією, відданих спільній меті та поставленим завданням, за розв'язання яких вони вважають себе відповідальними;

- широка різноманітність можливих типів: виробничі команди, обслуговувальні, команди з розвитку товару і т. п.;

- завдання – задовольнити клієнта.

Мета формування команди – ефективна праця як окремих підрозділів, так і організації загалом.

Принципи створення ефективної команди – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці у процесі управління персоналом:

- безпека. У команді її учасники почуваються в безпеці, відчувають, що про них піклуються;

- індивідуальність. Команда визнає і заохочує індивідуальні особливості своїх членів;

- причетність. Учасники поділяють почуття гордості за спільні досягнення;

- відданість. Кожен з членів команди відчуває свою відповідальність за досягнення спільних цілей.

Принципи, які використовують деякі американські і японські корпорації:

- довічний найм;

- контроль, заснований на довірі;

- консенсуальне ухвалення рішень, тобто коли рішення схвалює більшість.

Чому люди вступають в команду?

1. Команда дає психологічні та матеріальні переваги. Що повніше команда задовольняє потреби своїх членів, то вона міцніша і життєздатніша.

2. Зовнішній світ вважає команду потужнішою і впливовішою соціальною одиницею, ніж окрему особу.

Фактори, що визначають успіх робочої команди:

- доцільні підбір її членів і їхня активна участь у спільній справі;
- підготовка до успіху;
- розвиток у членів команди вміння керувати;
- винагорода за загальну роботу команд;
- команда повинна поставити чіткі завдання, розробити реальні плани, спілкуватися точно і ясно;
- спільна розробка групових норм, поведінкових стандартів.

Підсумки та застосування

Ефективність управління персоналом – це якість і корисність управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати прибутковість виробництва, вдосконалювати організацію виробництва і праці, приносити соціальну і матеріальну задоволеність працівникам.



Основні складники управління людськими ресурсами (економічний, організаційний і соціальний) тісно взаємопов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пов'язано з тим, що управлінські рішення в першу чергу втілюють в конкретні організаційні заходи. Економічні показники діяльності організації значною мірою підвищують завдяки чіткій організації виробництва та праці, кращому використанню всіх виробничих ресурсів. Завдяки цьому в організації створюються кращі фінансові можливості для зростання трудових доходів, поліпшення умов праці. Зі зростанням матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи персоналу обов'язково зростатиме організаційна й економічна ефективність управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами як функція управління організації є складним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо в організації процесом виробництва або надання послуг управляють висококваліфіковані менеджери,

які використовують світовий досвід в управлінні персоналом та впроваджують інноваційні технології, то продукція цього підприємства буде конкурентоспроможна на ринку. Сам персонал підприємства стане надійною запорукою його розвитку.



Завдання для самостійної роботи

Перевірка розуміння:

1. Дайте характеристику основних показників високоефективної організації.
2. Які якості характерні для високоефективного керівника?
3. Розкрийте суть основних принципів створення ефективної команди, таких, як безпека, індивідуальність, співпричетність, відданість.
4. Які фактори визначають успіх робочої команди?

Запитання для критичного мислення:

1. Чому люди вступають в команду?
2. Яким вимогам повинен відповідати кандидат в управлінську команду?

Практичні вправи:

Сформулюйте основні професійні та особистісні якості, які повинні мати члени «ідеальної» управлінської команди торгової фірми.

Рекомендації:

Як створити ефективну команду?

1. Встановіть ясні цілі. Мета повинна бути викликом, а критерії її досягнення зрозумілими.
2. Починайте з малого. Люди вибирають ідеї, в яких вони можуть розібратися. Успіх зміцнює довіру і створює основу для нового успіху.
3. Добийтеся згоди всіх членів команди, перш ніж почати діяти. Причетність зростає на основі справжнього розуміння. Без згоди майже нічого не можна змінити. Досягнення згоди потребує часу.
4. Радьтеся часто і широко. Люди можуть сказати багато цінного. Крім того, цим ви зміцнюєте взаєморозуміння й злагоду.

5. Поєднуйте створення робочої команди з організаційною роботою. Розробіть нову організаційну структуру, положення, посадові інструкції. Використовуйте регулярні засідання і звичайні колективні завдання.

6. Сміливо зустрічайте складні проблеми. Намагайтеся розв'язувати складні проблеми в першу чергу.

7. Делегуйте повноваження. У людей різні сильні сторони і досвід. Делегування повноважень зазвичай означає індивідуальний розвиток.

8. Заохочуйте творчу ініціативу. Нові ідей породжують подальшу творчість.

9. Вчіться на помилках. Визнайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи.

10. Заохочуйте зворотний зв'язок.

Рекомендована література:

1. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002. Кн. 1: Таланти і лідери. – 2002. – 299 с.



2. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисц / В.М.Петюх. – К.:КНЕУ, 2000. – 124 с.

3. Харківський Д. Ф. Результативність процесу управління персоналом організації / Д. Ф. Харківський, Є. О. Тимченко // Економіка харчової промисловості. – Одеса, 2010. – №1(5). – С. 27–30.

4. Ястремська О. М. Людські ресурси: пропозиції з удосконалення управління / О. М. Ястремська // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 52–60.

ГЛОСАРІЙ

Адміністратор – одна з ролей менеджера в межах системного підходу, пов'язана з відповідальністю за ресурсозабезпечення і виконання планів організації, забезпечення контролю за діяльністю підлеглих.

Актуальність – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам.

Апарат управління – система органів управління, сукупність організацій, які управляють певною управлінською діяльністю; сукупність працівників (менеджерів, спеціалістів, технічних працівників) організації, які виконують управлінські дії.

Асоціативне мислення – характеристика мислення, особливість якого полягає в переході від одного уявлення до другого за випадковими чи загальними особливостями залежно від індивідуального уявлення.

Виробничий колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю на користь суспільства, єдністю мети й інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, взаєминами товариського співробітництва і взаємодопомоги.

Відповідальність – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхню реалізацію.

Делегування – засіб, за допомогою якого керівник розподіляє серед працівників організації управлінські завдання (роботи), які потрібно виконувати для досягнення цілей організації.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Дискримінація за ознакою статі – дії чи бездіяльність, що виражають будь-яке розрізнення, виняток або привілеї за ознакою статі, якщо вони спрямовані на обмеження або унеможливають визнання, користування чи здійснення на рівних підставах прав і свобод людини для жінок і чоловіків.

Діловий етикет – встановлений порядок поведінки в певній соціальній сфері, а саме у сфері виробництва та управління.

Завдання – види робіт, які потрібно виконати певним способом та в обумовлений термін.

Інтерв'ювання – особистий контакт з людьми, що характеризується цілеспрямованим опитуванням і збиранням потрібного матеріалу.

Кадровий складник – професійні знання, вміння і навички, а також пізнавальні здібності.

Кадри – це соціально-економічна категорія, яка включає постійний штатний склад працівників певної кваліфікації, що пройшли професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

Кваліфікаційна структура – зміни в трудовому потенціалі (зростання вмінь, знань, навичок), зміни в особистості.

Колективний договір – це письмова двостороння угода, сторонами якої є, з одного боку, трудовий колектив, з другого – адміністрація підприємства, установи, організації в особі керівника. Це правовий інструмент, за допомогою якого трудовий колектив забезпечує собі поліпшення умов та охорони праці. Це гарант виконання чинного законодавства України з дотримання норм умов праці.

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою цього чи іншого рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Кадри управління – працівники (службовці), чия професійна діяльність безпосередньо або опосередковано пов'язана з виконанням функцій управління і рівнем підготовки відповідно до робочих місць.

Коректність ухвалених рішень – характеристика якості процесу ухвалення рішень, що полягає в поєднанні врахування реальної зовнішньої ситуації, внутрішніх можливостей управлінця та організованості діяльності, в якій він існує як керівник, встановлених замовником меж, а також сформованих стереотипів ухвалення рішення і професійно-культурних меж для керівника.

Корпоративний етичний кодекс – складений і затверджений в організації регулятивний документ, який включає положення, що відображають принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо працівників організації і споживачів.

Керівник – працівник, який очолює організацію, має потрібні повноваження для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного колективу.

Компроміс – угода завдяки відходу від своїх вимог.

Консенсус – прийняття рішення на основі загальної згоди учасників.

Комунікація – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації порівняно з її конкурентами.

Контроль – вид управлінської діяльності із забезпечення процесу, за допомогою якого керівництво організації (підприємства) визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення потрібних коректив.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Людські ресурси (особистість) – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їхньої трудової діяльності.

Менеджер – керівник ринкової орієнтації, який своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозицій, вміло перебудовує виробництво з урахуванням вимог ринку.

Менеджмент – процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного й ефективного досягнення цілей організації.

Мета – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певну мить у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні рубежі фірми).

Методи управління – способи впливу на колективи людей.

«Мозкова атака» – один із творчих методів ухвалення рішень, який дає змогу знаходити нестандартні й ефективні рішення.

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Наука про управління – система знань про закони, які лежать в основі взаємин людей при управлінні виробництвом.

Нормування праці – найважливіший вид економічної діяльності, за допомогою якого встановлюють затрати праці, визначають її результати, здійснюють кооперацію праці робітників різних категорій, їхню розстановку на робочі місця.

Нормативно-правовий акт – це письмовий документ компетентного органу держави, в якому закріплено формально-обов'язкове правило поведінки загального типу, яке вона забезпечує.

Органіграма – схематичне відображення структури управління, всіх зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління.

Очікуваний ефект – сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на ймовірність настання кожної з них.

Організаційний складник – ефективність функціонування трудового колективу і ефективність використання робочої сили.

Особова справа – це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові, особисті якості.

Персонал – ширше поняття, ніж кадри. Це весь особовий склад організації, це постійні або тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці.

Програми – плани, які охоплюють досить багато дій, які не повторюються у майбутньому.

Проекти – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою широтою та складністю.

Професійний складник – вимоги до робочих місць, функціональний зміст трудових операцій.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого спеціаліста у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя.

Посадова інструкція – документ, що визначає організаційно – правове становище працівника в структурному підрозділі й забезпечує умови для його ефективної праці.

Правила – це службові документи організаційного характеру, в яких викладено настанови або вимоги, що регламентують визначений порядок яких-небудь дій, поведінки тощо.

Підзаконні нормативно-правові акти – це нормативні акти компетентних органів, які видають на підставі закону, відповідно до закону і для його виконання.

План роботи – документ, який встановлює конкретний перелік робіт, послідовність і терміни їх виконання, координати керівників і виконавців.

Працездатність керівника – здатність до тривалої напруженої і творчо-активної праці.

Праця – процес активної взаємодії людини з навколишнім середовищем для задоволення усвідомлюваних потреб; єдине соціальне джерело життєвих благ; спосіб буття людини.

Переговори – переговорний процес для спільної взаємодії.

Планування – процес визначення цілей діяльності організації й ухвалення рішень щодо шляхів їх досягнення.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Ухвалення рішень – складний, багатогранний і відповідальний процес, що складається з багатьох послідовно пов'язаних між собою етапів.

Представник – той, хто передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

Результативність керування – ступінь досягнення цілей керування, що поєднують цілі управлінської та виконавської діяльності (інтегральний результат виконавської системи).

Рішення – основна форма управлінської діяльності, в якій виступає зміст праці керівника, процес його цілеспрямованого впливу на колектив.

Розподіл ресурсів – вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами.

Розпорядження – це письмова або усна вимога до підлеглих при розв'язанні окремих питань.

Ротація робіт – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на другу.

Робоча сила – сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ. Фактично це здатність людини до праці.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Резюме – це документ, в якому подано короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особистості, яка його складає.

Рівень професіоналізму – якісна характеристика вимог до здібностей діяча, конкретний зміст якої залежить від основних засад типології якостей.

Сексуальні домагання – дії сексуального характеру, виражені словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у стосунках трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування.

Сукупний працівник – це поєднання індивідуальних робочих сил у трудовий колектив.

Суб'єкт управління охороною праці – діяльність функціональних служб та структурних підрозділів

підприємства із гарантування безпечних та здорових умов на робочих місцях, у цехах, на підприємстві загалом.

Стратегічне планування – це довгострокове планування на основі проміжних цілей.

Стратег – управлінець, який розробляє та реалізує стратегії, а також коригує зміст стратегій при оцінюванні проблем, які виникають при реалізації фіксованої стратегії.

Стратегія – генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стиль управління – сукупність методів, прийомів і способів, які використовує апарат управління при розв’язанні управлінських завдань на всіх етапах процесу управління; це форма вираження суті управлінських взаємовідносин.

Структура – взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи.

Трудові ресурси – все соціально активне населення.

Трудова книжка – це головний документ, що підтверджує трудову діяльність громадян.

Тип управління – характеристика того, як ухвалюють (управлінська форма) і в який спосіб реалізують (важіль управління) управлінські рішення.

Управління – це сукупність дій, спрямованих на підтримання чи поліпшення функціонування об’єкта відповідно до наявної програми, яку створюють для досягнення певних цілей.

Управління охороною праці – це підготовка, ухвалення та реалізація рішень із здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на гарантування безпеки і збереження здоров’я людини в процесі праці.

Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, спрямований на досягнення поставленої мети.

Управлінська діяльність – тип діяльності, пов’язаний із побудовою та перебудовою виконавчої діяльності, призначеної для виробництва раніше фіксованого продукту.

Управління – процес координації різних видів діяльності з урахуванням їхніх цілей, умов виконання, етапів реалізації; цілеспрямована дія на якийсь об'єкт, щоб змінити його стан або поведінку через зміну обставин.

Управлінська команда – об'єднана спільною діяльністю група керівників підприємства, яка має спільні цілі й уявлення про способи їх досягнення; об'єднання учасників управлінського процесу навколо коротко- чи довгострокових цілей управлінської підсистеми, що визначається високим рівнем спільності, взаємної довіри, готовності до взаємодопомоги з тенденцією перенесення зусиль на реалізацію інших цілей.

Фахівець – працівник, який виконує функції управління, наприклад економіст, бухгалтер, юрист, фахівець з управління персоналом, зі зв'язків із громадськістю, маркетингу.

Функція управління – це комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, які здійснює суб'єкт управління під час цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

Характеристика – документ з особового складу працівників, що відбиває думку адміністрації та громадських організацій про певного працівника підприємства, організації чи установи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник: Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського/ Л. Балабанова, О. Сардак – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко// Персонал. – 2006. – № 3. – С. 5–10.
3. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посіб./ В. А. Василенко. – К.: Знання, 2003. – С. 141–153.
4. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В. А. Василенко. – К.: Знання, 2002. – С. 37–44.
5. Ганза І. В. Навчання персоналу як один із елементів мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві / І. В. Ганза // Соціально-економічні орієнтири розвитку регіонів України: Всеукр. наук.-практ. конф., 22 февр. 2010 г.: матер. – Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова, 2010. – С. 8–9.
6. Ганза І. В. Формування принципів управління персоналом підприємств в сучасних умовах / І. В. Ганза // Наукові праці НУХТ. – 2011. – № 41. – С. 112–115.
7. Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права/ О. Гетьман, В. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 487 с.
8. Гендерний аналіз українського суспільства. – К.: ПРООН, 2006 – 293 с.
9. Гендерний паритет в умовах розбудови сучасного українського суспільства. – К.: Укр. ін-т. соц. дослідж., 2002. – 121 с.
10. Гончаров В. Н. Роль мотивації в системі управління персоналом / В. Н. Гончаров, А. Черкасов. // Економіка. – 2008. – № 4 (88). – С. 124–131.
11. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв.// Робота сьогодні. – 2000. – № 5. – С. 32–34.

12. Гуржій А. М. Інформаційні технології в освіті / Проблеми освіти: наук. метод. зб./ А. М. Гуржій. – К.: ІЗМН, 1998. – Вип. II. – С. 5–11.

13. Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ В. Данюк, Л. Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.

14. Десслер Гари. Управление персоналом/ Гари Десслер. – М.: Наука, 1999. – 407с.

15. Дмитренко П. В., Пасічник Ю. А. Дистанційна освіта/ П. В. Дмитренко, Ю. А. Пасічник. – К.: НПУ, 1999. – 25 с.

16. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці/ В. Домюк. // Україна: аспекти праці. – 2003. – №6. – С. 8–19.

17. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження/ А. І. Донцов. – К.: Освіта, 1999. – С. 43–46.

18. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. – К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. – 777 с.

19. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна [Текст] / під заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Львовичкіна, В. П. Семиноженка. – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2004. – 261 с.

20. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / під ред. М. І. Молдаванова. – К.: Знання, 2003. – С. 476–481.

21. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К.: Вища школа, 1994. – 267 с.

22. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – №640. – С. 271–278.

23. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом/ П. В. Журавель. // Персонал. – 2005. – №5. – С. 32–36.

24. Завадський Й. С. Менеджмент: Т. 1./ Й. С. Завадський. – К.: Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 543 с.

25. Зайченко О. І. Організація діяльності державних службовців. Навчально- методичний посібник / О. І. Зайченко. – К.: НДЕІ Міністерства економіки України, 2010. – 48 с.

26. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2005. – №52. – 561с.

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., Кондор. – 2006. – 308 с.
28. Коваленко М. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс, 2006. – 287 с.
29. Колпаков В. М. Как мы принимаем решения? / В. М. Колпаков // Персонал. – 2002. – №6. – С. 66–74.
30. Колпаков В. М. Методы управления: Учеб. пособие / В. М. Колпаков. – К.: Знання, 2000. – С. 12–14.
31. Колпаков В. М. Стратегическое самоопределение руководителя как фактор функционирования и развития персонала / В. М. Колпаков // Персонал. – 2005. – №7. – С. 4–6.
32. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: теория и практика / В. М. Колпаков // Персонал. – 2004. – №11. – С. 64–69.
33. Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів / В. Колпаков. – К.: МАУП, 2006. – 405 с.
34. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебное пособие; Межрегиональная академия управления персоналом. / В. Колпаков. – К: МАУП, 2006. – 709 с.
35. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації / Г. Д. Ковальов // Персонал. – 2000. – № 8. – С. 14–19.
36. Косик В. Н. О методах управленческого влияния / В. Н. Косик // Вісник Книжкової палати. – 2006. – №7. – С. 23–25.
37. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т. С. Кравченко // Персонал. – 2005. – №7. – С. 13–21.
38. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики / О. В. Крушельницька // Персонал. – 2006. – №5. – С. 3–12.
39. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
40. Кузьмін, О. Є. Сучасний менеджмент [Текст] / О. Є. Кузьмін. – Львів, 2003. – 176 с.
41. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Гирік, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; За заг. ред. д-ра економ.

наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнецової. – К.: УБС НБУ, 2009. – 258 с.

42. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. – К.: КПІ, 2000. – 12 с.

43. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України// Дебет-Кредит. – 2004. – №19. – С. 2–5.

44. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.

45. Кодекс законів про працю України// Закони про працю – К.,1997.– С. 3 –83.

46. Лазаренко О. Посібник із КСВ «Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності» / О. Лазаренко, Р. Колиско та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008.

47. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник; М-во освіти і науки України / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.

48. Левченко К. Б. Управління процесами формування гендерної політики в Україні (організаційно-правові аспекти). / К. Б. Левченко. – Х., 2003. – 35 с.

49. Левченко К.Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління: Монографія. / К. Б. Левченко. – Х.: Вид-во нац. ун-ту внутр. справ, 2006. – 344 с.

50. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.

51. Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є. В. Маслов// Персонал. – 2003. – №8. – С. 32–36.

52. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002. Кн. 1: Таланти і лідери. – 2002. – 299 с.

53. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова/ Освіта і бізнес. – 2000. – № 16. – С. 43–46.

54. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин/ Л. Пашко// Статистика України. – 2004. – №2. – С. 40–44.

55. Пушкарьов М. М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М. М. Пушкарьов. – К.: Либідь, 2004. – С. 23–35.

56. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. М. Петюх. -К.:КНЕУ, 2000. – 124 с.

57. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування. / А. Рачинський. // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2007. – №2. – С. 53–61.

58. В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. А. Мостецька Управління персоналом. Навчальний посібник / Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостецька Т. А. – К.: Кондор, 2013. – 309 с.

59. Сороко В. Стандарти у сфері управління персоналом./ В. Сороко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2007. – №3. – С. 155–168.

60. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т / В. Савченко – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

61. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів; Мін-во освіти і науки України/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

62. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств/ К. Саруханов// Проблеми теорії і практики управління. – 2004. – № 4. – С. 71–76.

63. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник/ Авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

64. Третяк Л. Хто готуватиме керівника?: Управління персоналом у діяльності освіти – новий погляд на проблему / Л. Третяк // Освіта. – 2004. – №24. – С. 3–6.

65. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова.; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. («Екомен»). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.

66. Федулова С.О. Поняття «управління людськими ресурсами» у системі продуктивних сил суспільства [Текст] / С. О. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 26–30.

67. Харківський Д. Ф. Результативність процесу управління персоналом організації / Д. Ф. Харківський, Є. О. Тимченко // Економіка харчової промисловості. – Одеса, 2010. – №1(5). – С. 27–30.

68. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підруч. для студентів вищих навчальних закладів/ Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

69. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління/ Ю. М. Чабаненко // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – Донецьк, 2010. – №29. – С. 141–146.
70. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ А. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К.: Знання, 2006. – 645 с.
71. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента/ Г. В. Щекин. – К.: Знання, 2003. – С. 325–331.
72. Щекин Г. В. Теория социального управления: Монография/ Г. В. Щекин. – К.: Знання, 2000. – С. 408–424.
73. О. М. Ястремська / Ястремська О. М. // Управління розвитком – 2010. – № 6(82). – С. 52–60.
74. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm192.html>
75. Положення про порядок проведення атестації керівників та спеціалістів підприємств, організацій, установ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>. – Загол. з екрана.
76. Положення про кадрову службу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiev.gov.ua>. – Загол. з екрана.
77. Центр «розвиток корпоративної соціальної відповідальності» (Електронний ресурс) Режим доступу: www.csr.ukraine.org
78. Філіпова Л. Я. Управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. – Загол. з екрана.
79. Strategic HR Review, Volume 5, Issue 2, January/February 2006 – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1242

Навчальний посібник

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Зайченко Ольга Іванівна — кандидат педагогічних наук,
доцент (вступ, розділи 1–6, література)

Кузнецова Віра Іванівна — спеціаліст вищої категорії,
викладач-методист, керівник навчального закладу
(розділи 7–11, глосарій)

Під науковою редакцією
кандидата педагогічних наук, доцента
Ольги Іванівни ЗАЙЧЕНКО

*У посібнику використано
книжково-журнальний папір Стрети
вторинної переробки*



За літературної редакції *Ярослава Довгана*
Верстка *Стефанії Шеремети*
Коректура *Лідії Левицької*

Підписано до друку 26.06.2015 р. Формат 60х42/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура «Petersburg». Умовн. друк. арк. 13,5.

Видавництво «Лілея-НВ»

А/С 250

вул. Незалежності, 18/2

м. Івано-Франківськ, 76018

e-mail: lileyanv@gmail.com

Свідоцтво ІФ №8 від 28.12.2000 р.