

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

КОНСПЕКТ
лекцій з навчальної дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ»
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності
073 «Менеджмент»
(шифр та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.т.н., доцент Босняк М.Г.
(прізвище та ініціали)

Конспект обговорений
на засіданні кафедри/циклової комісії
менеджменту та логістики
(назва кафедри/циклової комісії)

Протокол № 1 від «30» 08 2021 р.

Завідувач кафедри/Голова циклової комісії


(підпис)

Смирнова Н.В.
(прізвище та ініціали)

Розділ №1. «ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ»

ЛЕКЦІЯ №1.1

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

План лекції

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації
2. Склад і структура персоналу

Література:

- 1) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 12-18.
- 2) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 8-16.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації

Організацією традиційно вважається група людей, які об'єднуються для вирішення певних цілей і завдань.

При всіх відмінностях (масштаби, сфери діяльності) цих організацій всі вони характеризуються спільними рисами:

- наявністю цілей;
- існуванням тісних зв'язків між членами організації і правил, що визначають порядок цих взаємовідносин;
- постійним взаємозв'язком із зовнішнім середовищем.

Організації не виникають самі собою, а створюються людьми як засіб досягнення певних цілей.

Жодна організація (як формальна комерційна структура, так і неформальні громадські об'єднання) не зможе сформуватись і тим більше існувати, якщо не буде визначена її ціль — те, ради чого дана організація формується і буде діяти в майбутньому. Організації супроводжують людину протягом всього її життя, починаючи з дитячого садка, школи, інституту, підприємства.

При створенні організації її цілі визначаються, як правило, засновниками. З часом розвитку організації цілі можуть ускладнюватись і трансформуватись. Зміна цілей здійснюється під впливом багатьох факторів, а саме: збільшення масштабу організації, зміни зовнішнього середовища, розвитку техніки й технології, зміни свідомості людей. На формування цілей економічних організацій безпосередній вплив мають: клієнти (споживачі), власники, наймані працівники, керівники. Досягнення оптимального балансу в інтересах всіх ключових груп у цілях організації є одним із основних завдань і умов успішного розвитку організації (підприємства).

У своїй діяльності організації керуються набором цілей, які відрізняються за змістом і часовою перспективою. Наукою виділяються три види цілей організації: базові цінності, стратегічні завдання й короткотермінові плани.

Базові або фундаментальні цінності визначають основні цілі існування організації і її кредо, які є в кожному об'єднанні людей. Базові цілі є найбільш стійкими і залишаються незмінними протягом довгого періоду, це забезпечує стабільність розвитку. Наприклад, базовою цінністю вищої школи є підготовка спеціалістів для народного господарства.

Стратегічні завдання - це плани реалізації базових цінностей у конкретних умовах з врахуванням зовнішніх факторів і потенціалу самої організації. Стратегічні завдання включають кінцеву ціль, часовий інтервал і спосіб досягнення цілі.

Короткотермінові цілі — це конкретні плани програми реалізації стратегічних завдань. Вони є досить детальними та впливають на всіх працівників організації. До короткотермінових планів відносять: бізнес-план, плани виручки продавців тощо. Цінність цих планів полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на поведінку персоналу на робочому місці і на результати організації. Досягнення цілей передбачає спільну роботу працівників організації, що,

в свою чергу, вимагає координації їх дій, встановлення певного внутрішнього порядку у формі організаційної структури.

Під структурою організації розуміють її архітектуру, наявність окремих частин і співвідношення між ними, міру гнучкості організаційної конфігурації. В літературі і практиці управління виділяють три типи організаційних структур:

- функціональна;
- продуктова;
- матрична.

Функціональна побудована за принципом розподілення функції між підрозділами, що відповідають за один напрямок діяльності.

Продуктова (лінійна) характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг.

Матрична або адаптивна - гнучкі структури, здатні змінюватися відповідно до вимог середовища. Цей тип структури здатний використовувати всі ефективні аспекти продуктової та функціональної структур і весь час функціонувати у мінливих умовах.

Крім організаційної структури в будь-якій організації існує певна організаційна культура, тобто певні норми поведінки, стосунків.

Організаційна культура – це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності. Ці компоненти культури визначають спосіб дій і взаємодій, а відтак визначальною мірою впливають на досягнення поставленої мети, рівень ефективності виробництва та менеджменту. Винятково важлива роль організаційної культури у реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності фірми на ринку.

2. Склад і структура персоналу

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки XX століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

➤ **Кадри** - це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих — спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

➤ **Персонал** — основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною

придатністю та компетенцією.

Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент.

У спискову кількість персоналу на певну календарну дату включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати. В складі спискової кількості виділяють три категорії працівників:

— **постійні**, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;

— **тимчасові** – на 2 – 4 місяці;

— **сезонні** – на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У спискову чисельність не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва.

В теорії управління персоналом існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал — це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти.

Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.

Спеціалісти (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

Технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Виробничий персонал — це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

➤ **Професія** — це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються **спеціальності**, пов'язані з

виконанням більш вузького кола обов'язків.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи:

- **висококваліфіковані працівники**, які закінчили ПТУ і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2–4 роки;

- **кваліфіковані працівники**, які закінчили середнє ПТУ, технічні училища або на виробництві навчалися 6–24 місяці;

- **низько кваліфіковані працівники**, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2–5 місяців;

- **некваліфіковані працівники**, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією. Розрізняють такі її види:

- ✓ **функціональна** компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;
- ✓ **інтелектуальна** компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ✓ **ситуаційна** компетенція вбачає вміння діяти в певних ситуаціях;
- ✓ **соціальна** компетенція — це комунікаційні та інтеграційні здібності, вміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Контрольні питання:

1. Що таке організація?
2. Які елементи утворюють організацію?
3. Які спільні риси мають організації?
4. Розкрийте зміст процесу формування і зміни цілей організації?
5. Яка відмінність між базовими, стратегічними і короткотерміновими цілями організації?
6. Назвіть та охарактеризуйте види організаційних структур управління.
7. Що таке організаційна культура?
8. Чим відрізняється поняття «трудові ресурси» від понять «кадри» і «персонал»?
9. Коли найбільш доцільно використовувати термін «персонал»?
10. Якими характеристиками характеризується персонал підприємства?
11. Яких працівників включають до спискової чисельності персоналу?
12. Назвіть та охарактеризуйте категорії персоналу залежно від участі в процесі виробництва.
13. Надайте визначення поняттю «професія» і «спеціальність».
14. Які групи працівників виділяють в залежності від кваліфікації?
15. Що характеризує рівень кваліфікації працівника?
16. Розкрийте зміст структури персоналу залежно від стажу роботи.
17. Якими якостями повинен володіти сучасний працівник?

ЛЕКЦІЯ №1.2

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ»

План лекції

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами
2. Теорія людського капіталу

Література:

- 1) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 30-34.
- 2) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 27-42.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами

У становленні управління людськими ресурсами як професійної діяльності протягом ХХ ст. виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. У період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:

- *доктрина наукової організації праці;*
- *доктрина людських відносин.*

Перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили. *Друга* – акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Представником *першого підходу* був американський інженер **Ф. Тейлор**. Представником другої – соціолог **Е. Мейо**, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві «Вестерн електрик компанії», яке працювало неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень у зміні та чергуванні умов праці – покращувались чи погіршувались освітлення та інтер'єр виробничих цехів, включалась музика під час роботи, і як наслідок, – продуктивність праці не погіршувалась. Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників.

Ці теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення Другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин», автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії **Д. Мак-Грегора**, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, що формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й якості працівників.

В 60–70-ті роки ХХ століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами – індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом, у результаті чого в економіку прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього процесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупками. Відділи кадрів Америки і Західної Європи в 70–80-ті роки ХХ століття перетворились у «відділи людських ресурсів» утвердженням гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило їх статус в організації. Одночасно з'явилися нові напрямки їх

діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутрішньоорганізаційна комунікація, залучення працівників до управління. Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами. У другій половині XX століття у багатьох країнах набули поширення ідеї «виробничої демократії», так званої демократії на робочих місцях.

Ідея «*виробничої демократії*» передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженні дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств; участь робітників у структурі фабричного (заводського) менеджменту, дотримання гласності при прийнятті рішень, пов'язаних з інтересами робочих груп.

Розвиток менеджменту людських ресурсів проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі привів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактора через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Так, в основі теорії *Ф. Герцберга* є тезис про те, що праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.

Автор теорії групового навчання *К. Арджіріс* стверджує: навчання в психологічних умовах, максимально наближених до реальних, є найбільш ефективним. Ця теорія широко застосовується в американських школах і університетах. *А. Маслоу* – творець теорії ієрархії потреб, автор книжки «Мотивація і особистість» – класифікує за мірою важливості цілі індивідуума, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на поведінку людини. Він виділяє п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в бізнесі, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоутвердженні. Всі ці потреби можуть проявлятися одночасно, але домінуючими є фізіологічні. Автори теорії стресового балансу *Р. Блейк* і *Дж. Мутон* особливу увагу приділяють балансу між виробничими і соціальними потребами.

Отже, *менеджмент людських ресурсів* – це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка кадрової політики.

2. Теорія людського капіталу

За останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі управління персоналом значно змінилось. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. В економіці США це виражається, з одного боку, в підвищенні вимог до робочої сили, з другого – в збільшенні затрат на розвиток людських ресурсів як з боку держави, так і приватних фірм. За деякими оцінками, частка інвестицій у людські ресурси в США складає більше 15 % ВВП, що перевищує «чисті» валові інвестиції приватного капіталу в обладнання, заводи і складські приміщення.

Ще в XVII столітті родоначальник англійської класичної політекономії *В. Петті* вперше зробив спробу визначити грошову вартість виробничих якостей особистості. За його методом «цінність основної маси людей, як і землі, дорівнює річному доходу, який вони приносять». Цінність всього населення Англії того часу він оцінював приблизно в 520 млн. фунтів стерлінгів, а вартість кожного жителя – в середньому 80 фунтів стерлінгів. Він відмічав, що багатство суспільства залежить від характеру знань людей і їх здібностей до праці. Так, доросле населення Петті оцінював вдвічі дорожче, ніж дітей, а один моряк, у вартості, дорівнював трьом селянам.

Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтверджене результатами економічних досліджень провідних американських вчених. Починаючи з 1929 року, головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в тріаді «*праця – земля – капітал*» є праця, що об'єднує освітні, кваліфікаційні, демографічні, культурні характеристики

робочої сили.

Важливість людських ресурсів у формі знань, навичок, умінь для поліпшення економічної ситуації та добробуту нації в цілому – така ж стара тема, як і її формування як людського капіталу. Знання та вміння людини залучили свого часу до капіталу такі відомі економісти, як *А. Сміт* та *У. Фішер*.

Поняття людський капітал увійшло в науку на початку 60-х років XX століття в західній економічній літературі. Виникнення і розвиток теорії людського капіталу пов'язано з іменами відомих американських учених-економістів Т. Шульца, Г. Беккера, Л. Туроу та інших.

Людський капітал являє собою найцінніший ресурс, набагато важливіший, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Саме людський капітал є наріжним каменем економічного зростання й ефективності.

Отже, *людський капітал* — це не просто сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинутий в результаті інвестицій, а також нагромаджений певний запас продуктивних здібностей (здоров'я, знань, навичок, мотивів), які належать людині і невід'ємні від неї, і вона доцільно їх використовує. На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні та професійні здібності всіх працівників.

У XXI ст. у час появи невідомих досі технологій, скорочення життєвих циклів товарів, специфіка людського капіталу виявляється у зростанні вимог до його якості в цілому, безперервності та прискоренні набуття працівниками нових навичок, знань та умінь. Тому, якщо розглянути соціально-історичний розвиток діяльності у сфері освіти в індустріально розвинутих країнах, то можна констатувати факт їх входження у фазу «буму» в напрямках підвищення кваліфікації. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні інвестиції у людський капітал, і це прерогатива не тільки великих, але й реальність і потреба малих та середніх підприємств, бо саме вони відповідатимуть, на думку більшості західних економістів, за вирішення провідних позицій економічними гігантами планети.

Отже, *теорія людського капіталу* зводиться до того, що в центрі концепції інвестиційної політики є людина, яка розглядається як найбільша цінність для підприємства. Тому система управління підприємством (організацією) повинна бути спрямована на розвиток різноманітних здібностей працівників з метою максимального їхнього використання в процесі роботи, а працівник сприяв би розвитку організації, де працює. Інвестиції в освіту вигідні як працівнику, так і роботодавцеві, причому другому більше, ніж першому. Рентабельність інвестиції в людські ресурси є завжди оптимальною. В результаті підвищення професійного рівня працівників вони одержують вищу заробітну плату, але ефективність віддачі від їхньої діяльності набагато більша.

Контрольні питання:

1. Назвіть та охарактеризуйте особливості доктрини наукової організації праці і доктрини людських відносин.
2. Які особливості теорії наукового менеджменту Д. Мак-Грегора?
3. Що передбачає ідея «виробничої демократії»?
4. Назвіть особливості теорії групового навчання К. Арджіріса.
5. Яка структура людських потреб згідно А. Маслоу?
6. Яка сутність теорії стресового балансу Р. Блейка і Дж. Моутон?
7. Надайте визначення менеджменту людських ресурсів.
8. Які передумови виникнення теорії людського капіталу?
9. Який внесок У. Петті у розвиток теорії людського капіталу?
10. Надайте визначення людському капіталу.

ЛЕКЦІЯ №1.3

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «МЕТОДИ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

План лекції

1. Методи управління персоналом
2. Система управління персоналом

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 19-25.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Методи управління персоналом

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- ✓ **правові норми й акти** — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- ✓ **інструкції, організаційні схеми, нормування;**
- ✓ **накази, розпорядження**, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обгрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Рациональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу,

2. Система управління персоналом

Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення.

- ✦ **Система управління** — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і

суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (таблиця 2).

Таблиця 2

Система управління персоналом організації

Система управління персоналом — система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом	
	
Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами	
Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами	
Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом	
Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками	
Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб	
Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування	
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу	
Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування	
Підсистема розвитку організаційної структури управління	
Підсистема правового забезпечення	
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	

В таблиці наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих — функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Контрольні питання:

1. Що таке метод?
2. Назвіть та охарактеризуйте базові методи управління персоналом?
3. Надайте характеристику системі методів управління персоналом.
4. Яка сутність поняття «система управління»?
5. Назвіть та охарактеризуйте складові елементи системи управління.
6. З яких елементів складається процес управління персоналом? Надайте характеристику кожному з них.
7. З яких підсистем складається система управління персоналом організації?

ЛЕКЦІЯ №1.4

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «АМЕРИКАНСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 25-26.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Американські фірми, які використовують традиційні принципи добору кадрів при прийнятті на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам.

Загальними критеріями з добору кадрів є:

- освіта;
- практичний досвід роботи;
- психологічна сумісність;
- уміння працювати в колективі.

Керівні кадри у фірмі призначаються. В американських фірмах *орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів*, так само, як *інженерів і вчених*. Американські фахівці професійні у вузькій сфері знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі. Це обмежує можливості просування рівнями управління, що зумовлює *плинність управлінських кадрів*, їх перехід з однієї фірми в іншу. Особливі труднощі виникають із забезпеченням кваліфікованими робочими кадрами з таких професій, як наладчики, інструментальники, ремонтний персонал. Існує брак кваліфікованих молодших управлінських – майстрів і начальників дільниць. Це зумовлено високими вимога – ми та відповідальністю; недостатнім моральним і матеріальним стимулюванням; небажанням кваліфікованих робітників обіймати посади майстра; підвищенням вимог до цієї роботи в галузі техніки та людського фактора.

В американських фірмах при прийнятті на роботу потенційні кандидати проходять *тестування* для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору й порядок наймання працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, коли працівника ознайомлюють з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не розповідають про діяльність фірми в цілому та її організаційну культуру.

Якщо конкретна робота, на яку приймається працівник, не входить у річний план, то необхідне її обґрунтування, відповідно до якого запропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її внесення до існуючої системи оплати праці. Добір кадрів починається

після того, як пропозиції щодо нової посади затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, де оголошено вакансію, підібрати кандидатури працівників. Як правило, він складає короткий список кандидатів, які за своєю кваліфікацією відповідають цій посаді. У деяких фірмах обов'язковими вважається внесення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Набір кандидатів зі сторони здійснюється через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми з найму, що мають електронні бази даних. Кандидати, внесені до списку, зазвичай проходять через серію інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на два-три рівні вище), колегами й за необхідності з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються й доповнюються рекомендаціями.

Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

В американських фірмах звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується тривалою серією оцінних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (злочинство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Роботу кожного працівника оцінюють один або два рази на рік. Результати оцінювання обговорюються з працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхи їх ліквідації, а за потреби – попередження по звільненню або про те, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення роботи.

Умови праці. Впровадження автоматизації у виробництво внесло істотні зміни в умови праці персоналу: заміна встановлених переліків професій і посадових інструкцій ширшими, більш прийнятними й зручними для працівників; зменшення обсягу роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату; перехід на гнучкі форми оплати праці; об'єднання інженерів, учених і виробничників у наскрізні (від конструювання до виготовлення виробів) колективи - проектно-цільові групи.

Оплата і стимулювання праці в організаціях США. У США система оплати праці передбачає:

- одержання працівниками погодинної оплати, що пов'язане з високим рівнем механізації праці, де виробіток практично не залежить від робітника;
- регулювання мінімальної оплати праці (як і погодинних ставок) законом;
- при визначенні середнього рівня оплати фірми відстеження того, щоб вона не була нижчою, ніж в інших фірмах у цьому географічному районі;
- залежність абсолютних розмірів заробітку від кваліфікації працівника і вартості проживання в певній місцевості;
- підвищення заробітку щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно; щорічну атестацію працівників;
- нерозголошення розмірів заробітків інженерно-технічних працівників і керівництва;
- вони встановлюються на підставі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником;
- виплату премій, як правило, тільки вищому керівництву фірми.

Просування по службі безпосередньо пов'язане з підвищенням кваліфікації через систему навчання.

У більшості американських фірм системи оплати праці вирізняються негнучкістю, не мають достатнього мотиваційного ефекту і слабо стимулюють підвищення продуктивності праці. Система оплати праці в США побудована таким чином, що фіксована зарплата може тільки зростати й практично ніколи не зменшується.

Основні види додаткової оплати праці у США:

- премії управлінському персоналу;
- компенсаційні виплати при виході у відставку;
- спеціальні премії менеджерам незалежно від їхніх успіхів;
- премії, що залежать від розмірів прибутку за незмінної величини базового окладу;
- доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи;
- оплата без погодинних ставок;
- продаж працівникам акцій компанії.

Премії керівництву фірми залежать від досягнутих нею фінансових результатів діяльності. Здебільшого це досягнення короткострокових результатів, що не враховують всіх факторів, які впливають на ефективність діяльності компанії. Успіх керівника таким чином оцінюється з погляду фінансових результатів, а не результатів виробничої діяльності. За деякими оцінками, в 20% американських корпорацій, що входять до першої тисячі найбільших фірм США, встановлено спеціальні привілеї в оплаті праці працівників вищого рівня управління.

Преміальні виплати отримує кожний працівник, але їх рівень залежить від результатів діяльності і конкретного підрозділу, в якому він працює. За такої системи існує тісний взаємозв'язок між результатами роботи й величиною премії працівника. Це не просто нова система оплати праці, а новий підхід до підвищення ефективності роботи кожного працівника, продуктивності його праці, якості продукції й скорочення витрат виробництва.

Контрольні питання:

1. Назвіть критерії відбору персоналу в американських фірмах.
2. Які особливості вимог до менеджерів середньої ланки і робітників в США?
3. Які особливості прийняття працівників на роботу в США?
4. Які умови праці в США?
5. Назвіть особливості оплати праці і стимулювання працівників в США.

ЛЕКЦІЯ №1.5

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПІВДЕННОКОРЕЙСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 25-26.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Своїй політиці відносин з кадрами компанія Samsung зобов'язана своєму засновнику – Бьонг Чхуль. Ця людина вийшла з простої, не надто забезпеченої, корейської сім'ї і завжди з повагою ставилась до персоналу, з яким працювала. Авторитет компанії в Південній Кореї настільки високий, що місцеві корейці з самого дитинства мріють працювати в Samsung і вважають роботу на компанії престижною.

Кожен працівник забезпечений на час роботи в компанії **стабільним заробітком** який на рівень вище середньостатистичної зарплати корейського працівника. Крім стабільності у фінансовому плані, працівникам надається **величезний пакет соціальних пільг**:

- безкоштовний проїзд на всьому наземному транспорті компанії;
- оплата комунальних рахунків за квартиру працівника;
- 3 разове харчування в офісі компанії;
- повна оплата дозвілля працівника.

Під час перерви кожен співробітник може прогулятися по навколишній території, по красивому парку з квітучими деревами і розслабитися в численних альтанках. Все це дає емоційне розвантаження персоналу.

Особливу увагу, з недавнього часу, приділяє створенню більш інноваційній структурі організації робочого часу. У компанії був введений **«гнучкий робочий графік»** і можливість працювати на корпорації на відстані.

У компанії існують деякі принципи стосовно якості роботи і відносин між співробітниками. В основі будь-якої компанії, а так само в її професійній етиці лежить законослухняність і чесність громадян, це призводить до розвитку економіки і здоровому розвитку суспільства. Співробітники повинні розуміти, що тільки дотримуючись даних принципів, народ зможе жити в злагоді і працювати на благо суспільства і своєї компанії. З цього приводу, Samsung впровадила нові програми навчання і посилила службу внутрішньої безпеки. Компанія не терпить випадки непрофесійної поведінки і порушень у дотриманні поточного законодавства. Самою

корпорацією був створений так званий «*Кодекс корпоративної поведінки Samsung Electronics*» і при прийнятті на роботу, майбутній співробітник підписує папір про дотримання правил даного кодексу.

Люди – це головна цінність Samsung Electronics. Процвітання компанії залежить насамперед від людей, які в ній працюють. Саме тому Samsung Electronics приділяє величезну увагу HR-стратегії і побудови максимально ефективної внутрішньої комунікації. Також органічною частиною цілей і місії компанії є корпоративна соціальна відповідальність, і ті соціальні ініціативи, які охоплюють основні сфери життя людей: це екологія, освіта та здоров'я дітей, спорт і здоровий спосіб життя. Для багатьох співробітників матеріальна сторона роботи в компанії є важливою, але не ключовою. У наш час на перші місця виходять такі мотиваційні моменти, як репутація компанії, її участь у благодійних проектах. Співробітникам важливо розділяти основні цінності бренду.

Отже, пропонуємо вдосконалені секрети успіху управління «Samsung», які варто було б застосувати і до вітчизняних підприємств.

Секрет 1. Аналіз всіх сфер зайнятості.

Для кожного співробітника, яку б він посаду не обіймав, важливо відчувати себе частинкою величезної компанії і знати, що його пропозиції та ідеї гідно оцінять. А так же співробітник компанії повинен бути впевнений у своєму керівнику, дорожити перспективами зростання і просування по кар'єрних сходах. Для перевірки таких показників є формальні і неформальні опитування, анкети, тести та інші методи оцінки персоналу (кейс – методи, ділові ігри та інше). При отриманні результатів, можна оцінити ситуацію, яка склалася на даний момент в компанії. І розробити програму удосконалення та перетворення рівня компанії.

Секрет 2. Залучення нових кадрів

Для успішної роботи необхідно прагнення в залученні та утриманні на робочих місцях найталановитіших і обдарованих фахівців, і при цьому пропонувати співробітникам перспективу розвитку і зростання. Пропонуємо розробити програму, мета якої полягає у щорічній атестації персоналу за результатами виконаної роботи за попередні роки і формуванні планів і цілей на наступний рік.

Секрет 3. Розвиток ініціативи у співробітників

До розвитку ініціативи у співробітників, компанія повинна проводити щоквартальні зустрічі і наради, інформаційні заходи, наприклад, відеоміст або утворення дискусійних клубів.

Секрет 4. Гнучка система пільг

Можливість вибору у співробітника з різних варіантів пільг: медична страховка, пенсія, різні допомоги, соціальне забезпечення дітей та інше.

Контрольні питання:

1. Які особливості системи пільг компанії «Samsung»?
2. Як працівник Samsung може організувати перерву і робочий час?
3. Що передбачає «Кодекс корпоративної культури Samsung Electronics»?
4. Що я чому є головною цінністю Samsung Electronics?
5. Назвіть та охарактеризуйте секрети успіху «Samsung».

Розділ №2. «ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ І РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ»

Лекція №2.1

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ»

План лекції

1. Організація та джерела залучення персоналу
2. Методи підбору персоналу, їх характеристика

Література:

- 1) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 202-205, 213-252.
- 2) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 83-92.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Організація та джерела залучення персоналу

Управління персоналом – постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації. Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір – це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Набір – досить дорогий захід, його проведення вимагає тривалого часу і певного досвіду. Набір – це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Слід пам'ятати, що при наборі працівників вкладається певний капітал, який потрібно ефективно використовувати. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць. Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

- ✓ визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу;
- ✓ вибір варіантів набору (час, ринок праці);
- ✓ визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;
- ✓ встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;
- ✓ здійснення практичних дій з набору персоналу.

Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм, розширення сфери діяльності організації.

Методи набору можуть бути активними та пасивними.

Активними користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом користуються **пасивними** методами.

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку.

До **джерел зовнішнього набору** належать:

- ✓ державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- ✓ комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;
- ✓ система контрактів підприємства з вищими, середньо спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- ✓ публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;

- ✓ ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів;

До *внутрішніх джерел набору* заміщення вакансій відносять:

- ✓ підготовку своїх працівників на підприємстві;
- ✓ просування по службі своїх працівників;
- ✓ пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- ✓ регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами є ще *лізинг*, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів.

Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами.

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі.

Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Наприклад, подібних фірм у Франції понад тисячу. Переваги цього шляху:

- ✓ добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою;
- ✓ добір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ);
- ✓ можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася.

Отже, форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що:

- ✓ кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці;
- ✓ характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

Вибір джерел набору визначається економічною їх доцільністю.

2. Методи підбору персоналу, їх характеристика

- **Підбір персоналу** — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

Це є досить складний і дорогий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- ✓ орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- ✓ відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

- ✓ забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);
- ✓ орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- ✓ визначення критеріїв підбору, їх повинно бути небагато, тільки основні - освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на три основні групи:

- умовно придатні до даної діяльності;
- відносно придатні;
- непридатні.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

— **аналіз заяв на конкретні робочі місця**, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);

— **вивчення документів та інформації** з попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;

— **співбесіду з кандидатом** (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вміє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

— **проведення, в разі необхідності, тестування** й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після до додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);

— **оформлення на робоче місце**: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Підбір починається з **аналізу списку кандидатів** з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору — відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується).

Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати:

- ✓ підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;
- ✓ зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;
- ✓ питання, на які не дано відповіді;
- ✓ перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;
- ✓ протиріччя інформації в анкеті;
- ✓ як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);
- ✓ чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.);
- ✓ чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про

працівника, але й підготуватись до наступної розмови.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоднішній стан і здібності до професійного розвитку.

Тому при відборі кандидатів на керівні посади потрібно досить обережно користуватись методом аналізу анкет. Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування.

Спочатку **«тести на професійну придатність»** застосовувались тільки для престижних професій: космонавтів, військових, льотчиків. Поступово метод тестування почали застосовувати при відборі керівників і висококваліфікованих спеціалістів. Цей метод використовують не тільки корпорації, але й державні організації, університети. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки: високі витрати, необхідність консультації, обмеженість тестів. Кожна організація сама приймає рішення про застосування цього методу з врахуванням фінансового стану, пріоритетів розвитку.

Метод вибіркового випробування — демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

Метод моделювання - різні форми імітації конкретних ситуацій, ро-зиграш ролей.

Експертиза почерку - це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, в тому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

На наступному етапі відділ управління персоналом проводить **індивідуальну співбесіду** з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника. **Співбесіда** — це одержання інформації за допомогою словесної комунікації. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод підбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства.

Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим – за обідом).

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Трудовий договір оформляється наказом адміністрації на основі форми Т-1, яку готують працівники кадрових служб, в одному примірнику і підписується керівником або його заступником, який має таке право. Наказ оголошується працівникові під розписку до початку роботи. На основі наказу заповнюється особова картка працівника за формою Т-2, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок або відповідний документ у бухгалтерії.



Рис. 1. Прийом працівника на постійну роботу

Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін не може бути більше 3-х місяців. Також за узгодженням сторін цей термін може бути коротшим. У цей період на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах. Звільнення й переведення працівників проводять аналогічно.

Контрольні питання:

1. Яка соціально-економічна мета набору персоналу підприємством?
2. Що передбачає організація набору персоналу?
3. З чого починається і чим закінчується набір персоналу?
4. Надайте характеристику активним і пасивним методам набору персоналу.
5. Назвіть та охарактеризуйте джерела залучення персоналу. Які їх переваги і недоліки?
6. Які переваги набору персоналу через службу зайнятості?
7. Що ж спільним для всіх методів залучення персоналу?
8. Яка економічна доцільність вибору джерел набору персоналу?
9. Чим є процес підбору персоналу?
10. Якими принципами потрібно керуватися при підборі персоналу?
11. На які групи поділяють всіх кандидатів на роботу?
12. Що передбачає процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам?
13. Які особливості аналізу анкетних даних?
14. За яких умов доцільно використовувати «тест на професійну придатність»?
15. Надайте характеристику методу вибіркового випробування, моделювання, експертизи почерку.
16. Які особливості, переваги і недоліки співбесіди?
17. Які основні правила остаточного підбору?
18. Коли працівник вважається остаточно прийнятим на роботу?
19. На сонові чого оформлюється трудовий договір?
20. Що таке випробувальний термін? Які його особливості?

ЛЕКЦІЯ №2.2

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «КОНТРАКТ І ОПТИМІЗАЦІЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ»

План лекції

1. Суть контрактної форми найму
2. Оптимізація чисельності персоналу
3. Кадровий аудит

Література:

- 1) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 53-58.
- 2) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 92-100.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Суть контрактної форми найму

Контрактна форма трудового договору є основою у всіх країнах світу в багатьох галузях і видах діяльності.

У трудове законодавство України поняття й визначення змісту контракту було впроваджено в 1991 р. (ч. 3 статті 21 Кодексу Законів про працю України). Відповідно до цієї

статті контракт є особливою формою трудового договору, всякому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін.

В узагальненому вигляді особливість контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови оплати праці.

Трудовий контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством України та діючими угодами.

Контракт має таку типову структуру:

- загальні положення (сторони, термін дії, умови, термін випробувань);
- обов'язки працівника;
- обов'язки підприємства (умови праці, соціальні гарантії, винагороди);
- відповідальність сторін;
- умови і порядок призупинення дії контракту;
- порядок вирішення трудових конфліктів.

Завданням контракту є створення і закріплення індивідуальних умов праці за виконавцем чи їх групою. В контракті точно обумовлюються місце, рід і термін роботи, режим праці та відпочинку, технічне забезпечення праці, обов'язки адміністрації відносно оплати і соціальних пільг, можливості підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників, відповідальність за невиконання обов'язків, збереження комерційної таємниці і т.д.

Згідно з трудовим законодавством України трудові договори (контракти) можуть укладатися в трьох варіантах: на невизначений термін; певний термін, не більше 5 років; на час виконання певного виду діяльності.

Контракт на відміну від трудового договору, оформлюється письмово удвох примірниках, і на його основі видається наказ адміністрації. Одночасно працівника знайомлять з умовами праці, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку. Незалежно від того, коли був оформлений найм на роботу, фактичним зарахуванням працівника до складу персоналу організації вважається час підписання контракту (договору).

Особливості безстрокового трудового договору й контракту наведено професором А.Колотом (таблиця 3):

Таблиця 3

Порівняльна характеристика трудового договору і контракту

Суттєві положення трудових відносин	Безстроковий (строковий) трудовий договір	Контракт
Предмет відносин (договору)	Конкретно не визначається й може бути довільно змінений	Визначається конкретно із зазначенням умов його зміни
Ціна робочої сили	Регламентована системою тарифних ставок і посадових окладів	Визначається як результат добровільної угоди з врахуванням вимог тарифної угоди та колективного договору
Умови праці (робочий час, охорона праці)	Регламентовані КЗпП, відображені в колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку	Визначаються як результат добровільної угоди з урахуванням діючих державних і галузевих гарантій
Відносини власності з огляду на результат праці	Результат праці належить роботодавцю, участь працівника в прибутках вкрай обмежена	Є предметом переговорів, контракт може передбачати участь працівника в прибутках підприємства
Соціальні гарантії	Жорстко регламентовані для обох сторін	Установлюється за згодою сторін з врахуванням встановлених державних соціальних гарантій

Отже, контракт завжди є строковим. У ньому, на відміну від звичайного трудового договору, дається як поелементна характеристика обов'язків працівників, так і визначається конкретний результат, якого треба досягти. Контракт завжди укладається в письмовій формі. Контракт як форма трудового договору має не тільки переваги перед звичайним трудовим договором, а й певні недоліки. Контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність найманого працівника від роботодавця, через що з'являється невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на психологічний стан працівника. Невипадково, що фахівці з проблеми управління персоналом підкреслюють доцільність використання цієї форми лише за умови високого рівня культури трудових відносин.

Сфера застосування контракту визначається законодавством України.

Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу, зобов'язана підпорядковуватись внутрішньому розпорядку та розпорядженням адміністрації. Підрядник не є членом колективу, він сам організовує свою роботу.

Працівники, члени трудового колективу, обмежено несуть матеріальну відповідальність тільки за прямі збитки, завдані організації з їх вини. Договір підряду передбачає відповідальність і за втрачену вигоду, недоотримання доходу, а збитки повністю відшкодовуються.

Працівники, що працюють за трудовим договором, користуються пільгами, передбаченими законом, аті, що працюють за договором підряду, не користуються.

В договорі обов'язково потрібно вказати реквізити: номер договору, місце дії, дата підписання, відомості про замовника (підрядника), зміст робіт, їх орієнтовна вартість, обов'язки і відповідальність сторін, розмір винагороди, особливі умови, адреса сторін, підписи, печатка юридичної особи.

Договір на цивільно-правовій основі може виражатись у таких конкретних формах: авторський договір, договір про виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, договір-доручення.

Після закінчення терміну контракту, або дострокового виконання роботи за контрактом, трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником припиняються.

При цьому в трудовій книжці робиться запис: «звільнений у зв'язку із закінченням терміну контракту».

Після закінчення терміну контракту роботодавець має право заключити контракт з тим самим працівником без перерви в роботі.

Якщо термін виконання робіт не дотримано з вини працівника, то роботодавець після письмового попередження працівника має право застосувати санкції передбачені контрактом (зменшити оплату на 50 %, позбавити працівника встановлених соціальних пільг).

Розірвання контракту за ініціативою адміністрації допускається тільки у випадках порушення умов контракту або діючого законодавства. Працівник може бути звільнений, якщо він не відповідає вимогам робочого місця чи посади. Звільнення повинно бути підтверджено конкретними фактами невідповідності працівника робочому місцю (акти, брак, невиконання норм і т.д.).

Контракт може бути розірваний у зв'язку з систематичним порушенням трудового розпорядку, передачі комерційної таємниці, виявленням крадіжок. Слід відмітити, що в контракті потрібно чітко оговорити інформацію про дані, які є комерційною таємницею.

Якщо після закінчення терміну дії контракту трудові відносини продовжуються і жодна із сторін не вимагає їх припинення, то контракт вважається продовженим на невизначений термін. Це означає, що працівника прийнято на постійну роботу. Отже, доцільно застосовувати безстроковий трудовий договір з врахуванням вимог законодавства України.

2. Оптимізація чисельності персоналу

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження кількості працівників на постійному рівні. Впровадження нової техніки, технології, окремі категорії працівників, так і на

робочу силу в цілому.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. Подібні явища визначають протиріччя між якістю працівників і умовами реалізації. При цьому можливі два крайніх випадки: або кваліфікаційний рівень персоналу є низьким і гальмує впровадження нових досягнень у виробництво, або рівень персоналу високий, але не створені умови ефективного його використання чи вивільнення. Все це вимагає коригування кадрової політики для попередження негативних ситуацій. Для цього потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація:

- ✓ потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;
- ✓ потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);
- ✓ потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непередуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

✓ призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповняти ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутріорганізаційної пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва;

✓ переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;

✓ звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

✓ дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;

✓ дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;

✓ розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в організації, дисциплінарні покарання;

✓ надавати точну й повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в організацію. При цьому потрібно проявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;

✓ надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

Відділу управління персоналом потрібно мати банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреб у персоналі ці працівники мають бути першими кандидатами на

робочі місця, вони знають організацію, мають досвід і кваліфікацію.

3. Кадровий аудит

➤ **Організаційно-кадровий аудит** — це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу. Оцінка здійснюється в трьох аспектах:

- ✓ кадрові процедури - кадрова політика організації;
- ✓ структура організації - співвідношення та ієрархія основних елементів, міра жорсткості, гнучкості організаційної конфігурації;
- ✓ кількісні та якісні характеристики персоналу.

Менеджер з персоналу, який проводить кадровий аудит, повинен чітко знати, які процеси і з якою ефективністю проводяться в організації. Основні кадрові процеси, напрями аудиту показані в таблиці.

Таблиця 3

Основні кадрові процеси, напрями аудиту

Основні кадрові процеси організації	Напрями аудиту
Планування людських ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутні потреби в персоналі
Набір персоналу	Інформація про потребу в персоналі, способи набору
Підбір персоналу	Оцінка результативності програми оцінюючих процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальних ставок, наявність схем, диференціація виплат відповідно до ефективності. Оцінка відповідності принципів, структури оплати і пільг умовам ринку праці, продуктивності організації. Визначення ефективної системи винагород
Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість звільнених працівників протягом одного року, конфлікти в підрозділах)
Розвиток персоналу	Аналіз цілей і форм навчання. Аналіз інформації з питань розвитку персоналу, системи оцінок ефективності навчання (кількість затрат, персоналу, зміна мотивації до праці)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичність її проведення, результатів і рішень, які за ними приймаються
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Аналіз і проектування управлінської діяльності в
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в організації	Оцінка рівня соціальної напруги в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації. Визначення потреб розвитку комунікації

Організаційно-кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування й використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Аудит кадрового стану і кадрового потенціалу дає змогу виявити:

- рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі;
- потреби в професійному розвитку;
- стиль управління;

- соціально-психологічний клімат;
- інноваційний потенціал;
- основні фактори супроти змін;
- розподіл персоналу в організації.

Контрольні питання:

1. Якими законодавчо-правовими актами визначається контрактна форма найму?
2. Яка типова структура контракту?
3. Які переваги контракту?
4. Які завдання контракту?
5. На який час укладається контракт?
6. Які відмінності контракту і безстрокового (строкового) трудового договору?
7. Яка різниця між договором підряду і контрактом?
8. Які обов'язки покладаються на працівника при підписанні ним контракту?
9. Які реквізити має договір підряду?
10. За яких умов відбувається розірвання контракту?
11. За яких умов продовжують дію контракту?
12. За яких умов відбувається коригування чисельності персоналу?
13. Як більшість підприємств вирішують проблему оптимізації чисельності персоналу?
14. Які заходи дозволяють оптимізувати чисельність персоналу найбільш оптимальним способом?
15. Що таке організаційно-кадровий аудит? Які аспекти його здійснення?
16. Назвіть та охарактеризуйте основні кадрові процеси і напрями аудиту в організації.
17. Вирішенню яких питань сприяє організаційно-кадровий аудит?
18. Що дає змогу виявити кадровий аудит на підприємстві?

ЛЕКЦІЯ №2.3

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ»

План лекції

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 101-105.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 — вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

- **Професійний розвиток** - це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людський капітал – це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливішого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини - підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Не випадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі і лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- ✓ відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- ✓ умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- ✓ можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

- ✓ розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- ✓ визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій;
- ✓ вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- ✓ вибір програмно-методичного та- матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- ✓ фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Слід відмітити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу дещо не збігаються. Так, німецькі спеціалісти В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З точки зору найманого працівника — це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та придбання нових знань, умінь як в сфері діяльності, так і поза нею.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;

—навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу набуває великого значення. Ця система дозволяє організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різних напрямків і кожен з них є доцільним. Це може бути: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професії.

Контрольні питання:

1. З якою метою проводиться професійний розвиток персоналу?
2. Що таке професійний розвиток персоналу?
3. Чим є інвестиції в людський капітал?
4. Які завдання дозволяє вирішити навчання персоналу?
5. Надайте визначення поняттю «професійний розвиток»
6. Яке завдання управління безперервним професійним розвитком персоналу?
7. Які проблеми професійного навчання повинно вирішувати управління персоналом?
8. Які цілі професійного навчання персоналу для роботодавця і найманого працівника?
9. Яке значення професійного розвитку для працівника?

ЛЕКЦІЯ №2.4

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ, МЕТОДИ І ФОРМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ»

План лекції

1. Організація системи професійного навчання персоналу
2. Методи і форми професійного розвитку

Література:

- 1) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 324-339.
- 2) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 105-112.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Організація системи професійного навчання персоналу

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширше поняття, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним.

В даний час професійне навчання являє собою комплексний, неперервний процес і включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, щойно прийнятих на роботу.

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 1).

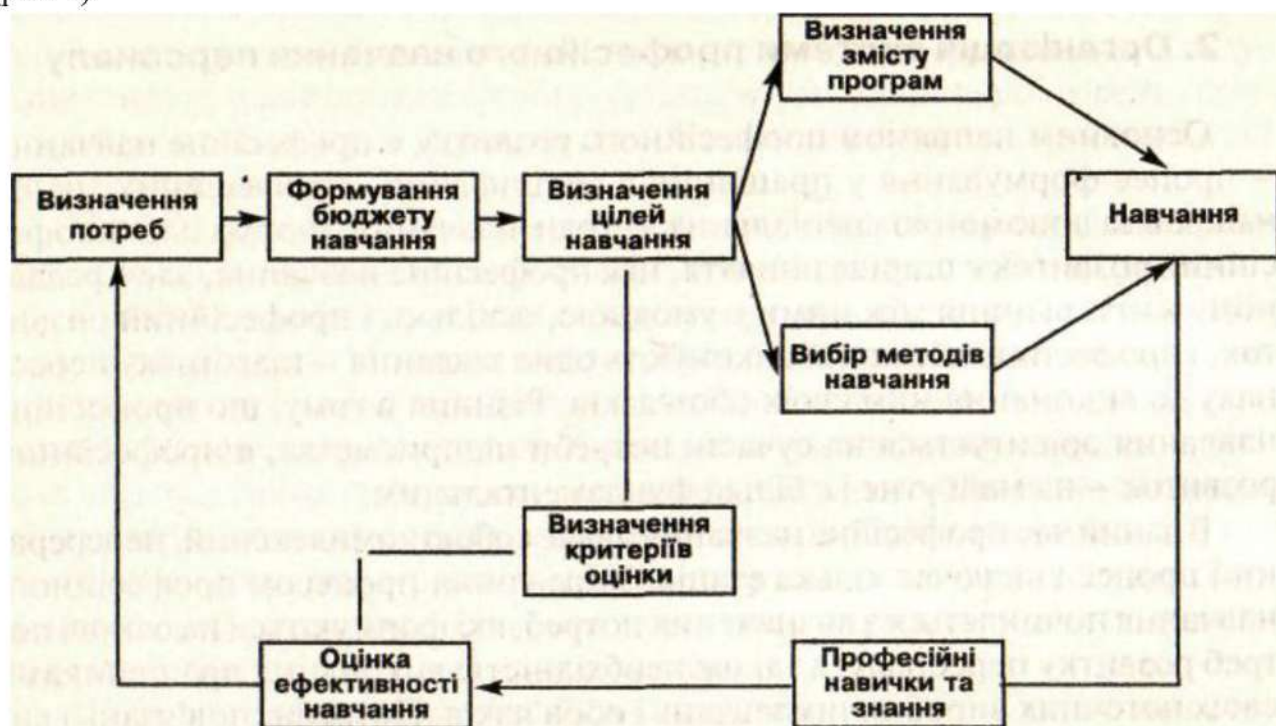


Рис. 2. Процес організації професійного навчання

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління професійним навчанням.

Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості особистості і потреб організації. Ці вимоги зводяться до наступного:

- ✓ **мотивація.** Для навчання потрібна мотивація (тобто, що я отримаю в результаті навчання в майбутньому).
- ✓ **умови навчання.** Потрібно створити сприятливий для навчання клімат (навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях).
- ✓ **етапність навчання.** Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних).
- ✓ **наявність зворотного зв'язку.** В процесі і після навчання слухачі повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання.

Зміст програм навчання визначається цілями організації і створюється як для формування і закріплення професійних навиків та умінь, так і для формування певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінки. Слід пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах, інститутах, можуть бути не зовсім придатними для навчання дорослих людей. Навчання цієї категорії повинно плануватись з врахуванням таких принципів:

- ✓ **актуальність** – навчальний матеріал має бути конкретним і мати без посередне відношення до професії слухачів. Дорослі погано сприймають абстрактність теми;
- ✓ **усвідомленість того, що вивчається;**
- ✓ **участь** – слухачі повинні активно брати участь у навчальному процесі і застосовувати одержані знання в практичній роботі вже під час навчання;
- ✓ **повторення матеріалу** допомагає слухачам закріпити в пам'яті і перетворити знання в навички;
- ✓ **зворотний зв'язок** – слухачам потрібно надавати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал. Формою зворотного зв'язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому

потрібно бути дуже тактичним: не відповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив. У зворотному зв'язку дорослі ціняють не абсолютну оцінку, а можливість виступити, дати пропозицію і бути почутим;

✓ **неформальна атмосфера занять.**

Навчання повинно бути:

- ✓ поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається;
- ✓ передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно;
- ✓ створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин.

Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими в своїх здібностях, необхідності навчання, мати нормальні стосунки з колективом.

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади (майстер, старший майстер, начальник і т. д.);
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків;
- бажання встановити контакт з іншими слухачами.

Кадрова політика підприємства з питань підготовки кадрів може формуватися на базі різного напрямку — від орієнтації на сьогоденні інтереси, на підготовку вузькоспеціалізованих працівників, які можуть виконувати одну-дві конкретні операції, до орієнтації на довготривалі інтереси (підготовка працівників широкого профілю на основі серйозної теоретичної підготовки). Це залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів: вибору стратегії розвитку підприємства і операційного поділу праці, фінансового стану підприємства та світогляду його керівництва.

Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць, економію витрат, пов'язаних з підготовкою працівників, не забуваючи, що «скупий платить двічі» (маючи на увазі необхідність затрат на підвищення кваліфікації і перепідготовку), так і інтереси працівників — одержати повноцінну професійну підготовку.

2. Методи і форми професійного навчання

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- ✓ навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- ✓ методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- ✓ проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- ✓ перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- ✓ аналіз реальних ситуацій;
- ✓ самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

✓ підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;

- ✓ перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- ✓ підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників — це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім — на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі *наставництва* — це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також *інструктаж* — роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як *ротация*, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плінність.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма - це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього

та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- ✓ визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- ✓ вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- ✓ підбір раціонального поєднання старої та нової професії.

Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх контингенту;
- можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
- частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наближити до практичного вирішення проблеми.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-аналіз, моделювання.

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет – загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Однією з форм ділової гри є *роль*, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Ще однією формою ділової гри є *«вправи в кошику для паперу»*. Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2—3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, віддавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу.

Кейс-аналіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-аналіз» є *метод інцидентів*, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.

Близький до цього є *метод управлінських ігор*, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними.

Контрольні питання:

1. Назвіть напрями професійного розвитку персоналу.
2. Як відбувається внутрішньо фірмове навчання молоді в зарубіжних країнах?
3. Чим професійне навчання відрізняється від професійного розвитку персоналу?
4. Надайте характеристику моделі процесу організації професійного навчання.
5. Назвіть вимоги професійного навчання.
6. На основі яких принципів має здійснюватися професійне навчання персоналу?

7. Які фактори мотивують працівника до професійного навчання?
8. Що повинна враховувати система підготовки персоналу?
9. Назвіть принципи організації навчання персоналу.
10. Охарактеризуйте методи навчання персоналу.
11. Що є основними формами теоретичної підготовки персоналу?
12. Назвіть елементи системи професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення.
13. Назвіть та надайте характеристику формам підготовки нових працівників.
14. Яка мета і умови перепідготовки персоналу?
15. Навіть та охарактеризуйте форми професійного розвитку керівників і спеціалістів поза робочим місцем.
16. Надайте характеристику методам навчання персоналу.

ЛЕКЦІЯ №2.5

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ»

План лекції

1. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу)
2. Професійне навчання в зарубіжних фірмах

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 112-117.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу)

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії.

Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організовуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- ✓ забезпечення ефективного виконання нових завдань;-
- ✓ підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- ✓ просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- ✓ освоєння нових професій;
- ✓ підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреб у навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на перспективу);
- аналіз існуючих навиків, знань та вмінь;

— моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їх задоволення.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення, керівників і спеціалістів — в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах і за кордоном.

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка.

Враховуючи досвід американського і японського менеджменту розроблено такі принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів:

✓ **всесторонній розвиток особистості слухачів** у сфері людських відносин (управлінській, економічній, науковій, екологічній і т.д.). Навчальний заклад зобов'язаний створити умови для розвитку особистості в сферах, до яких людина не є досить підготовлена, і прояву її різносторонніх здібностей;

✓ **цільова інтенсивна підготовка** на основі набору навчальних модулів. Цільова підготовка реалізується шляхом поєднання дворівневого навчання. Спочатку, протягом одного тижня, читають курс проблемних лекцій і проводять ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу, соціології, психології. Далі, протягом 3–5 днів — спеціалізовані семінари з однієї із вибраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання – 8–12 годин дозволяє одержати нові знання протягом короткого періоду. Навчання з відривом від виробництва дає змогу сконцентрувати увагу на підвищенні кваліфікації. Це навчання ефективніше, ніж навчання без відриву від виробництва, і триває протягом 2—4 місяців;

✓ **використання методів активного навчання** - 60-70 % від загального фонду навчального часу. До них входять ділові і рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, аукціони ідей, круглі столи, соціально-психологічні тренінги, практичні заняття в малих групах у формі діалогу з викладачем, програмне навчання з ЕОМ. Активні форми навчання мобілізують внутрішній потенціал людини;

✓ **залучення висококваліфікованих вчених, педагогів і керівників організації для проведення навчання**;

✓ **гнучкий зворотний зв'язок із слухачами**, який встановлюється з врахуванням індивідуальних інтересів слухачів;

✓ **комплексна оцінка потенціалу слухачів**, яка характеризує потенціал людини в конкретних програмах навчання і групи слухачів, і може бути врахованою при просуванні по службі;

✓ **індивідуально-груповий метод навчання**, який реалізується через суміщення тотожних проблемних лекцій, групової форми проведення активного навчання, практичних тренінгів у малих групах та індивідуальної консультації. Цей метод дозволяє використовувати потенціал та інтереси окремого слухача, а також принцип колективізму, коли працює вся група;

✓ **використання комп'ютерної техніки і сучасних технічних засобів**. Основою підвищення кваліфікації є гнучка програма навчання, що ґрунтується на базі навчальних модулів. Навчальний модуль — закінчений елемент певної дисципліни з чіткою структурою плану, цілей і завдань роботи, вихідних методів, методики викладання, переліку технічних засобів, списку літератури і способів контролю одержаних знань. Загалом навчання складається з чотирьох видів навчальних модулів: проблемні лекції – до 25 %, методи активного навчання – 50 %, практичні заняття – до 15 % і оздоровчий комплекс – до 10 %.

2. Професійне навчання в зарубіжних фірмах

Останнім часом у зв'язку з доступністю професійного навчання за кордоном великі підприємства почали активно використовувати цю форму. Так, німецькі фірми використовують дві форми навчання свого персоналу за кордоном: практика на виробництві й обмін досвідом. Навчання свого персоналу німці проводять в 156 країнах світу, але основна частина навчається в США, Франції, Англії та Японії.

Прикладів навчання наших спеціалістів за кордоном можна навести багато.

Слід відмітити, що японські фірми на професійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу витрачають коштів в 3—4 рази більше, ніж у США, незважаючи на те, що в останніх вони є досить високими.

Безперервна освіта в Японії є складовою частиною процесу праці. Протягом тижня працівник зобов'язаний витратити 4 години робочого і 4 години особистого часу на навчання, оскільки вони повинні володіти спеціальностями, і підвищувати свою кваліфікацію протягом всього трудового життя.

Основою японської системи професійного навчання у фірмах є концепція «гнучкого працівника». Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, необхідних для поновлення знань та перепідготовки працівників. В Японії вважають, що перепідготовка персоналу дешевша, ніж його заміна.

Розвиток нових технологій вимагає більш досконалих знань і умінь. Проблема в тому, щоб знайти механізм постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих у процесі переходу від одного набору потрібних знань і умінь до іншого.

В США існує досить різноманітна система професійного навчання, найбільш поширеними серед яких є:

- ✓ короткотермінові курси при школах бізнесу і вищих навчальних закладах. Ці курси розраховані на 2—4 тижні навчання, витрати, які складають близько 16 млрд. \$ в рік, беруть на себе фірми; вечірні курси, які розраховані на навчання керівників вишого і середнього рівнів;
- ✓ підготовка і перепідготовка працівників на робочому місці — за системою малих груп, де розбираються конкретні ситуації і за системою - наставництва, інструктажу, делегування;
- ✓ центри підвищення кваліфікації при навчальних закладах;
- ✓ внутріфірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів нижчого і середнього рівнів управління;
- ✓ перепідготовка на основі двосторонніх договорів між організаціями і навчальними закладами.

В цілому всі форми навчання сприяють підтримці конкурентоспроможності робочої сили. Одним із недоліків програм навчання є відсутність у них економічних знань. Більшість працівників американських фірм не розуміють суті економічних систем, не зовсім розуміють, як зростання продуктивності праці може вплинути на рівень їх життя та зайнятості.

Підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу і в Японії, і в Америці надають першочергового значення.

Вченими різних країн доведено високу економічну і соціальну ефективність освіти в суспільному відтворенні. Зокрема, ще наприкінці XIX століття відомий український економіст І.Янжул довів, що ефективність виробництва перебуває у прямій залежності від розвитку освіти, від підвищення освітнього рівня населення. Результати досліджень, здійснених в останні роки у 30 країнах світу фахівцями Світового банку під егідою ЮНЕСКО, показали, що третина приросту валового внутрішнього продукту в цих країнах забезпечується інвестиціями у сферу освіти, рентабельність якої на різних ступенях навчання становить від 12 до 24 %. У 1988 р. в Парижі відбулась конференція Нобелівських лауреатів, у висновках якої записано, що освіта повинна мати абсолютний пріоритет у бюджетах усіх держав і сприяти розвитку всіх видів творчої діяльності. В багатьох розвинутих країнах світу вже ведеться підготовка для переходу до загальної вищої освіти. Як відомо, загальна потреба в освіті включає в себе насамперед:

- потребу працюючого населення у підвищенні кваліфікації;
- потребу молоді у повноцінних і різносторонніх знаннях;
- специфічні освітні запити населення, не зайнятого у виробництві.

Контрольні питання:

1. Яке призначення підвищення кваліфікації персоналу?
2. Які завдання підвищення кваліфікації персоналу?
3. Назвіть та охарактеризуйте методи підвищення кваліфікації персоналу.

4. Надайте характеристику принципам підвищення кваліфікації персоналу.
5. Що є основою підвищення кваліфікації персоналу?
6. Які особливості професійного навчання в США?
7. Як відбувається професійне навчання в Японії?

ЛЕКЦІЯ №2.6

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

План лекції

1. Суть і функції соціального партнерства в організації
2. Система регулювання соціально-трудова відносин в організації

Література:

- 1) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 114-116, 391-401.
- 2) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 140-147.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Суть і функції соціального партнерства в організації

Питання соціально-економічного і трудового спектра є об'єктом соціального партнерства.

- ✦ **Соціальне партнерство** — така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах злагоди.

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

Соціальне партнерство формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин. Це — відносини між найманими працівниками і власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують делеговані їм повноваження і виступають сторонами й переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудової суперечки чи конфлікту. Виходячи з цього, соціальне партнерство — це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із **Законом України «Про соціальне партнерство»** визначаються такі форми співробітництва: консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне

розв'язання колективних трудових суперечок; організація примирних та арбітражних процедур; участь у роботі органів соціального партнерства; розгляд та вирішення претензій і розбіжностей; контроль за виконанням спільних домовленостей. Очевидно, переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співробітництва, які є в Україні та за її межами, зокрема, на виробничому рівні — це участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

Соціальне партнерство виконує три функції:

- ✓ *захисну* - вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- ✓ *організаційну*—гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
- ✓ *миротворчу*—на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається *трипаратизмом*.

Соціальне партнерство спрямоване на:

- ✓ залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;
- ✓ укладання систем угод і колективних договорів;
- ✓ регулювання соціально-трудових відносин;
- ✓ проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Головними завданнями системи соціального партнерства в Україні слід вважати:

- ✓ залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;
- ✓ посилення мотивацій до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;
- ✓ усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;
- ✓ досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

При цьому, в процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми:

—формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;

—заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівно правильність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;

—усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;

—створення умов для поступового формування ефективного власника.

2. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації

- **Трудові відносини** — це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між робітниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом.

Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і знаходяться в залежності від дій управлінських структур, завдання яких забезпечити дотримання принципів конструктивного партнерства, будувати і постійно підтримувати трудові зв'язки на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є *Закон України «Про*

колективні договори і угоди». На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудових відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства – представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Закон встановлює правові основи розробки, укладення і виконання колективних договорів в організації і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони й учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини ґрунтуються на принципах:

- добровільності і рівноправності сторін;
- взаємної поваги їх позицій.

Отже, соціально-трудові відносини — це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Формування соціально-трудових відносин *пройшло чотири етапи свого розвитку* – від ранньокапіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах.

На договірній основі — через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів.

Адміністративна основа — через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудові відносини в організації регулюються системою норм і нормативів, які випливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України.

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудових відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці й шкідливості умов, нічна праця);
- стандарти безпеки праці й стану довкілля на виробництві;
- встановлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за завдану шкоду роботодавцеві або працівникові;

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату чи в інший спосіб надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби й потреби своєї сім'ї.

Вдосконаленню соціально-трудових відносин сприятиме створена відповідно до постанови Кабміну від 15.11.95 р. Державна інспекція праці. Органи інспекції по праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

Контрольні питання:

1. Що таке соціальне партнерство?
2. Чим є трипартизм, як форма соціального партнерства?
3. Як історично розвивалася система соціального партнерства?
4. Які відносини включає соціальне партнерство?
5. Хто виступає сторонами соціального партнерства?
6. Назвіть форми соціального партнерства.
7. Які функції виконує соціальне партнерство?
8. На що спрямоване соціальне партнерство?
9. Що є головними завданнями соціального партнерства в Україні?
10. Які проблеми вирішує система соціального партнерства?
11. Чим має стати соціальне партнерство?
12. Надайте визначення поняттю «трудова відносина».
13. На основі якого нормативно-правового документу відбувається регулювання трудових відносин?
14. На яких принципах ґрунтуються соціально-трудова відносина?
15. Яке призначення соціального партнерства?
16. Що відносять до сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудова відносин?

ЛЕКЦІЯ №2.7**ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ОСНОВА СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА»****Література:**

- 1) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 401-411.
- 2) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 147-155.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

В країнах зі змішаною економікою соціально-трудова відносина на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях — національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання — генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудова відносин, здійснює заходи щодо їх вдосконалення.

Згідно із *Законом України «Про колективні договори і угоди»*, колективні договори

підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди — Міністерством праці.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи в межах наданих їм повноважень **Законом «Про колективні договори і угоди»**.

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір — правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудова відносин, а й в пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками організації і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, вибраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше, як через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться в двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір вступає в дію із дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору — сторони самостійно визначають структуру. В той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

Відповідно до **статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди»** і **статті 13 Кодексу Законів про працю України**, зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, ці обов'язки відносяться до змін в організації виробництва і праці; нормування й оплати праці; встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій); участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів організації, якщо це передбачено Статутом; режимі роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпеченні житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування; організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

Всі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, - це сукупність локальних норм Запитань оплати, умов і безпеки праці.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Всі передбачені колективним договором норми й обов'язки діють тільки в конкретній організації, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути вищі порівняно з Генеральною чи регіональною угодами.

Контрольні питання:

1. Які переваги колективно-договірної системи регулювання трудових відносин?
2. На основі чого укладаються колективні договори?
3. Які основні положення Закону України «Про колективні договори і угоди»?
4. Які функції колективного договору?
5. Назвіть принципи формування колективного договору?
6. Які умови підписання колективного договору?
7. Які обов'язки сторін колективного договору?
8. Які виробничі і соціальні завдання вирішує колективний договір?

Розділ №3. «УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ І ОПЛАТА ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ»

ЛЕКЦІЯ №3.1

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНОЮ

Література:

- 1) Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник / О.М. Гірняк. – Львів: «Магнолія плюс», 2006, с. 202-215.
- 2) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 47-52.
- 3) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 210-217.
- 4) Стадник В.В., Йохна М.А. Основи менеджменту / В.В. Стадник. – К.: «Академвидав», 2007, с. 319-323.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Управління дисципліною – це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

Ефективне управління дисципліною дозволяє вирішити такі завдання:

- ✓ організовувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- ✓ забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;
- ✓ створювати мотиваційне поле;
- ✓ вирішувати основні завдання підприємства.

Важливою умовою управління дисципліною та дисциплінарними відносинами є ефективне використання впливу, лідерства та влади.

➤ **Вплив** — це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей.

➤ **Лідерство** — це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

➤ **Влада** — це можливість впливати на поведінку інших людей.

➤ **Дисциплінарна влада** — це право, можливість, засновані на законі, давати обов'язкові розпорядження, встановлювати правила поведінки для підлеглих, заохочувати їх.

За визначенням багатьох вчених, керівник може впливати на людину, застосовуючи різні форми влади, а саме:

- ✓ **влади, що ґрунтується на законі** або, як її часто називають, традиційної влади. Ця влада

базується на ієрархічній структурі організації, при якій працівники розподілені за рівнем організації і вони впевнені і погоджуються з тим, що керівник має право приймати рішення, віддавати накази, розпорядження, керувати підлеглими, а їх обов'язок — виконувати. Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація.

✓ **влади примусу**, тобто вплив на працівників ґрунтується на покаранні, страху, невпевненості. При цьому виді влади формується система негативних стимулів. Практика показує, що організація, керівництво якої працює за цим принципом, характеризується низькою продуктивністю праці, випуском неякісної продукції та високою плинністю працівників;

✓ **влади винагород і заохочень**. Недоліком цієї влади є складність системи застосування (потрібно визначити основні потреби працівників та заохочувати їх до задоволення) та обмеженістю засобів, які організація може виділити на заохочення;

✓ **експертна влада** — це вплив через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як вирішити проблему, різні питання та шляхи досягнення цілей);

✓ **еталонна влада** — це влада, що ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмінь впливу на людей.

Ідеальний варіант управління — це комплексне використання всіх видів влади для підвищення ефективності роботи організації, зміцнення дисципліни. Управління дисципліною здійснюється через систему двох механізмів: прямого і допоміжного.

Прямий механізм включає використання методів, засобів переконань (виховання), заохочень, примусу. Практика використання всіх цих методів нараховує тисячоліття.

Допоміжні механізми складаються із змін умов організації праці, рівня управління, самоуправління, кваліфікації персоналу. Завдання керівництва і працівників служб персоналу — створення працівникам нормальних умов життя, на заміну їх якісної та результативної праці. Суть полягає в тому, щоб не обмежувати людину в заробітку, а сприяти задоволенню престижних матеріальних цінностей. Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи — це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників.

Організаційні методи — це створення нормальних умов праці, її організація.

Правові методи — це примус, переконання, заохочення.

Людина, як уже відзначалось, впливає на іншу або переконанням, або силою. У більшості випадків ефективним є переконання, оскільки людина, за визначенням І.Канта, єдина істота, яку потрібно виховувати. Дисципліна виводить людину з тваринного світу — це спосіб позбавлення людиною її дикості.

Переконання — метод виховання, впливу на свідомість працівників з метою спрямування їх на корисну діяльність або гальмування негативних вчинків. Поняття «переконання» має два значення:

- 1) це процес впливу на людей чи колектив;
- 2) особливий стан свідомості, впевненості в істині знань, що ґрунтуються на розумінні закономірностей дійсності.

Переконання — це завжди процес, діалог, а не монолог. Воно ґрунтується на доказах, а не на декларації. Переконання — це не тільки знання, але й інтелект. Переконання особливо важливі там, де є спірні питання, а коли факт очевидний і однозначний, то про переконання не може бути й мови.

Процес переконань включає такі елементи:

- ✓ **суб'єкт переконань** — адміністрація, трудовий колектив, профспілки, кожен працівник підприємства;

- ✓ **об'єкт переконання** – людина, трудовий колектив, адміністрація, яку переконують профспілки, трудовий колектив;
- ✓ **засоби переконань** – реальна поведінка, створення реальної ситуації, умов праці, життя, процес переконання.

Відповідно до Конституції України кожній людині гарантується право свободи думки та слова, забороняється тільки пропаганда, агітація, що викликає соціальну, расову, національну ненависть і ворожнечу. Конституція забороняє примушувати людину висловлювати свої думки чи змінювати свої переконання. Цих правил працівники служб персоналу повинні беззаперечно дотримуватись.

Мета переконань як методу управління дисципліною є формування творчого підходу до праці, трудової і моральної активності, непримиренності до порушників трудової дисципліни і прагнення, щоб переконання людини не розходились з її поведінкою.

Засоби переконань досить різноманітні. Ефективними вони будуть тільки тоді, коли ґрунтуватимуться на справедливості, рівності, свободі, добрі.

Завдання правового переконання — довести справедливість вимог закону, норм права.

Переконання відрізняються від знань тим, що людина впевнена в справедливості і необхідності такої поведінки. Наприклад, людина вважає, що інколи можна порушувати трудову дисципліну, і це є допустимим.

Переконання за психологічним змістом розглядається як вплив людини, групи на особистість. Переконання виступає у формі спілкування, в процесі якого одна людина бажає довести іншій правильність своїх підходів до певного питання, аргументувати свою точку зору, розкрити причинно-наслідкові зв'язки. Процес взаємоспілкування досить складний, оскільки його мета — змінити погляди, активність особистості, вплинути на її сприйняття конкретної ситуації, на свідомість, самоусвідомлення, самодисципліну і, можливо, змінити її взаємовідносини з іншими людьми. Ефективність переконань, їх дієвість значною мірою залежить від того, як добре керівник знає співрозмовника, підлеглого – його інтереси, цінності, орієнтації, культурний, інтелектуальний рівень, особливості темпераменту, характеру, емоційної сфери, мотиваційне середовище, а також від активності об'єкта спілкування, усвідомленості його власних поглядів.

Взаємна активність, залучення співрозмовника в процесі спілкування — основний фактор, який сприяє досягненню оптимальних результатів. Процес переконання необхідно будувати на диференційованому підході до співрозмовника, тобто враховувати його особливості, що дозволить сформувати в колективі певні групи, наприклад активних працівників, «середняків» і осіб з нестійкими переконаннями, порушників трудової дисципліни.

Переконуючи співрозмовника у правильності своїх поглядів, менеджери одночасно використовують елемент навіювання, не усвідомлюючи цього, що досить ефективно впливає на емоційну сферу особистості. В процесі коректного переконання і використання елементу навіювання керівник може досягти комплексного впливу на особистість.

Ефективність переконання обумовлюється і мовою того, хто переконує, оскільки через мову проходить обмін інформації, розкривається зміст і предмет бесіди.

Таким чином, процес переконання — це складна система взаємодії людей, у процесі якої в об'єкта спілкування під впливом логічно обґрунтованої аргументації суб'єкта проходить зміна оціночних орієнтацій.

Формами переконання є: діалог, критика, самокритика, політика, дискусія.

Діалог — це форма спілкування, яка вимагає активності від обох сторін. Це постійна зміна суб'єкта й об'єкта в процесі спілкування. Для діалогу потрібна загальна основа і різні погляди на вирішення тієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це боротьба ідей, доводів, доказів.

Об'єктом **критики і самокритики** є негативні явища, оскільки в житті немає нічого, що встановилося назавжди.

Дискусія — це пошук істини шляхом всебічного зіставлення різних думок, їх мета — в публічній формі захищати свою точку зору.

Заохочування в системі управління — це визнання заслуг працівника перед колективом

шляхом надання йому переваг, почесей, підвищення його престижу. У кожній людині є потреба у визнанні, на це і спрямовано заохочення. При застосуванні методу заохочення в управлінні слід дотримуватись таких правил:

- ✓ заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;
- ✓ заохочення має бути значимим, піднімати престиж добросовісної праці. Кожен працівник повинен знати, що працювати максимально ефективно дуже вигідно, оскільки це забезпечує одержання пільг, переваг;
- ✓ заохочення має бути гласним;
- ✓ при застосуванні заохочень потрібно використовувати ритуал, звичаї, традиції.

Звичаї і традиції - це передача культури від одних людей до інших. Це важлива функція служби персоналу. Німецький просвітник Йоган Готфрід Гедер писав: «Де існує людина, там існують традиції». Служба персоналу повинна відслідковувати негативні традиції, які є причиною непристойної поведінки, і переконувати в необхідності відмовитись від них (куріння на робочому місці, застілля у робочий час);

- ✓ негативні традиції мають бути витіснені позитивними традиціями, а не наказом;
- ✓ чим коротший період заохочень, тим активніше працює людина. Якщо працівнику обіцяють винагороду через рік, два, або навіть через три, то його активність не буде високою. Надовго відкладати заохочування не ефективно;
- ✓ доступність винагород, заохочень.

На підприємстві завжди є різні працівники, яких можна об'єднати в три групи:

- а) **сильні** — люди, які можуть працювати в максимальному режимі, не знижуючи темпу;
- б) **середні** — ті, які можуть витримати максимальні навантаження;
- в) **слабкі** — ті, які швидко втомлюються, більше відпочивають.

У цьому випадку працівники третьої групи отримати винагороду практично не можуть. Тому доцільно для них встановити такі показники, досягнувши яких працівник одержить юридичне право на винагороду.

Адміністрація з метою мотивації трудової діяльності має право застосовувати заохочення для всіх працівників. Основні види заохочувань — це матеріальні нагороди, надання пільг, компенсації, переваг, державних відзнак, почесних звань, грамот, знаків.

Законодавством встановлюється порядок застосування винагород, заохочень. Вибір форми застосування заохочень узгоджується адміністрацією із профспілкою і закріплюється в Правилах внутрішнього розпорядку організації. Управління через систему заохочувань повинно ґрунтуватись на таких принципах:

- ✓ тісного взаємозв'язку винагороди з продуктивністю;
- ✓ людина має одержати свою частку від підвищення продуктивності праці, а значить від прибутку;
- ✓ винагороду видавати публічно;
- ✓ інтереси працівників не повинні вступати в протиріччя з інтересами організації;
- ✓ не заохочувати того, хто цього не заслуговує;
- ✓ не допускається невідповідність між декларованою і реальною системою заохочень;
- ✓ активно використовувати систему внутрішніх заохочень, які забезпечує самий зміст роботи;
- ✓ у працівників має бути можливість заробляти додатковий оклад на своєму робочому місці.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то адміністрація вправі застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу. Існує два види порушення трудової дисципліни:

- ✓ невиконання обов'язків або неповне і неякісне їх виконання;
- ✓ перевищення прав, які порушують права і свободу інших людей.

Причинами порушення трудової дисципліни є: недоліки в організації праці, умовах праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну, оплаті праці, яка не стимулює до виконання певних обов'язків, відсутність контролю трудового процесу, особиста

неорганізованість працівника.

Порушенню дисципліни сприяють і протиріччя між:

- ✓ нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини;
- ✓ кваліфікованою і некваліфікованою працею;
- ✓ розумовою і фізичною працею;
- ✓ інтересами людей.

За порушення трудової дисципліни адміністрація може застосувати, згідно із КЗпП, ряд покарань, метою яких є переконати людину відмовитись від порушень трудової дисципліни. Покарання буде ефективним у випадку дотримання таких правил:

- ✓ невідворотність покарання. Більшість порушників дисципліни впевнені, що ніякої відповідальності вони не понесуть;
- ✓ індивідуальність і справедливість покарання і необхідність врахування міри дисциплінарного проступку, його економічні наслідки, відношення людини до свого вчинку;
- ✓ покарання не повинно принижувати честь і гідність людини.

В даний час найбільшого поширення набули такі покарання: попередження, догана, сувора догана, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

Адміністрація має право передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу, який розглядає справу в термін до 15 днів.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «дисципліна».
2. Яка сутність об'єктивної і суб'єктивної сторони дисципліни?
3. Яка роль трудової дисципліни? Охарактеризуйте її види.
4. З допомогою яких заходів можна підвищити дисципліну на підприємстві?
5. Назвіть та охарактеризуйте складові елементи дисциплінарних відносин.
6. Що є об'єктом дисциплінарних відносин?
7. Чим є дисципліна праці як економічна категорія?
8. Що таке технологічна дисципліна? Як її розрахувати?
9. Які особливості виробничої дисципліни? Що вважається її порушенням?
10. Які завдання дозволяє вирішити ефективне управління дисципліною?
11. Надійте визначення поняттю «вплив», «лідерство», «влада».
12. Назвіть та охарактеризуйте форми влади.
13. Надайте характеристику методам управління дисципліною.
14. Що таке переконання? Охарактеризуйте його елементи та види.
15. Назвіть та надайте характеристику формам переконання.
16. Як здійснюється заохочування в системі управління?
17. Яка роль звичаїв і традицій в системі управління дисципліною?
18. Назвіть групи, що об'єднують працівників на підприємстві?
19. На яких принципах повинно ґрунтуватися управління системою заохочувань на підприємстві?
20. Назвіть види та причини порушення трудової дисципліни.
21. Які санкції застосовуються до порушників трудової дисципліни?

ЛЕКЦІЯ №3.2

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ ТА ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

Література:

- 1) Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник / О.М. Гіряк. – Львів: «Магнолія плюс», 2006, с. 202-215.
- 2) Балабанова Л.В., Сердак О.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова. – К.: «Центр учбової літератури», 2011, с. 47-52.
- 3) Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 217-221.
- 4) Стадник В.В., Йохна М.А. Основи менеджменту / В.В. Стадник. – К.: «Академвидав», 2007, с. 329-341.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Забезпечення трудової дисципліни праці є обов'язковою умовою кооперації й організації виробництва. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу. Саме праця і відносини в колективі створюють мікроклімат, що впливає на працездатність і задоволення роботою. І тому важливе значення має управління дисципліною. Відповідно до трудових правовідносин робітники зобов'язані дотримуватись дисципліни праці, яка полягає в своєчасному і точному виконанні розпоряджень керівників, дотриманні технологічної дисципліни, вимог охорони і техніки безпеки праці. В межах організації і дисципліни праці керівники підприємства зобов'язані розробляти і впроваджувати заходи, спрямовані на забезпечення нормальних умов трудового процесу і самим дотримуватись трудового законодавства. Воно вимагає, щоб в кожній організації були правила внутрішнього розпорядку, затверджені загальними зборами колективу.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох факторів:

- організації праці та виробництва;
- системи матеріального і морального заохочення;
- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- виховної роботи;
- стилю керівництва;
- свідомості членів трудового колективу.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін. Управління дисципліною в колективі не проходить автоматично, перш ніж буде дисциплінованим весь колектив, дисциплінованим має бути кожен працівник.

Основним виробничим фактором, який визначає рівень дисципліни, є організація праці і санітарно-побутові умови, а в цілому задоволення працею.

На стан трудової дисципліни впливає також ступінь реального залучення працівників в управління виробничим процесом, що вказує на необхідність комплексного і системного підходу до вирішення даних проблем на основі планів економічного й соціального розвитку колективів. Управління трудовою дисципліною і раціональним використанням робочого часу тісно пов'язано із системою роботи з формування стабільних трудових колективів, що зумовлено їх взаємозалежністю: давно встановлено, що чим вище рівень дисципліни, тим менша плінність і навпаки.

Різними дослідженнями доведений тісний зв'язок стану трудової дисципліни з підвищенням рівня освіти і кваліфікації працівників.

Робота по зміцненню трудової дисципліни і формуванню стабільних колективів вимагає розробки та затвердження єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального і виховного характеру.

Головна увага в організації праці по зміцненню трудової дисципліни повинна бути направлена на ліквідацію причин, які породжують різні види її порушень.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;
- прогули;
- поява на роботі у нетверезому стані;
- несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нерациональне використання робочого часу.

Найбільш недисциплінованими є працівники у віці до 24 років і стажу роботи до двох років, також має місце наявність недисциплінованих працівників у віці 50 і старше років. Порушників дисципліни в два рази більше у групі малокваліфікованих порівняно з висококваліфікованими. Незнання цих особливостей погано впливає на прийняття рішень з питань підвищення рівня дисципліни. Замість того, щоб підвищувати кваліфікацію, стимулювати професійний ріст працівників, застосовують адміністративні методи і тим самим досягають зворотного ефекту в поведінці підлеглих.

Соціологічні дослідження показують, що у працівників зі стажем роботи до 5 років недисциплінованих – 36 %, а серед тих, в кого стаж складає 20 і більше, – 16 %.

Працівники, які працюють на постійних робочих місцях, є досить дисциплінованими, тому що їх трудова поведінка знаходиться під контролем.

Організація процесу зміцнення трудової дисципліни і раціонального використання робочого часу передбачає виконання таких видів робіт:

- аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах;
- облік робочого часу і контроль за його використанням;
- облік порушень трудової дисципліни;
- планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах розраховується за формулою:

$$K_{td} = [П + V (О + ПУ)] / Чс,$$

де K_{td} – коефіцієнт трудової дисципліни,

$П$ – кількість прогулів,

$О$ – втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино/год.,

$ПУ$ – передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год.,

$Чс$ – середньоспискова кількість робітників за період, що оцінюється.

V – обсяг робіт, продукції.

Інформація, яка характеризує рівень трудової дисципліни, аналізується в окремих підрозділах (бригадах, дільницях, відділах, цехах) і організації в цілому, та визначається за професійними групами.

Потім визначається питома вага порушників дисципліни, яка розраховується як відношення загального числа порушників у звітний період до середньоспискової чисельності працівників (у %).

Інформація для розрахунку K_{td} є в наказах з особового складу, в табелях обліку робочого часу, а також у звітах про виконання плану з праці.

Рівень трудової дисципліни аналізується і за якісними показниками: види порушень трудової дисципліни і громадського порядку, характеристика порушників (за статтю, віковою категорією, освітою, професією, кваліфікацією, стажем). За проступки у сфері трудових правопорушень можуть застосовуватись покарання, які за своїм статусом не є дисциплінарними і які можуть застосовуватись з ними одночасно, тобто як додаткові.

До таких заходів можна віднести позбавлення робітника, що провинився, нагороди за результатами роботи за рік, не надавати йому пільгові путівки до санаторію, перенести чергу на отримання житлової площі. Припускається такий захід, як перенесення часу відпустки на інший термін.

У деяких випадках дозволяється одночасне адміністративне і дисциплінарне покарання. Так, робітник за появу на роботі в нетверезому стані може бути покараний дисциплінарно і через адміністративний штраф.

Іноді випадків ефективними є заходи громадського впливу, оскільки вони дають більший ефект, ніж інші заходи.

Одночасно з трудовою дисципліною існує і дисципліна поведінки, яка потребує координації з боку керівників. Дисципліна поведінки визначається міжособистісними відносинами в трудовому колективі.

Кожна окрема людина має свою систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу (*Цое*). Якщо колектив має *Цое*, яка полягає в спільній корисній діяльності, то і професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть впорядковані. В таких умовах люди будуть зацікавлені процесом вирішення групових завдань, всі внутрішні проблеми відійдуть на другий план.

Дослідження психологів показали, що феномен *Цое* властивий всім трудовим колективам нашого суспільства. Щоб успішно управляти міжособистісними відносинами, а отже і дисципліною поведінки трудового колективу, потрібно знати рівень *Цое*.

Для оцінки цього рівня існує запропонована Р.С. Вайсманом спеціальна методика. Суть її полягає в тому, що членам колективу пропонується обрати з набору якостей особистості п'ять, які він вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Рівень *Цое* у % визначається за формулою:

$$\text{Цое} = (n - m) / N \cdot 100,$$

де *n* – сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, які отримали в даній групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, зроблених членами даної групи.

Згідно з формулою, якщо всі без винятку члени колективу виберуть одні і ті самі якості особистості, то загальна кількість виборів, які приходяться на відповідні п'ять якостей, буде дорівнювати сумі всіх виборів, зроблених членами колективу, тобто *n* буде дорівнювати *N*, а *m* – нулю; вся формула перетвориться в одиницю. В результаті отримаємо показник, що дорівнює 100 %. А це свідчить про збіг думок групи відносно цінностей. Низький рівень *Цое* вказує на неузгодженість думок і означає, що в міжособистісних відносинах колективу існують якісь збої.

Завдання керівника в цій ситуації полягає в підвищенні *Цое* шляхом більш ретельного підбору кадрів, об'єднання їх в групи залежно від внутрішніх якостей і системи цінностей, не говорячи вже про суто професійні якості, досвід, фах.

Контрольні питання:

1. Яке призначення дисципліни праці?
2. Назвіть фактори, що визначають рівень і стан трудової дисципліни.
3. Надайте визначення поняттю «дисципліна».
4. Що впливає на стан трудової дисципліни?
5. Що вважається порушенням трудової дисципліни?
6. Які заходи вживаються для зміцнення трудової дисципліни?
8. Як визначається оцінка стану трудової дисципліни?
9. Які стягнення передбачені за порушення трудової дисципліни?
10. Що таке ціннісно-орієнтаційна єдність колективу?
11. Як визначається ціннісно-орієнтаційна єдність колективу?

ЛЕКЦІЯ №3.3

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: ФАКТОРИ ВИЗНАЧЕННЯ БАЗОВОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 258-267.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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 муніципального 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.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «заробітна плата».
2. Чим є заробітна плата як економічна категорія?
3. Які виплати відносять до основної, а які до додаткової заробітної плати?
4. Що таке базова заробітна плата?
5. Які компоненти формують структуру базової заробітної плати?
6. Від чого залежить розмір заробітної плати?
7. Що враховується при розрахунку основної сатини заробітної плати?
8. Які фактори впливають на розмір базової заробітної плати?

ЛЕКЦІЯ №3.4

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: ПРЕМІЇ ЯК ЧИННИК ВИЗНАЧЕННЯ ТРУДОВИХ ДОСЯГНЕНЬ

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 267-275.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «премія».
2. Що є критерієм ефективності преміювання?
3. Назвіть складники преміальної системи.
4. Назвіть та охарактеризуйте основні вимоги до розроблення системи преміювання.
5. Які положення слід враховувати при нарахуванні премії?
6. Що таке заохочувальні винагороди?
7. Чим є компенсаційні винагороди?
8. Які системи праці є заохочувальними?

ЛЕКЦІЯ №3.5

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: КОМУНІКАЦІЇ І КОНКУРЕНТНІ СИЛИ РИНКУ ПРАЦІ

План лекції

1. Значення комунікації для управління процесами оплати праці
2. Вплив конкурентних сил на ринку праці при ухваленні рішень щодо оплати праці

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 275-278.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. 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; науковометодичного забезпечення формування тарифної системи, вдосконалення тарифно-кваліфікаційних довідників, проведення єдиної політики тарифікації робіт. Важливим завданням держави є також регулювання соціально трудових 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 відчують, 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.

2. 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 їм 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 сформувати 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.

Контрольні питання:

1. Яке призначення державного регулювання заробітної плати?
2. Назвіть та охарактеризуйте прямі та непрямі методи державного регулювання оплати праці.
3. Як оцінюють працівники заробітну плату згідно з теорією справедливості?
4. Надайте визначення поняттю «ринок праці».
5. Якими рисами характеризується конкурентний ринок праці?
6. Які економічні фактори впливають на плату праці?

7. Як ринок збуту впливає на рівень заробітної плати?

8. Чи має право підприємець приймати самостійні рішення щодо рівня оплати праці?

ЛЕКЦІЯ №3.6

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: ПРИРОДА І ТИПИ ПІЛЬГ

План лекції

1. Типи пільг і додаткових послуг, які роботодавці пропонують працівникам
2. Пільги, що їх роботодавці зобов'язані надавати згідно з законодавством

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 282-292.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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 зпід 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. 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 і 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.

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 лікування 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.

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, 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. Робітникам, 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 лабора-торних 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).

Для 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 настановні 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.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «пільги».
2. Які завдання вирішує система пільг?
3. Назвіть особливості змісту соціальної функції соціальної і правової держави.
4. Назвіть та охарактеризуйте складові соціальних пільг залежно від змісту.
5. Які соціальні пільги виділяють в залежності від персоніфікації?
6. Які соціальні пільги виділяють в залежності від їх періодичності?
7. Назвіть основний критерій призначення пільг.
8. Які категорії населення мають право на пільги?
9. Яка економічна сутність пільг?
10. Які пільги мають працівники, що проходять виробниче навчання або навчаються в аспірантурі?

ЛЕКЦІЯ №3.7

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Література: Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2007, с. 292-297.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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 взяті 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 конкурентоспро-можної 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 невиключеної премії, що залишилася.

Контрольні питання:

1. Яких працівників відносять до керівного складу?
2. Які працівники входять до складу промислово-виробничого персоналу?
3. Які особливості оплати праці промислово-виробничого персоналу?
4. Яке призначення керівників на підприємстві?

5. За якою системою здійснюється оплата праці керівників?
6. Що таке посадові оклади?
7. Чим є схеми посадових окладів?
8. На які підрозділи поділено галузеві схеми працівників залежно від виду діяльності?
9. В залежності від чого встановлюється заробітна плата керівників та доплати до неї?
10. Які особливості оплати праці керівників?