

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом
на транспорті**

Л. О. Позднякова, М. Д. Жердєв, В. Г. Яковенко

ВСТУП ДО ФАХУ

Конспект лекцій

Частина 2

Харків – 2018

Позднякова Л. О., Жердєв М. Д., Яковенко В. Г. Вступ до фаху: Конспект лекцій: У 2 ч. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 2. – 38 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено питання, пов'язані з підготовкою спеціалістів у системі управління трудовими ресурсами.

Конспект лекцій складається з двох частин.

У першій частині докладно висвітлено роль і значення людських ресурсів у системі управління суспільством, фази відтворення людських ресурсів, систему управління людськими ресурсами, управління соціальним захистом населення.

У другій частині детально розглянуто управління працею, управління кадрами, управління соціальним розвитком колективу.

Рекомендується для студентів за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навчання.

Іл. 3, бібліогр.: 18 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 20 березня 2017 р., протокол № 10.

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

Л. О. Позднякова, М. Д. Жердєв, В. Г. Яковенко

ВСТУП ДО ФАХУ

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальний за випуск Жердєв М. Д.

Редактор Еткало О. О.

Підписано до друку 05.04.18 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,75. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Змістовний модуль 2. Управління персоналом.....	4
Тема 8. Управління працею.....	4
Тема 9. Кадрова служба організації.....	7
Тема 10. Управління кадрами.....	12
Тема 11. Управління соціальним розвитком колективу.....	23
Тема 12. Управління саморозвитком і самореалізацією персоналу	28
Тема 13. Управління робочими місцями.....	30
Тема 14. Управління зайнятістю та працевлаштування.....	34
Список літератури	37

Змістовний модуль 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 8. Управління працею

Суспільно-організована праця — це робота, що охоплює суспільний поділ праці і суспільну кооперацію праці. Тобто суспільна кооперація праці — це суспільна форма прояву праці, властивості пристосування до діяльності у суспільстві; це така форма життєдіяльності, яка передбачає найбільш стійкі, тривалі дієві фактори відмінностей суспільного становища.

Управління працею — управління соціально-трудовою сферою. Соціально-трудова сфера — це сфера соціально-економічних процесів і відносин, у якій переважають відносини з приводу суспільних і виробничих умов праці, їх здійснення, організації, оплати, дисципліни, етики праці, формування та функціонування трудових відносин. Отже, соціально-трудова сфера — це сукупність конкретних суспільних форм, у яких формується, здійснюється, змінюється соціальне становище працівників.

Суть управління працею полягає в необхідності забезпечити нормальну виробничу діяльність працівників, які мають інтереси, що виходять за межі виробництва. Отже, управляти працею у суспільстві означає управляти відтворенням нормального суспільного становища працівників, а також членів їхніх сімей. Управління працею не обмежується лише управлінням факторами виробництва, а й охоплює працю як соціальний процес.

Сучасна система господарства являє собою інноваційне відтворення, основу якого складають нові наукові знання, передові інформаційні технології, послуги та продукти.

Перехід до постіндустріального суспільства неминуче зачіпає всі сторони трудової діяльності. Розвиток електроніки та інформаційних технологій докорінно змінили зміст праці в цілому ряді виробництв, перетворивши його з жорстко регламентованого у творчий та пізнавальний. Гнучкі технології звільнили людину від цілого ряду рутинних завдань. У цілому

ряді сфер виробництва відбувається перехід від праці, спрямованої на об'єкт, до праці, спрямованої на систему і включає істотний економічний й управлінський компонент. Сучасна праця здебільшого полягає в кооперації і навчанні, використанні колективних знань для виробництва нової інформації, що матеріалізується в машинах, процесах і продуктах. На зміну регламентованій, рутинній роботі приходять кваліфікована праця, основана на використанні творчого потенціалу працівників, особливої ролі набувають культ знань і заохочення інноваційної поведінки персоналу.

Автоматизація та робототехніка в системі гнучкого інноваційного виробництва неминує спричиняють перетворення робочих місць. Змінюються склад і значущість професій, розширюються сумісництво та додаткова зайнятість, робота на умовах неповного робочого дня та гнучкого графіка роботи.

На зміну технократичному управлінню працею, що є характерним для індустріальної стадії економічного зростання, приходять управління, основане на якісно нових інноваційних засадах.

Суть управління працею полягає в необхідності забезпечити нормальну виробничу діяльність працівників, які мають інтереси, що виходять за межі виробництва. Управління працею не обмежується лише управлінням факторами виробництва, а й охоплює працю як соціальний процес.

Розглянемо типи та методи управління працею (рисунок 8.1). Між типами управління працею та методами управління існує тісний взаємозв'язок. Полягає він у тому, що авторитарний тип управління використовує лише директивні методи; демократичний — базується на ініціативі та активності. Різні методи використовуються за будь-яких типів управління.

Прикладами директивних методів управління є різні заборонні норми в законах про працю (забороняється платити менше від мінімальної заробітної плати, а більше — на власний розсуд).

Побічні методи використовуються тоді, коли працівник має право (не має права) вибору з різних варіантів. Стимул — універсальна формула цього методу управління.

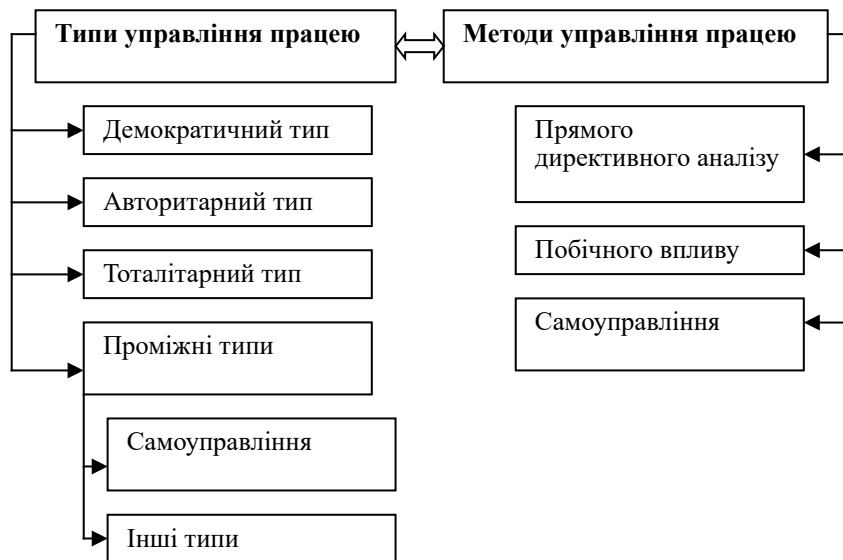


Рисунок 8.1 – Типи та методи управління працею

Особливістю методу самоуправління є те, що у процесі управління відсутній керівник. Працівник самостійно керує процесами праці, своєю поведінкою, виходячи із суспільних законів, з власних відносин із суспільством.

Форми управління працею наведені на рисунку 8.2.

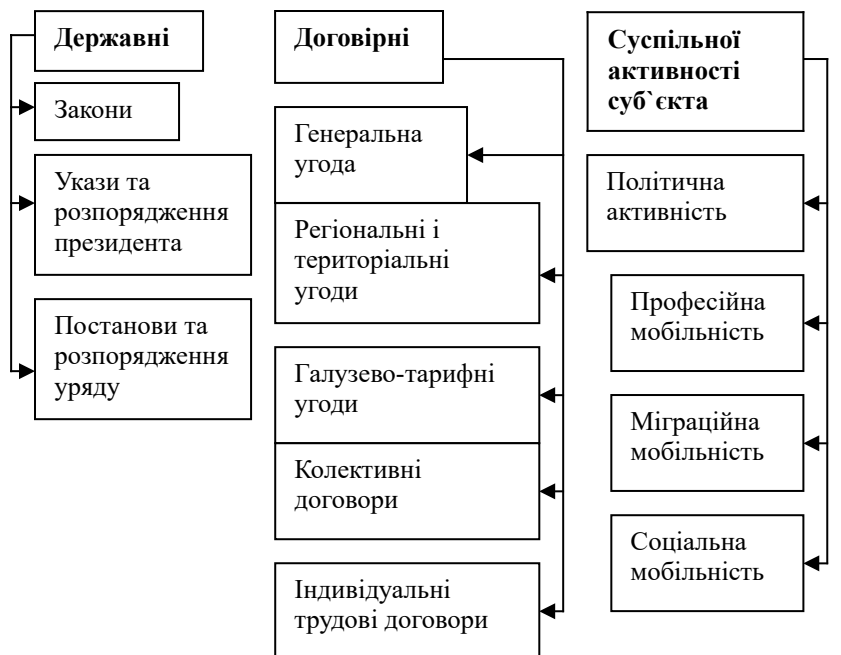


Рисунок 8.2 – Форми управління працею

Різке падіння виробництва у 90-х роках минулого століття змінило характер трудової діяльності. Зі сфери побудови життєвих планів, з головного фактора життєвого успіху праця перетворилася на засіб виживання. Виник тіньовий ринок праці. Він охоплює заборонену законом економічну діяльність активних громадян.

Крім цього, поширилися найм і використання робочої сили з порушенням установлених законом трудових прав і свобод. Одним із наслідків цього є недобросовісна конкуренція між самими роботодавцями і між самими працівниками. Кризове становище економіки зумовило відтік працездатного населення, зокрема висококваліфікованих кадрів із ряду галузей до галузей, що потребують менш кваліфікованої та менш ефективною праці, з країни в цілому. Унаслідок цього трудовий потенціал на сучасному етапі недовикористовується. Так постало завдання відновлення якості робочої сили. Залишається актуальною проблема прогресу, оскільки науково-технічна революція у сфері праці не відбувається належним чином.

Тема 9. Кадрова служба організації

У цій темі ми розглянемо історію, структурні особливості кадрової служби організації, а також поняття посади, оскільки, на наш погляд, ці два моменти є основними з огляду на організаційні аспекти управління персоналом.

Історія розвитку кадрових служб, тобто підрозділів, які здійснюють комплектування та облік персоналу, йде у глибину віків. Так, перше згадування про розрядний указ (військовий опис ратних людей із зазначенням їх посад) з питань комплектування, обліку грошових окладів для особового складу армії Руської держави датується 1478 роком. Промислова революція ХІХ століття кардинально змінила характер організації праці і роль самих працівників. Зростання масштабів виробництва і поведінка працівників, яких не задовольняють умови праці, примусили керівників організації наймати спеціалістів, які б займалися виключно працівниками. В Англії їх називали секретарями

благополуччя, у США і Франції — громадськими секретарями, основними функціями яких було:

- стежити за умовами праці;
- протистояти створенню профспілок;
- влаштовувати хворих працівників у лікарні, а дітей – у дошкільні заклади.

Розвиток машинного виробництва, яке об'єднує велику кількість робітників у межах промислових підприємств, сприяло створенню профспілок. Профспілки стали основною силою, здатною організувати працівників відстоювати свої інтереси різними способами (страйки, бойкоти і т. д.). Це змусило державні органи створювати національні системи з проблем соціального страхування, виплат компенсацій з безробіття, встановлення мінімальної заробітної плати, скорочення робочого дня. У зв'язку з цими змінами в компаніях з'явилась потреба в спецвідділах, які б були експертами в галузі трудового законодавства, забезпечення контролю за діями адміністрації підприємства. Організації почали створювати спеціальні відділи, що займались цими питаннями.

У 20–30-ті роки ХХ століття виникли спеціалізовані відділи з питань управління людськими ресурсами, які виконували в основному рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, виплатою заробітної плати. Усі питання, пов'язані з управлінням людиною, вирішувались вищим керівництвом без відділу кадрів.

У радянський період відділи кадрів з'явилися практично у всіх організаціях, але їх функції зводились тільки до підготовки та видачі різних довідок, анкет, звітів. Вони повинні були забезпечити вищі організації всіма видами інформації про персонал. Три фактори суспільного життя того періоду визначали цю специфіку: централізоване керівництво народним господарством, політизація економіки і тоталітарна ідеологія.

Історія розвитку кадрових служб тісно пов'язана з розвитком служб організованого працевлаштування населення. Виникнення останніх у країнах Західної Європи було зумовлено масовим безробіттям. У 1933 році відповідно до рішення ЦВК, РНК і ВЦСПС спеціальні державні органи управління з питань працевлаштування ліквідовуються. Організованими формами

розподілу й перерозподілу робочої сили почали займатися господарські органи всіх підприємств і організацій, де створюються бюро найму і звільнення працівників — прототипи сучасних кадрових служб, які виконують функції обліку і комплектування кадрів.

У період 1941–1945 років питання кадрів вирішувало бюро при радах народних депутатів.

У 1946–1953 роках підготовку працівників, керівництво організованого набору робочої сили і працевлаштування населення виконує Міністерство трудових ресурсів. Після його ліквідації у 1953 році питання перерозподілу робочої сили були розподілені між різними центральними і республіканськими органами державного управління. Такий стан зберігався до 1969 року і вже в період 1969–1970 років у містах були організовані бюро з працевлаштування та інформації населення. У 1987 році відповідно до рішення ЦК КПРС створюється державна служба з працевлаштування, перенавчання і профорієнтації населення, підрозділи якої (центри в республіках, областях, великих містах і бюро в районах) функціонують за рахунок відрахувань виконкомів місцевих рад народних депутатів і коштів згідно з договорами.

Таким чином, органи з працевлаштування населення і кадрові служби підприємств та організацій протягом усієї історії існування, змінюючись і доповнюючи один одного, вирішували одне державне завдання — забезпечення галузей народного господарства потрібними кадрами, а також реалізації прав людини на працю.

З розвитком ринкової економіки у великих містах, обласних і районних центрах створені державні служби зайнятості, біржі праці, які працевлаштовують і організовують перепідготовку персоналу. Останнім часом зросла кількість різних служб з проблем персоналу.

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

Головне призначення кадрової служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівнях.

Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки, розумінням керівництвом організації ролі персоналу у виконанні цілей і завдань, які стоять перед виробництвом (організацією).

За даними закордонної літератури й оцінками спеціалістів, загальна кількість працівників служби управління персоналом становить приблизно 1,0–1,2 % від загальної чисельності колективу. У малих підприємствах кадрові питання вирішує керівник, в середніх і великих — спеціальні підрозділи.

У цей час основними напрямками діяльності кадрових служб є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці;

- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству і галузі працівників. Основною формою залучення працівників повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальною є випереджаюча підготовка робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалення планування підготовки кадрів;

- планомірна робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення, висунення, яке повинно ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротаційні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на

основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій;

- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору та їх розміщення, широкої гласності в кадровій роботі;

- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи і матеріально-технічної та інформаційної бази. Доцільно використовувати типову програму «АСУ-кадри».

В умовах ринкової економіки настає новий етап у розвитку кадрових служб з якісно новими функціями і завданнями.

Таким чином, суть роботи управління персоналом полягає у визначенні, що конкретно, ким, як і за допомогою чого будуть вирішуватись питання кадрової політики. Вирішення цих завдань ґрунтується на основних методах управління. Об'єктом кадрової роботи є персонал як такий, а її суб'єктом – працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами і повинні забезпечити:

- максимальне використання потенціалу досвідчених спеціалістів, навчання і висунення для їх заміни тільки тих молодих працівників, які уже здатні високопрофесійно працювати в ринкових умовах;

- виявлення тих, які гальмують розвиток підприємства;

- висунення на керівні посади власних працівників, а не зі сторони;

- розвиток здібностей працівників;

- задоволення потреб колективу;

- піклування про своїх працівників.

Ефективність роботи кадрової служби на підприємстві залежить:

- від її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;

- взаємозв'язаності роботи структурних підрозділів усередині самої служби;

- органічного зв'язку роботи кадрової служби з роботою технічної й економічної служби підприємства;
- кадрового забезпечення служби.

На сучасному етапі розвитку економіки відбуваються позитивні тенденції, зокрема перетворення відділів кадрів у відділи управління персоналом, що насамперед істотно відображається на ефективності роботи з персоналом. Інші підприємства йдуть значно далі і підпорядковують керівнику з кадрів не лише такі традиційні управлінські структури, як відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, але й соціологічні підрозділи, відділ праці і заробітної плати та ін.

Тема 10. Управління кадрами

Персонал (від лат. *personalis* – особистий) – особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та описує його поведінку в рамках організації. З метою запобігання плутанині в термінах ми розглядаємо персонал, кадри, людські або трудові ресурси на рівні організації як синоніми.

Трудові ресурси поділяються на *активні* (особи, безпосередньо зайняті в суспільному виробництві; економічно активне населення) і *потенційні* (учні з відривом від виробництва та зайняті в домашньому господарстві). Трудові ресурси характеризуються зайнятістю.

Робоча сила – це інтегральна характеристика потенціалу працівників, яка виражає здатність людини до праці, тобто сукупність його фізичних і інтелектуальних даних, що можуть бути використані в організації.

Основною кількісною характеристикою персоналу є його чисельність.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її *нормативну (планову)* величину, що на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал

більш об'єктивно характеризується *обліковою (фактичною)* чисельністю, тобто кількістю співробітників, що офіційно працюють в організації на цей момент.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: *постійні* (прийняті до організації безстроково або на термін більше одного року за контрактом), *тимчасові* (прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців), *сезонні* (прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців).

Не включаються в облікову чисельність і належать до працівників *необлікового складу* зовнішні сумісники, особи, залучені для разових і спеціальних робіт, направлені на навчання з відривом від виробництва і які отримують стипендію за рахунок організації, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується в *табельних записах*, у яких відзначаються всі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з тих або інших причин. Оскільки не всі працівники з тих або інших причин щодня бувають на робочому місці, дійсну величину персоналу в кожен даний момент характеризує його *явочна чисельність*.

Перейдемо до розгляду посадових аспектів управління персоналом.

Посада – це штатна одиниця організації, первинний елемент у структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав і обов'язків та відповідальністю робітника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим положенням.

Згідно зі статтею 30 КЗпП працівник повинен виконувати доручену йому роботу особисто і не має права передоручати її виконання іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Персональне юридичне закріплення посади робить її носія *посадовою особою*. Останній має право здійснювати в межах компетенції владні дії, що призводять до правових наслідків (видавати й затверджувати або реєструвати правові акти, підписувати грошові документи тощо). Оскільки більшість таких дій оформляється у вигляді документів, межі участі в їх підготовці та реалізації визначають обсяг прав посадових осіб.

Так, можливість розпоряджатися людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виражається *правом підпису* посадовою особою відповідних документів; можливість сприяти або перешкоджати тим або іншим діям – правом візувати документ, який підписує або затверджує керівництво; можливість пропонувати власні варіанти дій і оцінювати пропозиції інших – правом брати участь у розробленні документів; нарешті, можливість посадової особи перевіряти, як реалізуються відображені в документі рішення, – наданням йому права контролю над ними.

Функції посади повинні відповідати середнім здібностям і можливостям людини, бути різноманітними, потрібними, чітко сформульованими, органічно поєднуватися з функціями інших працівників, дозволяти працівнику планувати свої дії, давати можливість самовираження. Бажано мати критерії і кількісні показники реалізації кожної функції, причому визначені з однаковою точністю.

У результаті полегшується підбір, оцінка, цільова підготовка, перепідготовка і спеціалізація персоналу; спрощується визначення норм його чисельності, меж відповідальності; планування робіт і розподілення завдань, запровадження сучасних форм діловодства; прискорюється проходження інформації; швидше виявляються порушення та помилки; підвищується трудова дисципліна і самостійність людей, послаблюються тенденції до перестрашування; полегшується мотивація, забезпечується більш справедлива винагорода.

Будь-яка посада має своє *найменування*, яке відображає зміст і характер роботи, виконуваної особою, що її обіймає. Це найменування складається з базового елемента й додаткових відомостей про сферу діяльності, її зміст, місце і час здійснення. Наприклад, «інженер-електрик», «змінний адміністратор». Якщо ж базове найменування вичерпує весь зміст функцій, то використовується тільки воно.

Кожна посада є носієм певних *повноважень*, тобто сукупності офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

Планування персоналу є першим етапом процесу управління персоналом. За допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики (рисунок 10.1).



Рисунок 10.1 – Планування персоналу як первісний процес управління людськими ресурсами

При визначенні цілей своєї організації керівництво повинне також визначити необхідні для їх досягнення ресурси. Необхідність у грошах, устаткуванні і матеріалах є цілком очевидною. Рідко хто з керівників упустили ці моменти при плануванні. Потреба в людях теж здається цілком очевидною. На жаль, найчастіше планування людських ресурсів ведеться неналежно або ж йому не приділяється тієї уваги, якої воно заслуговує.

Для зручності можна вважати, що процес планування містить у собі три етапи:

- 1) оцінка наявних ресурсів;
- 2) оцінка майбутніх потреб;
- 3) розроблення програми задоволення майбутніх потреб.

Сутність кадрового планування полягає у створенні умов для надання людям робочих місць і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог бізнесу. Робочі місця, з погляду продуктивності і мотивації, повинні дати

можливість працівникам оптимально розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування повинне дати відповіді на такі запитання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони будуть необхідні;
- яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей;
- яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих видів діяльності і підтримки їхніх знань відповідно до запитів бізнесу;
- яких витрат потребуватимуть заплановані кадрові заходи?

Наука використовує нижченаведені методи прогнозування потреб у людських ресурсах.

1 Екстраполяція – найбільш простий і часто уживаний метод, який полягає в перенесенні сьогоденної ситуації (пропорцій) у майбутнє. Привабливість методу екстраполяції полягає в його загальнодоступності; обмеженість – у неможливості врахувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, що діють у стабільному навколишньому середовищі. Багато організацій користуються методом скоректованої екстраполяції, що враховує зміни в співвідношенні факторів, що визначають чисельність співробітників, підвищення продуктивності праці, підвищення цін і т. ін.

2 Експертні оцінки – це метод, що ґрунтується на використанні лінійних фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями в організації є насамперед керівники підрозділів. Відділ людських ресурсів займається збором і обробкою їхніх оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників для цього можуть використовуватися різні методи – групове обговорення, письмовий огляд (коли кожному керівнику пропонується

відповісти на опитувальник, підготовлений відділом людських ресурсів), *метод Дельфі*. Останній являє собою письмовий діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів. Відділ людських ресурсів розробляє опитувальник із приводу потреб у персоналі і направляє по експертах, потім обробляє відповіді і повертає узагальнені результати експертам разом із питаннями. Ця процедура виконується доти, поки експерти не дійдуть згоди відносно потреби в робочій силі. Переваги методу експертних оцінок полягають в участі лінійних керівників; їхні знання і досвід надають планові додаткову вагомість в очах вищого керівництва. Недоліки методу пов'язані з трудомісткістю процесу збору й обробки думок експертів, а також суб'єктивності їхніх суджень.

З *Комп'ютерні моделі* являють собою набори математичних формул, що дають змогу одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку факторів, що впливають на потреби організації в робочій силі. Моделі дають можливість домогтися найбільш точних прогнозів потреб у робочій силі, однак досить висока ціна, а також необхідність спеціальних навичок для їх використання обмежують застосування цього методу навіть великими організаціями.

Крім того, існує інша класифікація методів планування персоналу відома з методології вітчизняних організаційних наук: балансові, нормативні і математико-статистичні методи.

Балансові методи ґрунтуються на взаємному ув'язуванні ресурсів, які розміщає організація, і потреб у них у рамках планового періоду. Якщо ресурсів порівняно з потребами недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, що дають змогу покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати зі сторони, а можна знаходити у власному «господарстві» шляхом його раціоналізації.

Нормативний метод планування полягає в тому, що в основу планових завдань на визначений період (а відповідно й в основу балансів) покладено норми витрат різних ресурсів (у нашому випадку – людських) на одиницю продукції (у цьому випадку – робочого часу, витрати фонду заробітної плати тощо).

До *норм праці* належать норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Різновидом норм чисельності є *норма керованості*, що показує, скільки працівників може бути у підпорядкуванні в одного керівника. Для вищих рівнів управління вона становить 3–5 осіб, для середніх 8–10, для нижчих 12–15 осіб.

Третю групу методів планування становлять *математико-статистичні*, що зводяться до оптимізацій розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать *статистичні*, наприклад кореляційна модель, що відбиває взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи *лінійного програмування* дають змогу шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, визначати їх оптимальні величини у взаємному сполученні.

Оцінка результатів діяльності співробітників по суті належить до функції контролю в рамках процесу управління персоналом. Однак розглянута в цій темі галузь досліджень настільки широка і значуща, що потребує окремого вивчення.

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності виконання співробітниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей.

Визначення ступеня ефективності праці є наступним кроком після того, як працівник адаптувався в колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи. У цьому полягає мета оцінки результатів діяльності, яку можна уявити собі як продовження функції контролю. Як відомо із загальної теорії менеджменту, процес контролю передбачає заснування стандартів і вимір результатів для визначення відхилення від установлених норм і за необхідності вживання коригувальних заходів. Аналогічно оцінка результатів діяльності персоналу потребує, щоб керівники збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим, керівник інформує їх про те, як добре вони справляються зі своєю роботою і дає їм можливість виправити свою поведінку, якщо вона не

відповідає прийнятій. Окрім того, оцінка результатів діяльності дає змогу керівництву визначити найбільш видатних працівників і реально підняти рівень їхніх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

Фактори, що впливають на оцінку результативності праці персоналу, такі:

1) характер завдань, що виконуються цим працівником. Так, завдання службовця чи менеджера, імовірно, заслуговують більш високої оцінки, ніж завдання чорнороба;

2) державні вимоги, обмеження і закони. Контроль з боку держави в галузі просування по службі працівників, їхньої заробітної плати тощо посередньо підштовхує підприємства до створення більш досконалої системи оцінки;

3) особисте ставлення оцінювача до працівника. Якщо моральні цінності оцінювача збігаються з робочою етикою, його оцінка може значити дуже багато. Якщо цей процес у поганих руках, то збільшується кількість звільнень і відмовлень, може знизитися і продуктивність праці: для менеджера з формальним ставленням до роботи оцінка результативності чужої праці також не має великого значення;

4) стиль роботи керівника. Керівник може використовувати отриману оцінку по-різному: чесно або нечесно, на підтримку чи як покарання, позитивно чи негативно, причому оцінка результативності праці може призвести до зовсім інших висновків, ніж це передбачалося її організаторами;

5) дії профспілки: можуть як підтримувати, так і виступати проти наявної системи оцінки персоналу.

Переважно оцінка результатів діяльності служить трьом цілям: адміністративній, інформаційній і мотиваційній.

У галузі управління персоналом поняття оцінки нерозривно пов'язане з поняттям атестації – найбільш поширеної системи оцінки співробітників.

Атестація являє собою процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, що виконується його безпосереднім керівником. Головне призначення атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі співробітника.

Атестація використовується в багатьох компаніях для визначення того, які співробітники повинні одержати підвищення, винагороди (плати) за заслуги. Компанії, що не мають угоди з профспілкою, також використовують її для того, щоб допомогти виявити співробітників, що підходять для висування, і співробітників, що повинні бути переведені на іншу роботу на тому ж рівні. Атестація дає змогу керівництву мати постійний облік просування співробітника по службі або відсутність такого просування і є основою для рекомендацій, спрямованих на виправлення й усунення його слабких сторін. Як і оцінка персоналу в цілому, атестація служить фактором зниження на посаді осіб, що можуть працювати більш ефективно на роботі, що висуває до них менші вимоги.

Розглянемо *методи атестації*. Найбільш старим і найпоширенішим методом атестації є *метод стандартних оцінок*. Керівник заповнює спеціальну форму контрольного аркуша, іноді в поєднанні з описовою формою, що вимагає, щоб особа, що робить атестацію, не тільки оцінювала співробітника, але також пояснювала свої підстави для оцінки. Контрольні аркуші вимагають, щоб особа, яка робить атестацію, оцінювала роботу співробітника і висловлювала судження, чи є він поганим, середнім, гарним або чудовим за певним переліком особистих якостей.

Перелік якостей різний у різних формах, але досвід показав, що краще включати їх менше, ніж більше. Серед характеристик, що відбираються для оцінювання, як правило, такі: якісна і кількісна сторони роботи, бажання працювати разом, ініціатива, надійність, особисті якості, ставлення до техніки безпеки, кмітливність, відвідуваність, знання роботи, звички, здатність планувати й уміння керувати. Для атестації кожного співробітника застосовується окрема форма.

Метод стандартних оцінок відзначається простотою, малими витратами і загальнодоступністю. Недоліками цього методу є такі: атестацію проводить одна людина (суб'єктивність оцінки); стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки. Щоб перебороти ці недоліки, форма оцінки заповнюється не самим керівником, а фахівцем з управління

персоналом. Також використовується не одна, а кілька стандартних форм, створених з урахуванням особливостей різних професійних груп.

При використанні *порівняльних методів* керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При цьому виділяються у відсотковому виразі групи працівників від кращих до гірших. Як і методи стандартних оцінок, порівняльні методи відзначаються простотою і мають недолік суб'єктивності. Крім того, ці методи – досить тверда форма оцінки, використання якої може викликати тертя всередині підрозділу.

Найбільш популярні сьогодні методи, застосовувані на доповнення до традиційної атестації, – *управління за допомогою установки цілей* (MBO – Management by Objectives). Цей метод починається з визначення ключових цілей співробітника на певний період (рік чи шість місяців). Таких цілей повинно бути небагато, вони мають відбивати найбільш важливі завдання діяльності співробітника на наступний період і бути конкретними, вимірними, значущими і т. ін. Після закінчення атестаційного періоду співробітник і керівник оцінюють виконання кожної мети, як правило, у відсотках, і всього особистого плану співробітника (набору цілей). Вирішальний голос при ухваленні остаточного рішення має, зрозуміло, керівник.

Атестація може підняти як моральний дух співробітника, так і його продуктивність; для досягнення цих результатів багато може зробити бесіда. Співробітника варто похвалити за гарні сторони його роботи, конструктивно покритикувати і зробити пропозиції в дружній формі. Важливо не тільки те, щоб співробітник знав характер виконуваної ним роботи, але також, чого очікують від нього в майбутньому. Деякі компанії дозволяють співробітникам переглядати і зберігати в себе копії їхніх атестацій, надруковані таким чином, щоб співробітники не змогли визначити її автора. Збережені за ряд років атестаційні форми відображають послужний список співробітника, сприяючи тим самим зміцненню його відчуття приналежності до компанії.

Іншим способом задоволення бажання співробітників мати впевненість у своєму становищі і створення доброго ставлення до

компанії є направлення після бесід за результатами атестації листа з вдячністю за гарну службу. Якщо такий лист надсилається робітнику додому, він, імовірно за все, збудить інтерес його родини, а також, і сусідів.

Нетрадиційні методи атестації почали поширюватися досить недавно – 15–20 років тому, тому їх дотепер часто називають *експериментальними*. Проте деякі з них уже застосовуються і міцно затвердилися як «стандартні» методи оцінки персоналу багатьох компаній. До числа таких методів, безумовно, належить «360° атестація».

При «360° атестації» співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними (усі, хто атестує, заповнюють ту саму форму оцінки, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація колегами і підлеглими проводиться за допомогою комп'ютера і т. ін.), однак суть цього методу чітко відображена в його назві, а саме – одержання всебічної оцінки співробітника.

Психологічні методи оцінки є своєрідним різновидом нетрадиційних методів атестації. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника. На відміну від традиційної атестації оцінюються не результати (ефективність роботи на обійманій посаді), а потенціал співробітника. Психологічні методи дають змогу домогтися високого ступеня точності і деталізації оцінки, однак значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують галузь їх застосування. У сучасних організаціях ці методи використовуються переважно для визначення співробітників з лідерським потенціалом – майбутніх керівників.

Залучення досвідчених психологів ефективно при проведенні *методів спостереження за поведінкою співробітників*. Особи, що роблять оцінку за допомогою цих методів, разом з фахівцями в галузі психології, відзначають на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Таке спостереження доцільно проводити як безпосередньо за окремим співробітником, так і за

його поведінкою в колективі. Обмеженнями тут є матеріальні витрати й етична сторона питання (наскільки відкритим повинно бути спостереження).

Великі компанії можуть собі дозволити проводити оцінку персоналу, використовуючи комплекс різних дорогих методів. У таких організаціях створюються спеціальні *центри оцінки*.

Розглядають також *непрямі методи оцінки персоналу* (за ходом людини, її зовнішністю, почерком тощо), застосування яких можливе унаслідок того, що людям властиво змінюватися як одноразово, так і протягом тривалого часу.

Тема 11. Управління соціальним розвитком колективу

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують, що в основу побудови системи менеджменту персоналу необхідно закладати ідею соціального партнерства, яке передбачає співпрацю кількох контрагентів, об'єднаних єдиною метою.

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

Діяльність трудових колективів в умовах ринкової економіки, зростання темпів економічного потенціалу підприємств та їх об'єднань збільшує можливості одночасного вирішення взаємопов'язаних завдань економічного і соціального розвитку.

Соціальний розвиток колективу — це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує: зростання соціальної активності персоналу, підвищення

ефективності діяльності підприємства, збільшення матеріального добробуту персоналу.

Економічні і соціальні процеси залежать один від одного. У ході складання бізнес-планів і планів соціального розвитку визначаються економічні процеси і явища, які завжди мають соціальні наслідки, без урахування яких неможливо здійснювати ефективне управління.

Соціальні плани розвитку трудових колективів складаються з урахуванням показників бізнес-планів підприємств та їх об'єднань та включають таке:

1) загальні результати виробничо-економічної діяльності трудового колективу цього підприємства чи об'єднання;

2) удосконалення матеріально-технічної бази підприємств (об'єднання) в умовах ринкової трансформації;

3) розвиток соціальної і професійно-кваліфікаційної структури персоналу;

4) подальше удосконалення матеріального і морального стимулювання праці, зростання заробітної плати працівників;

5) покращення соціально-побутового забезпечення персоналу;

6) подальший розвиток демократії, підвищення ділової активності персоналу в управлінні підприємством (об'єднанням).

Вищезазвані розділи забезпечують поєднання виробничих економічних і соціальних завдань, а також виділення найважливіших питань життєдіяльності трудового колективу. Звичайно ці розділи можливо ще більш укрупнити або розділити на більш дрібні, виходячи із специфіки того чи іншого підприємства (об'єднання).

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є:

— розроблення системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;

— вибір таких управлінських рішень, які найбільше відповідають розвитку персоналу;

— удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;

— удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;

— поліпшення умов праці;

— насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу;

— заохочення всіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;

— розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників.

Етапи планування соціального розвитку трудових колективів:

- проведення соціальних досліджень;

- розроблення плану;

- забезпечення виконання плану;

- виявлення нових проблем.

Складання плану соціального розвитку трудового колективу підприємства (об'єднання) починається зі збору необхідної інформації. Цим займається соціологічна служба, яка для одержання соціальної інформації розробляє і розповсюджує анкети соціологічного опитування. Анкетним опитуванням охоплюються працівники підприємства (об'єднання): робітники, інженерно-технічний персонал, службовці.

Мета анкети – виявлення першочергових проблем, які хвилюють трудовий колектив.

Соціологічні дослідження проводяться також з вивчення плинності персоналу, стану трудової дисципліни, психологічного клімату, підвищення ролі й ефективності праці менеджерів, покращення матеріального і морального стимулювання персоналу та ін.

Найважливішим фактором виконання виробничих завдань трудового колективу організації є ефективне і раціональне використання робочих кадрів, зміцнення трудової виробничої та технологічної дисципліни в колективі, боротьба за скорочення плинності персоналу.

Забезпечення виконання плану соціального розвитку полягає у досягненні соціальних цілей колективу, підвищенні

ефективності організації, впровадженні науково-технічного прогресу та прискоренні зростання продуктивності праці.

У планах соціального розвитку колективу важливе місце посідають умови праці. Удосконалення умов праці на підприємствах (об'єднаннях) вирішує не тільки економічні, а й соціальні завдання. Воно полягає у збереженні та зміцненні здоров'я персоналу, збільшенні періоду трудової активності, вирівнюванні умов праці різних категорій працівників, удосконаленні умов праці жінок.

Плани соціального розвитку включають заходи з покращення загальних умов праці, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, технічних і заходів з запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням. Ці заходи розробляються ретельно, конкретно для кожного підрозділу і забезпечуються фінансовими коштами. Частина з них включається у колективний договір.

Складовою частиною соціального плану є комплекс лікувально-профілактичних та оздоровчих заходів. Залежно від фінансових можливостей об'єднання у плані передбачається будівництво лікарні, профілакторію, санаторію й оснащення їх сучасним обладнанням та інструментами.

Не менш важливим фактором соціального планування є організація харчування персоналу.

Для визначення соціального ефекту плану, його впливу на розвиток особистості проводиться аналіз результатів упровадження заходів за такими напрямками:

- покращення умов праці персоналу;
- удосконалення відносин співпраці та взаємодопомоги у колективі;
- зростання культурного рівня персоналу;
- розвиток творчої ініціативи, інноваційної діяльності;
- зміна якісного складу персоналу;
- поява нових професій;
- підвищення продуктивності праці.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їх спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Високозгуртовані групи мають такі характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів за виконаним колективним завданням, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці, схильність до групового мислення.

До психологічних характеристик колективу підприємства належать:

- характер внутрішнього психологічного клімату;
- психологічний стан членів колективу;
- ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від таких факторів:

- психологічної сумісності працівників (її основу становить відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі — відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи — це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їх діяльності.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать:

- відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності;
- схожість моральних позицій працівників;
- однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу;
- можливість реального взаємодоповнення й органічного сполучення здібностей працівників;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу.

Отже, можна зробити висновок з вищенаведеного, що плани соціального розвитку трудових колективів підприємств (об'єднань) здатні впливати на планомірне і цілеспрямоване вирішення різних соціальних проблем.

Тема 12. Управління саморозвитком і самореалізацією персоналу

Тенденції постійної оптимізації виробничо-господарських відносин у сучасній економіці часто вимагають від керівників підприємств та їх працівників постійного саморозвитку та вдосконалення. При цьому неабияке значення має врахування індивідуальних морально-психологічних та духовних якостей, що відображають певну внутрішню структуру особистості. Саморозвиток персоналу виступає внутрішньо-особистісним спілкуванням, у процесі якого усвідомлюються ціннісні позиції, сутність мотивів власної поведінки, необхідність проведення змін на підприємстві шляхом переосмислення своїх ціннісних орієнтацій.

Структура психофізіологічного розвитку дорослих поєднує періоди піднесення, спадів і стабілізації функцій. Це суперечливий процес; характерними для нього є як найскладніші утворення (інтелект, логічні і мнемічні функції), так і найелементарніше (теплоутворення, метаболізм, різнорівневі особливості психомоторики).

Зрілий вік є періодом практичного, професійного життя людини. Постановка життєвих цілей ґрунтується на принципах та ідеалах, визначених на попередньому етапі, а також на життєвих планах людини. Труднощі, що супроводжують певні етапи життя, долаються бажанням самої людини розвиватися, ставати більш зрілою і відповідальною. Зріла особистість у ході розвитку самостійно обирає чи змінює зовнішню ситуацію свого розвитку, а завдяки цьому змінює і себе.

Відповідальність створює психологічний простір для саморозвитку та самореалізації, задає мотиваційно і ситуаційно вивірені орієнтири для розгортання цих процесів. Вона визначає зони оптимального співвідношення зовнішніх вимог щодо особистості, з одного боку, та рівня домагань особистості і її актуальних можливостей, з другого. У цьому зрізі відповідальність виступає як контролюючий механізм, котрий захищає

особистість, задає її стійкість щодо зовнішніх дестабілізуючих впливів і внутрішніх невважених ініціатив. Одним з вимірів відповідальності є суб'єктивний локус контролю особистості.

Локус контролю – це стійка стратегія людини бачити джерело управління своїм життям і поведінкою переважно в собі самому або ж у зовнішньому середовищі (Potter, 1966). Особистість із зовнішнім локусом контролю (екстернал) відповідальність за події, які визначають його життя, приписує переважно зовнішнім факторам. Інтернальна особистість (особистість із внутрішнім локусом контролю) джерело подій власного життя вбачає перш за все в собі, відчуває стійкий зв'язок між власними діями, зусиллями і подіями власного життя.

Локус контролю є одним з найважливіших механізмів, які визначають здатність і вміння людини долати життєві труднощі, забезпечуючи тим самим можливість її саморозвитку та самореалізації. Інтернальність тісно пов'язана з багатьма психологічними процесами, явищами та рисами особистості, що утворюють її антистресовий контур. Зіткнувшись з перешкодами на шляху саморозвитку, інтернали значно частіше виявляють пошукову активність. Така активність створює передумови віднайдення продуктивних шляхів подальшого розвитку особистості. Відмова від пошукової активності може призвести до «навченої безпорадності», яка призводить до стагнації особистості, її деградації.

Установлено також, що соціальний інтерес породжує широку гаму внутрішніх інтересів та мотивацій особистості, стимулює її саморозвиток.

Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (грец. *sunergos* — спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах — етику в бізнесі оголошено золотим правилом; прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;

- залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми й організацій, які з нею співпрацюють;
- чесність і довіра в ділових відносинах;
- орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

На кожного працівника виділяється визначений бюджет для його саморозвитку; він самостійно вибирає необхідні для себе теми. В організації заохочується уміння брати на себе відповідальність. Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника – центральна ланка планування його кар'єри.

Тема 13. Управління робочими місцями

Основою зайнятості, що формує попит на працю, є система робочих місць і динаміка її розвитку, яка склалася в економіці. Структура зайнятості в цілому повторює структуру робочих місць, кожне з яких можна розглядати у двох аспектах: організаційно-технологічному та соціально-економічному. У зв'язку з цим доцільно виділити дві категорії робочих місць: фізичні й економічні. Під *фізичним робочим місцем* (ФРМ) розуміється просторова зона, призначена для виконання робіт (надання послуг) одним працівником в одну зміну і оснащена для цього відповідним набором засобів праці. Наявність такого робочого місця є необхідною, але не достатньою умовою існування попиту на працю і забезпечення продуктивної

(суспільно корисної, повної і постійно оплачуваної) зайнятості. Для рентабельної роботи організації необхідно, щоб робоче місце існувало і як економічне, тобто щоб був платоспроможний попит на продукцію або послуги організації, а також була низка умов функціонування, і в першу чергу оборотних коштів, що забезпечують ФРМ предметами праці, енергією, інформацією, заробітною платою тощо.

Таким чином, під **економічним робочим місцем** (ЕРС) розуміється сукупність матеріально-речових, соціально-економічних, екологічних та інших умов, що забезпечують продуктивну зайнятість одного працівника. Залежно від поставлених цілей і завдань об'єктом обліку та атестації можуть виступати як фізичні, так і економічні робочі місця.

Робоче місце повинно бути пристосоване для конкретного виду робіт з урахуванням пропонованих до нього ергономічних вимог, антропометричних і психофізіологічних особливостей людини, санітарно-гігієнічних умов праці відповідно до характеру трудового процесу.

Різноманіття видів конкретної праці обумовлює існування різних видів робочих місць. Характеристика конкретних видів робочих місць будується на комплексному поєднанні їх окремих ознак.

Робочі місця *класифікують* за такими основним ознаками:

- за категоріями персоналу – робочі місця робітників, керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців);
- найменуванням професій (посад) працівників;
- забезпеченням продуктивної зайнятості – робочі місця, що забезпечують продуктивну зайнятість, робочі місця, що не забезпечують повну і постійно оплачувану зайнятість, робочі місця, намічені до ліквідації;
- можливістю працевлаштування на робочих місцях осіб, які потребують особливого соціального захисту і зазнають труднощів у пошуці роботи, за категоріями зазначених осіб;
- кількістю одночасно зайнятих працівників – індивідуальні, колективні; іноді виділяється окремо робоча зона бригади.

Індивідуальне робоче місце – це певна зона, яка вціляється працівнику для виконання робіт (надання послуг), та необхідні засоби праці, що надаються в особисте користування, а також

установлене строго індивідуальне коло обов'язків і план роботи (виробниче завдання).

Колективне робоче місце – місце, на якому зайнято кілька працівників без закріплення за кожним з них індивідуальної робочої зони і використовуваних засобів праці.

Робоча зона бригади – це закріплена за бригадою зона прикладання праці, що включає індивідуальні та (або) колективні робочі місця, а також знаряддя праці загального користування.

Облік та атестація місць є невід'ємною частиною загальної системи управління людськими ресурсами. Це самостійні, але взаємопов'язані етапи однієї роботи, яка проводиться для підвищення ефективності виробництва на основі зростання продуктивності праці, поліпшення використання основних фондів, матеріальних і трудових ресурсів, забезпечення збалансованості між кількістю робочих місць і чисельністю працівників в організації.

Введення обліку та атестації робочих місць спрямоване безпосередньо на виявлення і приведення в дію наявних резервів з ефективного використання виробничого потенціалу шляхом проведення більш глибокого аналізу процесів виробництва, детального розгляду їх стану в розрізі кожного робочого місця, визначення невикористаних можливостей техніко-технологічного, організаційного, економічного і соціального характеру.

Основними завданнями обліку та атестації робочих місць є:

1) визначення фактичних кількісних і якісних характеристик робочих місць і комплексна оцінка ступеня їх відповідності прогресивним техніко-технологічним та організаційним рішенням, нормативним вимогам, стандартам організації;

2) виявлення робочих місць, які повністю відповідають установленим вимогам, робочих місць, що не відповідають сучасним рішенням та потребують раціоналізації; виявлення нерентабельних, фізично зношених та морально застарілих робочих місць, а також зайвих робочих місць, що підлягають ліквідації;

3) перерозподіл виробничих завдань, матеріальних і трудових ресурсів на недозавантажені виробничі потужності, у тому числі із застарілих і нерентабельних робочих місць;

установлення кількісних і якісних параметрів відтворення робочих місць;

4) розроблення заходів з реструктуризації майнового комплексу та підвищення якості системи робочих місць організації;

5) визначення потреби в ресурсах, що спрямовуються на створення нових робочих місць, технічне переозброєння і реконструкцію діючих виробництв і найбільш ефективних шляхів їх використання;

б) формування політики з питань розвитку кадрового потенціалу (з урахуванням результатів удосконалення системи робочих місць і завдань реформування організації).

Урахування робочих місць – це визначення фактичної кількості робочих місць, їх класифікації і групування за класифікаційними ознаками на певну дату.

Одним із засобів підтримання належного рівня охорони праці є атестація робочих місць, яка являє собою комплексну оцінку кожного робочого місця на його відповідність гігієнічним нормам умов праці, психофізіологічним параметрам працівника, що дає йому змогу не тільки продуктивно виконувати свої професійні обов'язки, але й зберігати здоров'я і працездатність.

Паспортизації підлягають виробничі приміщення і площадки, на яких технологічний процес, обладнання, використовувані сировина і матеріали можуть бути потенційними джерелами шкідливих і небезпечних факторів.

Паспорт – це типовий документ, у якому наведено відомості про робоче місце: найменування моделі устаткування, коефіцієнт його завантаження, найменування професії осіб, що виконують виробниче завдання на цьому робочому місці тощо. Наводиться план робочого місця.

Основними завданнями паспортизації є:

1) виявлення на робочому місці шкідливих і небезпечних виробничих факторів та причин їх виникнення;

2) визначення стану основних елементів виробничих приміщень;

3) визначення показників стану безпеки праці;

4) визначення нормативних і фактичних значень шкідливих і небезпечних факторів виробничого середовища;

5) визначення стану умов праці шляхом проведення лабораторно-інструментальних досліджень;

6) розроблення заходів щодо поліпшення умов праці.

Нормативні і фактично визначені значення факторів виробничого середовища, зазначені в протоколах, заносяться комісією у відповідні графи паспорта санітарно-технічного стану умов праці на виробничому об'єкті та на робочих місцях.

Тема 14. Управління зайнятстю та працевлаштування

В умовах ринкової економіки відбувається поглиблення незбалансованості між попитом і пропонуванням робочої сили. Частина населення відстороняється від трудової діяльності і не має можливості знайти собі роботу. Безробіття призводить до соціальної напруги у суспільстві, а тому в правовій, соціальній державі питанням зайнятості приділяється велика увага.

Зайнятість – не заборонена законодавством діяльність осіб, пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї сім'ї, які здійснюють господарську діяльність або працюють у суб'єктів господарювання, оснований на їх власності, у тому числі безоплатно.

Державне регулювання забезпечення зайнятості і працевлаштування є не тільки захистом для безробітних, а й одним із засобів регулювання ринку праці. Громадяни мають право на безоплатне сприяння державної служби зайнятості у працевлаштуванні. Функціонування ринку праці вимагає здійснення заходів, спрямованих на створення умов для мінімізації негативного впливу кризових явищ на стан економічної активності населення, підтримання зайнятості населення та запобігання масовому вивільненню працівників і зростанню рівня безробіття.

Законом передбачено перелік категорій громадян, які віднесені до зайнятого населення, а саме:

а) громадяни, що працюють за наймом на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах і організаціях, незалежно від форм власності, у

міжнародних та іноземних організаціях в Україні і за кордоном, у фізичних осіб;

б) громадяни, які самостійно забезпечують себе роботою, включаючи підприємців, осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю, творчою діяльністю, члени кооперативів, фермери та члени їх сімей, що беруть участь у виробництві, а також члени особистих селянських господарств, діяльність яких здійснюється відповідно до Закону України «Про особисте селянське господарство»;

в) обрані, призначені або затверджені на оплачувану посаду в органах державної влади, управління та громадських об'єднаннях;

г) громадяни, які проходять службу в Збройних силах України, Службі безпеки України, Державній прикордонній службі України, військах внутрішньої та конвойної охорони і цивільної оборони України, органах внутрішніх справ України, інших військових формуваннях, створених відповідно до законодавства України, альтернативну (невійськову) службу;

д) громадяни, які проходять професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації з відривом від виробництва; навчаються у денних загальноосвітніх школах і закладах вищої освіти;

е) працюючі громадяни інших країн, які тимчасово перебувають в Україні і виконують функції, не пов'язані із забезпеченням діяльності посольств і місій.

Зареєстрований безробітний – особа працездатного віку, яка зареєстрована в територіальному органі центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, як безробітна і готова та здатна приступити до роботи

Державна політика зайнятості пов'язана з формуванням цивілізованого ринку праці, який передбачає збалансування попиту на робочу силу шляхом створення робочих місць необхідної кількості та пропонування робочої сили шляхом створення умов для її професійної підготовки і забезпечення гідних умов праці.

Вільно обрана зайнятість – реалізація права громадянина вільно обирати вид діяльності, не заборонений законом (зокрема такий, що не пов'язаний з виконанням оплачуваної роботи), а

також професію та місце роботи відповідно до своїх здібностей і потреб.

Конкурентоспроможність працівника – сукупність якостей особи, що характеризують її здатність працювати, рівень володіння знаннями, уміннями та навичками.

Працевлаштування – це система організаційних, економічних і правових заходів, спрямованих на забезпечення трудової зайнятості населення.

У широкому значенні працевлаштування об'єднує всі форми трудової діяльності, що не суперечать законодавству, включаючи самостійне забезпечення себе роботою, у тому числі індивідуальну трудову діяльність, підприємництво, фермерство тощо. У вузькому значенні під працевлаштуванням розуміють такі форми трудової діяльності, які встановлюються при сприянні органів держави або недержавних організацій на основі ліцензування. Необхідно врахувати, що поняття працевлаштування більш вузьке, ніж поняття зайнятості, а саме працевлаштування передує зайнятості і є його найважливішою гарантією.

Молодий працівник – громадянин України віком до 35 років, випускник професійно-технічного або закладу вищої освіти, який у шестимісячний строк після закінчення навчання працевлаштувався самостійно або за направленням навчального закладу чи територіального органу центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, та продовжує працювати протягом трьох років за кваліфікацією, якої він набув під час навчання, у тому числі незалежно від місця першого працевлаштування.

Правова організація працевлаштування включає:

а) встановлення кола працевлаштовуючих органів, визначення їх компетенції та умов фінансового забезпечення;

б) гарантії реалізації права громадян на працю і встановлення порядку направлення на роботу або професійне навчання;

в) регламентацію прав і обов'язків учасників відносин щодо працевлаштування;

г) установлення особливостей працевлаштування для окремих категорій громадян.

У забезпеченні зайнятості населення беруть участь державні органи двох видів: *загальні й спеціальні*. Загальне керівництво працевлаштуванням і його організація покладені на Міністерство праці та соціальної політики України і його органи на місцях.

Спеціальним органом працевлаштування виступає державна служба зайнятості, яка складається з Державного центру зайнятості Міністерства праці та соціальної політики України, обласних, Київської міських, районних, міжрайонних, міських і районних у містах центрів зайнятості, центрів організації професійного навчання незайнятого населення і центрів професійної орієнтації населення, інспекцій контролю за дотриманням законодавства про зайнятість населення.

Діяльність державної служби зайнятості здійснюється під керівництвом Міністерства праці та соціальної політики України, місцевих державних організацій і органів місцевого самоврядування. Її діяльність фінансується за рахунок коштів Державного фонду сприяння зайнятості населення, передбачених на такі цілі.

Список літератури

1 Закон України «Про зайнятість населення» // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 24. – Ст. 243.

2 Андрушків, Б. М. Основи менеджменту [Текст] / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.

3 Ворожейкин, И. Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / И. Е. Ворожейкин. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 176 с.

4 Дараган, І. В. Соціальне планування і розвиток виробничого колективу [Текст] / І. В. Дараган, П. С. Стебаков. – К. : Знання, 2008. – 32 с.

5 Дятлов, В. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для студентов экон. вузов и факультетов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Издательство ПРИОР, 1998. – 512 с.

6 Інструкція зі статистики чисельності працівників, зайнятих у народному господарстві України, затверджена Наказом Мінстату України від 7 липня 1995 р. № 171 // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 1997. – № 11-12.

7 Лепейко, Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) [Текст] : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

8 Лукашевич, Н. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере [Текст] / Н. Лукашевич; [Харьковский гуманитар. ин-т "Народная украинская академия"]. — Харьков : ОКО, 1998. – Кн. 1: Деловая карьера: путь к успеху. — 126 с.

9 Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.

10 Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – 704 с.

11 Подмарков, В. Г. Введение в промышленную социологию [Текст] / В. Г. Подмарков. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 320 с.

12 Управление персоналом организаций [Текст] : конспект лекций / С. Н. Козьменко, О. В. Козьменко, В. А. Лукьянихин [и др.]. – Сумы : УАБД, 1996. – 188 с.

13 Хроленко, А. Т. Самоменеджмент: Для тех, кому от 16 до 20 [Текст] / А. Т. Хроленко. — М. : Экономика, 1996. — 139 с.

14 Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

15 Храмов, В. О. Основы управління персоналом [Текст] : навч.-метод. посібник / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

16 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : управленско-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. – 352 с.

17 Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла. – М. : Издательство НОРМА, 2000. – 560 с.

18 Щекин, Г. Организация и психология управления персоналом [Текст] : учеб.-мет. пособие / Г. Щекин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.