

**ВНЗ УКООПСІЛКИ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Кафедра менеджменту**

Шимановська-Діанич Л.М.

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНОМУ
БІЗНЕСІ**

Опорний конспект лекцій
для студентів спеціальності: “Туризм”
(Частина II)

Полтава 2015

Управління персоналом у туристичному бізнесі

Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності “Туризм”

Автор: Шимановська-Діанич Л.М. д.е.н., професор кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Текст лекцій розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

10 грудня 2015 р., протокол № 6

Рекомендовано до видання і використання в навчальному процесі вченою радою ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

“12” грудня 2015 р.
протокол № 6

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

ЛЕКЦІЯ . Стратегія управління персоналом і планування роботи з ним

1. Стратегічні аспекти управління персоналом
2. Стратегія розвитку організації і персонал-стратегія
3. Сутність кадрового планування, оперативний план роботи з персоналом
4. Маркетинг персоналу: сутність і основні напрями
5. Нормування і облік чисельності персоналу
6. Якісна і кількісна потреба в персоналі і методи їх визначення
7. Планування витрат на персонал

1. Стратегічні аспекти управління персоналом

Для фахівців в галузі управління людськими ресурсами очевидними є якісні зміни робочої сили, які відбулися за останні десятиліття. Сьогодні вона представлена людьми більш освіченими і забезпеченими, значно більш мобільними, зацікавленими брати участь у прийнятті рішень на робочих місцях, спроможними до ризику, більш вірними компанії або організації, менше схильними мати дітей. Частіше зайнятими розумовою працею (службовці), більш заповзятішими і самостійними.

Управління цією новою генерацією працівників потребує іншої, більш гнучкої і ефективної кадрової політики, ніж у минулому, що у свою чергу пред'являє більш високі вимоги до управління організацією в цілому.

Виникла необхідність перетворити управління персоналом у цілісну систему на основі відповідної стратегії, для якої характерні різноманітні види та форми роботи з кадрами сполучені за змістом і часом.

Основою для побудови відповідної стратегії управління персоналом організації є її кадрова політика.

Політика організації — система правил, відповідно до яких поводить система в цілому і по якій діють люди, що входять у цю систему. Крім фінансової політики, зовнішньоекономічної, політики стосовно конкурентів і т.ін., будь-яка організація розробляє і здійснює **кадрову політику**. Такий підхід на Заході характерний для великих приватних компаній і системи державної служби: саме в цих

організаціях найбільш послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики і стратегії розвитку організації (досвід державної служби Канади, Німеччини).

Термін “кадрова політика” має широке і вузьке тлумачення:

у широкому розумінні це - **система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином зформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами — добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування — заздалегідь плануються й узгоджуються з загальним розумінням цілей і задач організації);**

у вузькому розумінні це - **набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених) у взаєминах людей і організації: наприклад, слова “кадрова політика нашої фірми полягає в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою”, можуть використовуватися як аргумент при вирішенні конкретного кадрового питання.**

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) — специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові політики, можна виділити дві підстави для їхнього групування.

Перша підстава може бути пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаних з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарата на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити наступні **типи кадрової політики**: пасивна; реактивна; превентивна; активна. Характеристика цих типів кадрової політики наведена в таблиці 1.

Таблиця 1. Характеристика типів кадрової політики

№ №	Тип кадрової політики	Характеристика кадрової політики
	<i>Пасивна кадрова політика</i>	Для такої політики характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі негайного реагування

		на конфліктні ситуації, що виникають і прагне їх погасити будь-яким чином, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.
	<i>Реактивна кадрова політик</i>	У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення задач, що поставлені, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної негайної допомоги. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.
	<i>Превентив- на кадрова політика</i>	Організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, як якісний, так і кількісний, зформульовані задачі щодо розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій — розробка цільових кадрових програм.
	<i>Активна кадрова</i>	Якщо керівництво має не тільки прогноз, але і засобу впливу на ситуацію, а кадрова служба

<i>політика</i>	здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуацією, то ми можемо говорити про справді активну політику. Можна виділити два підвиди активної кадрової політики: раціональну і авантюристичну. При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації. При авантюристичній кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, у вірному уявленні, про цілі роботи з персоналом. Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо підсилиться вплив факторів, що раніше не
------------------------	---

		включалися в розгляд, що призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появі нового товару, що може витиснути наявний зараз у підприємства. З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка й ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що володіє скоріше молодим персоналом, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал літнього віку. Таким чином, поняття “якість персоналу” включає ще один параметр, що швидше за все не був врахований при підготовці плану кадрової роботи в рамках даного типу кадрової політики.

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал, або на зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. По цій підставі традиційно виділяють **два типи** кадрової політики — відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій або споріднених їй організаціях. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії або автомобільні концерни, що готові “купувати” людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що проводять агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа

співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення конкретної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, можливо, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Порівняння цих двох типів кадрової політики по основних кадрових процесах ілюструє таблиця 2.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність надходження нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників (“опікунів”), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішніх корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Ускладнена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам компанії, проводиться планування кар’єри
Мотивація і стимулювання	Перевага віддається питанням стимулювання	Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в

	(зовнішньої мотивації)	стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій — контракт, визначення відповідальності співробітника й організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства

Кадрова політика — складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Ціль кадрової політики — забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимогами діючого законодавства, станом ринку праці.

Розглянемо процес формування кадрової політики в організації. Так, у частини вже давно функціонуючих організацій (на вітчизняному ринку це властиво підприємствам, що тісно працюють з іноземними партнерами, і іноземним представництвам) існує документально закріплене уявлення щодо кадрової політики підприємства, кадрових процесів, заходів і норм їхнього здійснення. В іншій частині організацій уявлення щодо того, як працювати з персоналом, існує на рівні розуміння, але не закріплено документально, або знаходиться в стадії формування. Якщо ми створюємо підприємство і зацікавлені в тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики.

Етап 1. Нормування. Ціль — узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, із принципами і цілями організації в цілому, стратегією й етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії й етапу розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхів його формування і мети роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до співробітника організації, принципи його існування в організації, можливості росту, вимоги до розвитку визначених здібностей і т.ін.

Етап 2. Програмування. Ціль — розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, і обов'язково з обліком як нинішнього стану, так і можливостей змін. Істотний параметр, що має вплив на розробку таких програм, — уявлення щодо прийнятних інструментів і способів впливу, їхнє узгодження з цінностями організації. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх співробітників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух “єдиної родини”, недоцільно при наборі використовувати суворі, а найчастіше і жорстокі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

Етап 3. Моніторинг персоналу. Ціль — розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм розробки конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу. Доцільною є оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка й атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку ми можемо говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

У рамках кадрової політики реалізуються *кадрові заходи* — дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу задачам роботи організації, що проводяться з урахуванням конкретних задач етапу розвитку організації.

2. Стратегія розвитку організації і персонал-стратегія

Об'єкт впливу управління персоналом - людські ресурси. Тому, формуючи стратегію управління персоналом слід спробувати дати відповіді на наступні запитання, зробивши при цьому конкретний вибір:

1. Робити ставку на залучення кваліфікованого персоналу з зовні або вкладаючи кошти у власний персонал?
2. Спрямовувати обмежені певним розміром кошти у високі винагороди або розділити їх між грошовою винагородою і звичними (а може і незвичними і тому більш цінними для працівників) пільгами за рахунок компанії?
3. Віддати перевагу тісним контактам з профспілкою або забути про її існування, поки та не почне серйозно про себе нагадувати?
4. Як здійснити комплектування штату - за рахунок внутрішнього росту, де тенденції "зростання" на ринку робочої сили частково можуть бути згладжені, і структура оплати буде збалансована усередині системи?

Від відповідей на ці запитання тягнеться ланцюг нових виборів і кадрових рішень уже тактичного плану:

- 1) Чи створювати власний навчальний центр фірми?
- 2) Наскільки потрібні фірмі програми, спрямовані на соціальну підтримку працівників?
- 3) Яким преміальним системам віддати перевагу?
- 4) Яку роль буде відігравати оцінка діяльності співробітників?
- 5) Чи необхідно переглядати схеми і середній рівень заробітної плати при зміні принципів комплектування штату?

Таким чином, з'являється необхідність створення персоналу - стратегії на підприємстві, що означає: впровадження у практику стратегічного управління діяльністю фірм; зміна парадигми управління і визнання персоналу основним ресурсом організації.

При розробці персоналу - стратегії, насамперед, необхідно виходити з місії, що здійснює організація. Місія визначає доцільність самого виникнення або існування організації на ринку, те, що робить її унікальною. Також необхідно провести діагностику стану справ в організації, що є одним із найважливіших моментів на етапі розробки стратегії. Адже саме цей аналіз дозволяє сформулювати цілі, які відповідають попередньо наміченій місії організації, визначити дійсне положення справ в організації.

Предметом аналізу зовнішнього середовища є попит, пропозиція, конкуренція, соціально - політичні і техніко-економічні тенденції.

Аналіз внутрішнього стану організації дозволяє визначити елементи, що можуть проявитися або як переваги, або як недоліки, що виникли під впливом зовнішнього середовища. Ці елементи складають досить широкий спектр ресурсів організації (Табл. 3 та 4).

Таблиця 3. Фактори аналізу зовнішнього середовища

Попит	Пропозиція	Конкурентні умови
стан попиту на продукцію	можливості виробництва	зовнішня конкуренція
розмір і можливості росту попиту	структура витрат на виробництво	потенційні конкуренти
природа попиту	система поширення продукції	клієнти
	фінансова система	постачальники
	можливості сектора (підгалузі)	конкурентні умови
		зовнішня конкуренція

Таблиця 4. Чинники аналізу внутрішнього стану організації

Людські ресурси	Технічні ресурси
кваліфікація й освіта робочої сили	новизна устаткування
соціальний аспект, культура підприємства	можливості виробництва
рух персоналу	рівень наукових досліджень
якість керівництва (кваліфікація керівників)	система управління
комерційні ресурси	фінансові ресурси
наявність торгової мережі організації	структура витрат
якість товарів і послуг	фінансові потоки
номенклатура товарів і послуг	можливості самофінансування
торгова марка (імідж фірми)	рівень заборгованості

Після того як будуть визначені основні цілі, проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, вибирається оптимальна для організації стратегія. Елементами стратегії управління персоналу є:

1. Ціль діяльності організації; система планування організації;
2. Відношення вищих управлінських кадрів;
3. Організаційна структура служб керування персоналом;
4. Критерії ефективності системи керування персоналом;
5. Обмеження на функціонування системи (фінансові, тимчасові, матеріальні, вікові, соціальні);
6. Доступність, повнота й обґрунтованість інформації, що використовується;
7. Освіта керівників (усіх рівнів управління);
8. Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Складові стратегії управління персоналом наступні:

підбір персоналу, що включає планування потоків робочої сили;

оцінка кваліфікації;

винагорода або, у більш широкому змісті, відшкодування витрат праці у виді заробітної плати, участі в прибутках, продажі акцій і т.п.;

розвиток персоналу.

Організації обирають відповідну стратегію розвитку, кожний із яких відповідає свій варіант стратегії управління персоналом.

Стратегія диверсифікованого росту характерна для організацій, що розвивають нові напрямки діяльності. Це або підприємства, що тільки починають своє життя на ринку (у них багато проєктів, але мало засобів для їхнього здійснення), або підприємства, що можуть собі дозволити вкладати кошти в напрямки з високою часткою фінансових ризиків.

Для реалізації цієї стратегії організації потрібен персонал, що має такі характеристики - новатори, що володіють гнучким мисленням, що бажають брати на себе відповідальність за управлінські ризики, згодні працювати по 14 годин на добу, що вміють працювати в групах.

Успіх даної стратегії в значній мірі ґрунтується на потенціалі персоналу організації або підрозділу, що вирішив втілити принципово нову ідею, і одержав підтримку з боку керівництва організації. У

зв'язку з тим, що основний кістяк тих, хто втілює нове складається з невеликої кідькості людей, значимість кожного співробітника, зайнятого реалізацією стратегії, зростає. Керівники персоналом такої організації повинні мати значну гнучкість мислення і дій і забезпечувати розвиток індивідів, високий ступінь їхньої участі в управлінні проектами.

Прийом на роботу здійснюється переважно з числа молодих людей, новаторів, що володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінка діяльності проводиться переважно по індивідуальних результатах і мало формалізована.

Винагорода здійснюється достатньо точно у вигляді притягнення співробітників до особистої участі в реалізації стратегії фірми, тому що існує великий ступінь залежності реалізації цієї стратегії від такої їхньої участі протягом усього періоду часу освоєння нових виробів.

Можливості для зростання та індивідуального розвитку достатньо важливі, тому що сама стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації підтримується усіма засобами.

У рамках *стратегії концентрованого зростання* передбачається зміна цілей і структури організації. Завдання полягає в перебуванні балансу між необхідними змінами і стабільністю. Для цієї стратегії кваліфікація, відданість спеціалістів також є чинниками, що визначають успіх. Крім того, співробітники повинні вміти адаптуватися до змін, швидко придбавати відсутню компетенцію у вирішенні відповідних задач.

Набір спеціалістів здійснюється з числа найбільш здатних працівників (якщо у фірми вистачить на це можливостей). Він мало формалізований, головне - залучити висококомпетентних фахівців, яких фірма дійсно потребує.

Винагорода заснована на оцінці індивідуальної праці і на ефективній роботі в групі, на аналізі групової поведінки. Процедури оцінки, що застосовуються при даній стратегії, більш формалізовані, але чинник відданості фірмі є далеко не останнім при розгляді діяльності окремого спеціаліста.

Розвиток компетенції співробітників забезпечується за рахунок постійного підвищення їхньої кваліфікації. У зв'язку з розширенням сфер діяльності організації існує реальна можливість фахового пересування спеціалістів.

Практика підвищення кваліфікації, просування працівників достатньо чітко структурована і формалізована для того, щоб розвиток персоналу відповідав цілям розвитку організації.

Організації, що застосовують **стратегію обмеженого зростання**, перебувають у стадії зрілості і розраховують одержувати постійний прибуток за допомогою виробу, що добре себе зарекомендував, засвоєних технологій і при налагодженому виробництві. Основна задача організації в даній ситуації - виробляти більше продукції і мінімізувати витрати.

Система управління такою сферою діяльності складається з чітких процедур, правил, орієнтованих на регулярний і жорсткий контроль, на усунення непевності. Переважає бюрократичний підхід.

Набір. Прийом спеціалістів відбувається з використанням стандартних процедур і правил; відбираються тільки ті спеціалісти, у компетенції яких зацікавлена організація в даний момент (вузькоспрямований добір). Для здійснення даної стратегії важливо набрати персонал, уже готовий до виконання своїх обов'язків. Участь в управлінні не є необхідною і не особливо заохочується, але якщо відбувається зниження прибутку або погіршення якості виробу, те можливо застосування різноманітних форм притягнення працівників до вирішення проблеми, що виникла.

Стратегії цілеспрямованого скорочення вибирають організації, у яких усе або основні напрями діяльності знаходяться в спаді з погляду одержання прибутку, положення на ринку, якості виробів. Персонал фірми вкрай негативно ставиться до ідеї впровадження такої програми через майбутні скорочення. При реалізації **стратегії ліквідації** велике значення одержують соціальні міри захисту співробітників фірми у вигляді пошуку найбільш безболісних засобів скорочення зайнятих (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, працевлаштування робітників, що визволяються, на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішні переміщення).

Участь персоналу в розробці і реалізації рішень не передбачається.

У умовах , що створилися , організація не робить набору спеціалістів.

Винагорода працюючих здійснюється винятково відповідно до посадових окладів, ніяких інших форм стимулювання не застосовується.

Оцінка спеціалістів заснована на критеріях, вироблених з урахуванням необхідності скорочення цілих напрямків діяльності; відбираються найбільше кваліфіковані спеціалісти для підтримки випуску продукції, що залишається.

Підвищення кваліфікації набуває важливого значення, якщо організація бере на себе зобов'язання щодо працевлаштування, спеціалістів, що вивільняються. Для значної частини працівників відхід із фірми пов'язаний із необхідністю зміни фаху.

Стратегія зміни курсу (переорієнтації) застосовується в організаціях, що ведуть боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення вже наявного ринку. Визнання даної стратегії означає для фірми зміна всієї системи управління і відношень в організації. Участь кожного співробітника в пошуці нових рішень стає важливою.

Набір в організацію не припиняється, як це характерно для стратегії, ведеться пошук грамотних фахівців на основні (відповідно до поставленими цілями) робочі місця. Водночас організація переважно шукає нових працівників серед своїх співробітників, оцінюючи і розвиваючи їхній потенціал. Практика внутрішнього набору, у достатньому ступені формалізована, дозволяє всім бажаним взяти участь у розвитку нових напрямів діяльності, принаймні, спробувати це зробити.

Розвиток нових компетенцій і підвищення кваліфікації набувають великого значення для реалізації даної стратегії в зв'язку з тим, що організація планує принципову зміну курсу, виходячи з внутрішніх ресурсів. Створення нових напрямів діяльності дозволяє організації запропонувати своїм співробітникам нові пропозиції, нові посади, розвиток кар'єри.

Головне при впровадженні стратегії зміни курсу полягає в організації залучення персоналу до управлінської діяльності. Без ентузіазму, активної участі більшості співробітників швидко реалізувати на практиці дану стратегію не вважається можливим. При цьому необхідно врахувати, що значна матеріальна винагорода співробітників у найближчій перспективі не реальна.

Деякі фірми в якості стратегічного орієнтира обирають **стратегію круговороту (скорочення)**. Основне тут - спасти підприємство. Заходи для скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і набути

стабільності на тривалу перспективу. Моральний стан персоналу досить пригноблений.

Службовці повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на глобальні цілі і далекі перспективи.

Що стосуються практики управління персоналом, то є потреба у різностороннє розвинутих працівниках, оплата - система стимулів і перевірка заслуг, оцінка по результатах, навчання - великі можливості, але ретельний добір претендентів, просування - різноманітні форми.

Коли обирають максимальне використання у виробництві «високих технологій», то на практиці об'єднують **стратегії диверсифікації і концентрованого зростання**. Дана стратегія передбачає вміле сполучення стабільного виробництва з постійним освоєнням принципово нових технологій і видів продукції. При цьому проводяться значні наукові дослідження, але проекти з великими долями ризику не стають центральною частиною стратегічного плану. Це досить складне, динамічне управління, що потребує постійного розрахунку фінансових і інших ризиків, гнучких структур управління, високого рівня професіоналізму всього персоналу фірми. Для реалізації такої стратегії необхідна спеціальна підготовка персоналу. Успіх фірми визначається великою гнучкістю і компетентністю персоналу. управління персоналом у таких структурних утвореннях припускає добір спеціалістів, що вміють і бажають брати на себе відповідальність за ризиковані проекти, готових упроваджувати нові, нестандартні ідеї, грамотних і знаючих.

Ще один варіант стратегічного підходу фірми, **диверсифікація та інтегроване зростання**, - це створення «сервісних підприємств», що орієнтуються на поняття «корисності» для своїх споживачів - клієнтів. Першорядна увага приділяється таким питанням: максимальне задоволення запитам клієнтів; основне багатство фірми - її персонал; на усі внутрішні операції фірми - міжнародні стандарти якості; у всіх співробітників - почуття гордості за своє підприємство.

Таким чином, практика функціонування багатьох фірм свідчить про чіткий взаємозв'язок стратегічних рішень по управлінню організацією і системою управління персоналом

Стратегія роботи з персоналом повинна дозволити у період 3-10 років підготувати працівників для реалізації глобальних цілей розвитку компанії.

У цілому реалізація взаємозв'язків стратегій здійснюється у формі участі керівників служб по управлінню персоналом у розробці стратегічних рішень фірм.

Таким чином, вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами функціонування підприємств і в залежності від рівня прийнятих рішень, змінюються і напрямки роботи з управління персоналом. Підприємство, що хоче процвітати, повинно будувати свою стратегію управління персоналом виходячи з таких цілей:

1. Забезпечити оптимальне використання здібностей і знань персоналу, що складає цінний капітал і зумовлює використання всіх інших ресурсів підприємства.

2. Забезпечити гарну інтеграцію персоналу в підприємство, його схильність до цілей товариства і його бажання в міру своїх можливостей і відповідальності сприяти їхньому здійсненню.

3. Прийняти стиль керівництва, що відповідає сучасним принципам управління персоналом, заохочуючи в керівних працівниках відношення співучасті, дух спаяності і розвиваючи особисту ініціативу.

4. Піклуватися про створення іміджу підприємства. Важливо підтримувати добрі стосунки з політичним, економічним і соціальним оточенням, із тим, щоб постійно покращувати відношення суспільства до підприємства і тим самим підтримувати відданість кадрів

3. Сутність кадрового планування, оперативний план роботи з персоналом

Кадрову політику та відповідну їй персонал-стратегію можна реалізувати за допомогою кадрового планування. Цей метод управління персоналом дозволяє узгоджувати та урівноважувати інтереси працедавців та працівників.

Мета кадрового планування – надати працюючим робочі місця в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей і схильностей, а також відповідно до потреб виробництва.

Як правило кадрове планування повинно дати відповіді на такі запитання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні?

- яким чином можна залучити необхідний та скоротити надмірний персонал без нанесення соціальних збитків?

- як краще використовувати персонал відповідно до його потреб?

- яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримки їх знань відповідно до вимог виробництва?

- яких витрат вимагають заплановані кадрові заходи?

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації наведена на рисунку 1.



Рис.1. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації

Інформацію про персонал можна зібрати за допомогою спеціальних анкет. Зібрані відомості можна систематизувати у дві групи: ***базові відомості*** – постійні (стать, рік народження і т.ін) і умовно-постійні (таифікація, штатний розклад і т.ін) та ***змінні відомості*** (прогули, простой і т.ін.).

4. Маркетинг персоналу: сутність і основні напрями

Одним з етапів оперативного планування робіт із персоналом є визначення потреби у персоналі. Реалізації цього завдання сприяє виконання нової функції управління персоналом - **маркетинг персоналу** - вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреби в персоналі.

Останнім часом у роботі з персоналом став переважати підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, його умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом із 70-х років. Серед існуючих у закордонних організаційних підходах до визначення складу й змісту задач маркетингу персоналу варто виділити два основних принципи.

Перший передбачає розгляд задач персонал-маркетингу в широкому розумінні. **Під маркетингом персоналу в даному випадку розуміється певна філософія і стратегія управління людськими ресурсами.** Персонал (у тому числі і потенційний) розглядається в

якості зовнішніх і внутрішніх клієнтів організації. Метою такого маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню його ефективності, розвитку в кожному співробітнику партнерського і лояльного відношення до фірми. Фактично - це «продаж» фірми своїм власним співробітникам. Принцип маркетингу персоналу в його широкому тлумаченні спирається на ринкове мислення, що відрізняє його від традиційних адміністративних концепцій управління кадрами.

Другий принцип припускає тлумачення персонал-маркетингу в більш вузькому розумінні - як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах.

Головна відмінність між вищезгаданими принципами виділення задач персонал-маркетингу полягає в наступному. Широке тлумачення маркетингу персоналу полягає у його віднесенні до одного з елементів кадрової політики організації, реалізованому через рішення комплексу задач служби управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією і т.п.). У вузькому розумінні маркетинг персоналу припускає виділення певної специфічної діяльності служби управління персоналом, причому ця діяльність відособлена від інших напрямів роботи кадрової служби.

Слід зазначити, що обидва розглянутих принципи не суперечать визначенню маркетингу персоналу, даному на початку.

Нижче подані положення, що характеризують маркетинг персоналу як специфічну, відносно відособлену функцію служби управління персоналом організації.

Задача маркетингу персоналу (або «персонал-маркетингу») - володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреби в персоналі і реалізації тим самим цілей організації.

Маркетингова діяльність в області персоналу являє собою комплекс взаємозалежних етапів по формуванню і реалізації плану персонал-маркетингу. Загальна методологія маркетингу персоналу базується на основних положеннях теорії «виробничого» маркетингу.

Схему основних етапів маркетингової діяльності в області персоналу можна проілюструвати на рис.2.

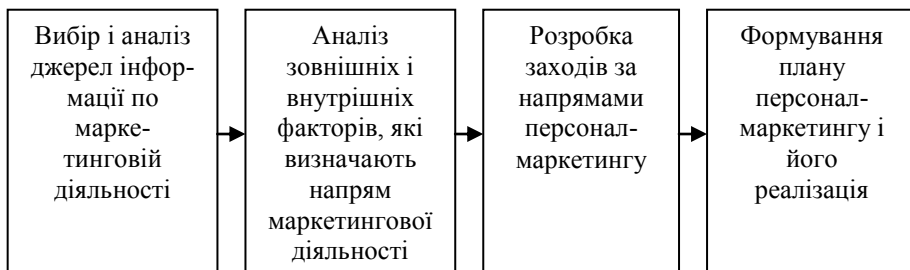


Рис.2. Загальна схема маркетингової діяльності в галузі персоналу

Вихідну інформацію для визначення напрямів маркетингової діяльності, формування плану персоналу-маркетингу і заходів щодо його реалізації дає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий аналіз - відправна точка маркетингової діяльності.

Під зовнішніми факторами розуміються умови, які організація як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення якісної і кількісної потреби в персоналі й оптимальних джерела покриття цієї потреби.

До зовнішніх факторів, що визначають зміст персонал-маркетингу, можна віднести фактори, подані в таблиці 5.

Таблиця 5. Зовнішні фактори, що визначають напрямки маркетингу персоналу

Найменування чинника	Характеристика фактора
Ситуація на ринку праці	Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття в заданому тимчасовому проміжку, структурою резервної армії праці і т.ін. Зазначені характеристики ситуації на ринку праці формують два основних поняття, фактичне вираження яких є предметом аналізу в персонал-маркетингу: попит на персонал, його кількісна структура: пропозиція в області персоналу (ситуація в сфері навчальних закладів, центрів підготовки кадрів,

Розвиток технології	Визначається зміною характеру й змісту праці, її предметною спрямованістю, що у свою чергу формує зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, до підготовки і перепідготовки персоналу
Особливості соціальних потреб	Урахування даного фактора дозволяє подати структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників організації обумовлену характером суспільних, виробничих відношень, які складаються в заданий
Розвиток законодавства	При вирішенні питань персоналу-маркетингу варто враховувати питання трудового законодавства, його можливої зміни в доступному для огляду періоді часу, особливості законодавства в області охорони праці, зайнятості і т.п.
Кадрова політика організацій	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах із метою виробітки власної стратегії поведінки, направленої на зміну кадрової

Перераховані вище фактори стосовно організації є зовнішніми, тобто в значній мірі не залежними від її дій. Їх потрібно розглядати як *зовнішню* організацію в області персоналу-маркетингу. Урахування цього середовища дозволяє уникнути значних помилок при відпрацьовуванні напрямів маркетингової діяльності.

Під внутрішніми факторами розуміються такі, що у значній мірі піддаються керуючому впливу з боку організації. Основні внутрішні фактори подані в таблиці 6.

Повне і точне урахування всіх перерахованих вище факторів визначає рівень і особливості реалізації основних напрямів маркетингової діяльності в області персоналу. Персонал-маркетинг - це комплекс заходів щодо добору специфічного «товару» - кадрів, спроможних забезпечити досягнення цілей і задач організації.

Основні напрями персонал-маркетингу можна визначити за аналогією з загальним (виробничим) маркетингом. Такими напрямками персонал-маркетингу є: розробка вимог до персоналу; визначення потреби в персоналі; розрахунок планових витрат на придбання і подальше використання персоналу; вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Розробка вимог до персоналу виробляється на основі штатного розкладу, і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць.

Розробка вимог до персоналу полягає у формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивацій і властивостей.

Таблиця 6. Внутрішні чинники, що визначають напрямки маркетингу персоналу

Найменування чинника	Характеристика фактора
Цілі організації	Цей фактор можна вважати загальним для «виробничого» маркетингу і персонал-маркетингу. Чіткість і конкретність системи цілепокладання визначає сувору спрямованість довгострокової політики організації. Її цілі і задачі формують стратегію маркетингу як в області виробництва і реалізації продукції так і в області
Фінансові ресурси	Точна оцінка потреби і можливостей організації у фінансуванні заходів щодо управління персоналом визначає вибір альтернативних або компромісних варіантів в області планування потреби в персоналі, її покриття, використання кадрів, їхньої підготовки і перепідготовки
Кадровий потенціал організації	Даний фактор поширюється як на середовище маркетингової діяльності, так і на управління персоналом у цілому. Він пов'язаний з оцінкою можливостей спеціалістів кадрової служби, із правильним розподілом обов'язків між ними, що багато в чому визначає успіх реалізації плану
Джерела покриття кадрової потреби	Даний фактор можна розглядати як внутрішній із погляду можливості вибору організацією тих джерел покриття кадрової потреби, що відповідають стану інших внутрішніх і зовнішніх факторів: цілям організації фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку технології і т.п.

Очікувані витрати на придбання і використання персоналу складаються з таких складових, як зовнішні і внутрішні витрати, що можуть бути одночасними або поточними. *До зовнішніх одночасних витрат* належать: оплата договірних відношень із навчальними закладами, комерційними структурами по добору і підготовці персоналу, центрами підготовки при органах регулювання зайнятості (біржах праці) і т.п. *До зовнішніх поточних витрат* належать: витрата на дослідницькі й оперативні роботи в області персонал-маркетингу (збір і аналіз інформації, витрати на рекламу, представницькі витрати, відрядження співробітників маркетингових служб і т.п.). *До внутрішніх одноразових витрат* належать:

капітальні інвестиції по устаткуванню нових робочих місць і переоснащенню існуючих, вкладення засобів у додаткове будівництво й оснащення об'єктів соціальної інфраструктури, навчальних підрозділів і т.п. **Внутрішні поточні витрати** складаються з витрат по оплаті праці нових працівників або працівників із новою кваліфікацією, у тому числі різноманітних соціальних виплат і т.п.

Вибір шляхів покриття потреби в персоналі залежить від впливу двох інших напрямів маркетингової діяльності - розробки фахових вимог до персоналу і визначення розміру витрат на придбання і подальше використання персоналу.

Сутність маркетингової роботи з вибору шляхів покриття потреби в персоналі зводиться до таких основних етапів: (1) установлення джерел покриття потреби; (2) визначення шляхів залучення персоналу; (3) аналіз джерел і шляхів із погляду їхньої відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, а також витрат, пов'язаних із використанням того або іншого джерела і шляху залучення персоналу; (4) вибір альтернативних або комбінованих варіантів джерел і шляхів.

При визначенні шляхів покриття потреби в персоналі звичайно виділяють по ступені участі організації в процесі придбання співробітників два різновиди таких шляхів: активні і пасивні.

Перерахуємо активні шляхи покриття потреби в персоналі: організація набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод як із даним навчальним закладом, так і учасником навчання; організація подає заявки по вакансіях у місцеві або міжрегіональні центри зайнятості (біржі праці);

організація використовує послуги консультантів по персоналу (вони можуть також виконувати посередницькі функції по добору кандидатів) і послуги спеціалізованих посередницьких фірм по найму персоналу (комерційних бірж праці);

організація вербує новий персонал через своїх співробітників. Це відбувається головним чином у двох напрямках: вербування кандидатів із сімейного кола співробітників і вербування кандидатів в інших організаціях.

Назвемо пасивні шляхи покриття потреби в персоналі:

організація повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях;

організація очікує претендентів після вивішування оголошень місцевого характеру.

У таблиці 7 показана залежність вибору шляхів відбору персоналу від ситуації на ринку праці. Через буквено-цифрову індексацію позначена: відповідна група (А-активні, П-пасивні) і порядковий номер шляху (виходячи з наведеної вище послідовності їхнього описи).

Таблиця 7. Шляхи залучення персоналу і ситуація на ринку праці

Ситуація на ринку праці	Шляхи залучення персоналу
1	2
Сприятлива	(П1), (П2)
Урівноважена	(П1), (А2), (П2), (А3), (А4)
Напружена	(П1), (А1), (А3), (А4)
Низькі витрати на придбання персоналу	(П2), (А1), (А2), (А4)
Високі витрати на придбання	(П1), (А3), (А4)

Перераховані варіанти шляхів залучення персоналу пов'язані з зовнішніми джерелами покриття потреби в кадрах. Власна організація може розглядатися в якості внутрішнього джерела. Шляхами покриття потреби в персоналі в даному випадку є:

переміщення співробітників з одного підрозділу в інший, причому воно може відбуватися або з відповідним перенавчанням, або без нього;

переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації (як правило, з одержанням додаткової освіти або кваліфікації);

формування нової функціональної ролі співробітника в рамках старого робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

Для вивчення всіх необхідних факторів, що впливають на формування напрямків маркетингової діяльності, спеціалісту необхідна інформація, від якості і повноти якої залежить результативність аналізу ситуації на ринку праці. Джерелами інформації для персоналу-маркетингу можуть бути: навчальні програми і плани випуску спеціалістів у навчальних закладах; навчальні програми додаткового навчання в комерційних навчальних центрах і для курсів перекваліфікації при біржах праці;

аналітичні матеріали, що публікуються державними органами

по праці і зайнятості (такі матеріали можуть готуватися також за заявками організацій);

інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці);

спеціалізовані часописи і спеціальні видання (наприклад, довідник кваліфікаційних вимог до претендентів, що видається в європейських країнах). Організації можуть замовляти аналітичні огляди новітніх спеціалізованих часописів в інформаційних службах державних або комерційних органів;

мережа науково-технічних бібліотек, в яких також можуть готуватися тематичні аналітичні огляди;

технічні виставки, конференції, семінари;

економічні публікації в газетах;

рекламні матеріали інших організацій, особливо організацій-конкурентів;

презентації фірм у навчальних закладах, проведення навчальними закладами так званих «днів відкритих дверей» і т.п.

Таким чином, головними задачами персонал-маркетингу є: дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб організації в кількості і якості персоналу; вивчення розвитку виробництва для сучасної підготовки нових робочих місць і вимог до співробітників; пошук і придбання персоналу, характеристики якого відповідають вимогам, запропонованим організацією.

Персонал-маркетинг створює базу для проведення остаточного добору кадрів.

Слід зазначити наявність різноманітних підходів до рішення проблеми задоволення потреби в персоналі на підприємствах Японії, Західної Європи і США.

У Японії найм персоналу здійснюють, як правило, на нижчі посади. Це пов'язано з домінуючою на багатьох японських підприємствах політикою «довічного найму», а також із деякими особливостями японської системи освіти, при якій майбутній співробітник будь-якої фірми готується як спеціаліст «широкого профілю», що володіє більшою мірою загальнофілософською, а не вузькоспеціалізованою підготовкою. Вважається, що оволодіння конкретними навичками праці в якійсь області - це прерогатива конкретної японської фірми, а не навчального закладу. Звідси покриття потреби в персоналі нижчих посад на японських підприємствах здійснюється за рахунок зовнішніх джерел, а потреби в персоналі більш високих посад - за рахунок внутрішніх джерел.

Західноєвропейські (зокрема, німецькі) підприємства в багатьох випадках віддають перевагу внутрішнім джерелам покриття потреби в персоналі, хоча формально умови конкурсу на заміщення вакантної посади рівнозначні як для зовнішніх претендентів, так і для власних співробітників підприємства. Американські фірми не роблять різниці по значимості внутрішніх і зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі, надаючи рівні можливості при доборі на вакантну посаду як своїм співробітникам, так і зовнішнім претендентам.

5. Нормування і облік чисельності персоналу

Визначення потреби в персоналі – один з основних напрямів маркетингу персоналу, який дозволяє встановити на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу. В основі визначення потреби в персоналі покладено нормування чисельності працюючих.

Нормування чисельності працюючих є ключовою, опорною ланкою всієї системи управління персоналом. Грамотне, науково обгрунтоване рішення виникаючих тут проблем дозволяє не тільки розрахувати потрібну чисельність працюючих за професіями, кваліфікацією, здійснити розміщення людей за підрозділами і тим самим закласти кількісну базу для формування системи управління персоналом. Воно значною мірою визначає успішність усієї виробничої діяльності колективу організації. Розрахунки чисельності будуть потрібні вже на стадії укладання договорів на постачання, при визначенні термінів виконання замовлень, припустимих граничних витрат на робочу силу, ціни що випускається продукції. Без розрахунків чисельності працюючих неможливо правильно організувати саме виробництво, визначити виробничі потужності підрозділів, здійснити взаємоув'язку в їхній роботі.

Водночас розрахунки чисельності працюючих мають не тільки економічне, але і важливе соціальне значення. Практика переконливо показала, що більшість конфліктів в організаціях виникають саме через помилки в нормуванні праці, у розміщенні людей, через існування так званих «вигідних» і «невигідних» норм і розцінок.

Перехід до ринку різко загострив проблеми нормування праці, зажадав пошуку нових підходів до його організації. Ринок і конкуренція підвищили значимість норм праці, принципово поміняли їхню роль у діяльності організацій.

В умовах адміністративно-командної системи і централізованого планування організації намагалися закласти в норми побільше резервів і тим самим забезпечити собі спокійне життя, гарантоване виконання плану, одержання премій і нагород. Таким чином, норми праці виступали як одне з головних засобів приховання резервів виробництва. Подібна практика одержала свій відбиток і теоретичну підтримку в економічній літературі, у довідниках, підручниках, де норма праці трактувалася як міра витрат праці на виготовлення одиниці продукції або виробітку продукції в одиницю часу, виконання заданого обсягу робіт або обслуговування засобів виробництва у певних організаційно-технічних умовах. Таке формулювання дозволяло монополістам закладати в розрахунки при плануванні вигідні для себе норми, посиляючись на свої особливі організаційно-технічні умови. Тому не випадково чисельність працюючих у вітчизняних організаціях у декілька разів перевищувала чисельність працівників в аналогічних організаціях у розвинених країнах.

Ринку і конкуренції не прийнятні будь-які норми, що укладаються в «певних організаційно-технічних умовах», а визнають тільки суспільно необхідні витрати праці. В умовах ринку норма перетворюється з засобу приховання резервів в інструмент виявлення можливостей для скорочення витрат праці і чисельності персоналу, для підвищення конкурентноздатності організації. У вітчизняних організаціях для розрахунку чисельності працівників застосовуються такі види норм: норми часу, норми виробітку, норми обслуговування, норми часу обслуговування, норми чисельності (Рис.3.).

У практиці роботи організацій для **розрахунку чисельності робітників** найчастіше застосовуються норми часу, робочий час є загальним мірилом кількості витраченої праці.

Під **нормою часу** розуміються суспільно необхідні витрати часу на виконання одиниці роботи одним робочим або групою робітників відповідної кваліфікації. Норму часу, установлену на операцію або одиницю виробу, називають нормою штучного часу. Розмір **штучної норми часу** складається з витрат часу на роботу машин і механізмів, дій робітника і перерв, без котрих неможливо виконати задану роботу. У загальному вигляді склад штучної норми можна представити такою формулою:

$$T_{\text{ш}} = T_o + T_v + T_{\text{об}} + T_{\text{отл}} + T_{\text{пт}}, \quad (1)$$

де

T_o - основний час;

T_v - допоміжний час;

$T_{об}$ - час обслуговування робочого місця;

$T_{отл}$ - час на відпочинок і особисті потреби;

$T_{пт}$ - час перерв, яких неможливо запобігти, установлених технологією та організацією виробництва.



Розмір **основного часу** визначається розрахунковим шляхом за допомогою відповідних нормативів. При цьому найвигідніші режими роботи обладнання встановлюються в процесі розробки технологічного процесу і повинні забезпечувати дотримання технічних вимог до устаткування, інструменту, виробові, оптимальні витрати часу і мінімальну собівартість обробітку. Так, наприклад, при нормуванні станочних робіт розмір основного часу можна визначити за формулою:

$$T_o = \frac{L}{nS} i \quad (2)$$

де L - розрахункова довжина обробітку;
 n - число оборотів шпінделя верстата;
 S - подача за один оберт шпінделя;

і - число проходів.

Розмір **допоміжного часу**, що витрачається робочим на виконання додаткових дій, без яких неможливо здійснити основну задачу технологічного процесу (установити деталь, закріпити деталь, включити, виключити устаткування, підвести інструмент у робочу зону і т.п.), розраховується за допомогою відповідних нормативів часу або на підставі даних хронометражних спостережень. У *масовому виробництві* нормування допоміжного часу ведеться детально - по окремих прийомах (установити деталь у пристосування, закріпити деталь, відкріпити деталь, зняти деталь і т.п.). У *серійному виробництві* розрахунок ведеться за допомогою укрупнених комплексів прийомів (час на установку і зняття деталі; час, що затрачається на перехід; наприклад, від одного устрою до іншого, на зміну режимів роботи устаткування і т.п.).

Тривалість і зміст робіт з обслуговування робочого місця визначається по нормативах або за допомогою фотографії робочого часу. Розмір і зміст $T_{об}$ залежать від характеру виконуваної роботи, виду устаткування, типу виробництва, установленого порядку в обслуговуванні робочих місць. У масовому і великомасштабному виробництві при виконанні машинних і автоматизованих операцій час обслуговування робочого місця $T_{об}$ ділиться на час технічного обслуговування ($T_{тех}$), яке встановлюється у відсотках від основного часу ($a_{тех}$) і часу організаційного обслуговування ($T_{орг}$), яке встановлюється у відсотках від оперативного часу. Таким чином, для умов *масового і крупносерійного виробництва* норму штучного часу можна визначити за допомогою такої формули:

$$T_{шт} = T_{оп} \left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл} + a_{нт}}{100} \right) + T_o \frac{a_{тех}}{100}, \quad (3)$$

де $T_{оп}$ - оперативний час ($T_{оп} = T_o + T_v$);

T_o - основний час;

$a_{орг}$ - час на відпочинок і особисті потреби, у % від оперативного часу;

$a_{орг}$ - організаційного обслуговування, у % від оперативного часу;

$a_{нт}$ - час технологічно неминучих утрат, у % від оперативного часу;

$a_{тех}$ - час на технічне обслуговування, у % від оперативного часу.

У *серійному, дрібносерійному й одиничному виробництві* час на обслуговування робочого місця встановлюється сумарно в % від оперативного часу. У цьому випадку формула норми штучного часу виглядає в такий спосіб:

$$T_{ш} = T_{оп} \left(1 + \frac{a_{орз} + a_{омл} + a_{нт}}{100} \right) \quad (3)$$

При проведенні техніко-економічних розрахунків, упорядкуванні калькуляцій, визначенні собівартості продукції виникає необхідність у визначенні норми штучного-калькуляційного часу T розмір якого можна визначити за допомогою такої формули:

$$T_{шк} = T_{ш} + \frac{T_{пз}}{n} \quad (4)$$

де $T_{пз}$ - норма підготовчо-заключного часу;

n - кількість деталей у партії.

Підготовчо-заключний час дається один разів на всю партію виробів. Розмір $T_{пз}$ устанавлюється за допомогою нормативів по укрупнених комплексах: ознайомлення з роботою, кресленнями, технологією; наладка устаткування, установка пристосувань, інструмента; спробна обробка деталей; одержання інструмента, пристосувань; здача готової продукції.

У масовому виробництві поняття штучного і штучно-калькуляційного часу збігаються, тому що підготовчо-заключні роботи, пов'язані з партією деталей, частіше усього відсутні.

Норми виробітку застосовуються для розрахунку чисельності працюючих, планування продуктивності праці, організації заробітної плати в таких видах виробництв, де продукт праці є однорідним і може бути обмірюваний у натуральних розмірах, - штуках, літрах, тоннах. Вихідною величиною для розрахунку годинних, змінних, місячних норм виробітку є норма штучного часу. При цьому між нормою часу і нормою виробітку існує обернено пропорційний зв'язок: будь-яке зменшення норми часу відразу ж призводить до відповідного збільшення норми виробітку і навпаки. Математично співвідношення між ними можна висловити за допомогою таких формул:

$$H_B = \frac{T_{см}}{T_{ш}}, \quad (5.)$$

де H_v - норма виробітку;

T_{cm} - тривалість зміни;

$$y = \frac{100 \cdot x}{100 - x} \quad (6) \quad \text{і} \quad x = \frac{100 \cdot y}{100 - y} \quad (7)$$

де x - відсоток зниження норми часу;

y - відсоток підвищення норми виробітку.

Розрахунок чисельності працюючих по професіях і кваліфікації за допомогою норм штучного часу і норм виробітку не представляє складності. Для цього в першому випадку достатньо обсяг майбутніх робіт, обчислений у нормо-годинах, поділити на фонд часу робітника, а в другому випадку - обсяг робіт, виражений у натуральних одиницях, поділити на відповідну норму виробітку. При цьому необхідно враховувати і планований рівень виконання норм.

Таким чином, чисельність працюючих даної професії і кваліфікації в першому випадку розраховується за формулою:

$$H_{\text{ч}} = \frac{Q}{T_{\text{см}} k}, \quad (8)$$

а в другому - за формулою

$$H_{\text{ч}} = \frac{Q}{H_v k}, \quad (9)$$

де Q - обсяг робіт даного виду і складності;

k - коефіцієнт, що враховує рівень виконання норми.

При розрахунку чисельності працюючих необхідно розрізняти явочну й облікову чисельність. **Облікова чисельність** перевищує **явочну**, тому що в ній враховуються плановані невиходи на роботу під час відпустки, хвороби, із родинних обставин і т.п. Щоб визначити облікову чисельність $H_{\text{сч}}$, необхідно умножити явочну чисельність $H_{\text{ч}}$ на коефіцієнт, що враховує плановані невиходи на роботу:

$$K_{\text{н}} = 1 + \frac{\% \text{ планованих невиходів}}{100}. \quad (10)$$

Норми обслуговування застосовуються для нормування праці і розрахунку чисельності основних робітників-багатоверстатників, а також ряду професій допоміжних робітників. При цьому під нормою обслуговування розуміється кількість одиниць устаткування,

виробничих площ, число робочих місць або інших об'єктів, що повинні обслуговуватися одним робочим або групою робітників відповідної кваліфікації. Так, для наладників нормою обслуговування є кількість верстатів, що входять у зону його обслуговування; для комірників - кількість видів матеріалів, що зберігаються на складах, і число прийомів і видач у середньому на місяць; для контролерів - явочна чисельність основних робітників, що ними обслуговуються і т.д.

У загальному випадку **явочна чисельність** працюючих розраховується за допомогою норм обслуговування за такою формулою:

$$H_{\text{ч}} = \frac{Q}{H_0} K_{\text{см}}, \quad (11)$$

де H_0 - норма обслуговування;

$K_{\text{см}}$ - коефіцієнт змінності роботи на устаткуванні, що обслуговується.

Норми часу обслуговування дозволяють враховувати трудомісткість робіт з обслуговування одиниці устаткування, виробничих площ і інших об'єктів протягом визначеного періоду часу. Подібного виду норми застосовуються, наприклад, для розрахунку чисельності слюсарів і електромонтерів по міжремонтному обслуговуванню устаткування. У цьому випадку вони встановлюються в одиницях ремонтної складності устаткування або електроапаратури, що обслуговується одним робочим в одну зміну. Кількість ремонтних одиниць устаткування, що обслуговується встановлюється за допомогою системи планово-попереджувального ремонту. При цьому враховується і термін служби устаткування. Явочну чисельність чергових слюсарів і електромонтерів по міжремонтному обслуговуванню устаткування можна розрахувати по формулі:

$$H_{\text{ч}} = \frac{Q_p T_n K_{\text{см}}}{T_{\text{см}}}, \quad (12)$$

де Q_p - кількість ремонтних одиниць устаткування в цеху;

T_n - норма часу обслуговування на ремонтну одиницю в зміну;

$K_{\text{см}}$ - коефіцієнт змінності роботи устаткування.

Під нормою чисельності розуміється число робітників або інших категорій працюючого певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідних для обслуговування великих агрегатів (прокатних станів, доменних і мартенівських печей і т.п.), складів і інших об'єктів або виконання певного кола робіт.

Особливу складність представляють **нормування праці і розрахунки чисельності управлінського персоналу**. При цьому чим вища питома вага творчої праці в загальних витратах робочого часу, тим складніше встановлювати норми для управлінців. Основним об'єктом нормування праці управлінців є виконувана ними функція - визначений склад робіт, об'єднаних спільністю факторів цільового напрямку в системі управління.

За характером, складністю і відповідальністю виконуваних функцій управлінський персонал ділиться на три групи: керівники, спеціалісти й інші службовці. Їхні трудові функції й зміст роботи істотно різняться насамперед за такими ознаками, як питома вага творчої праці, ступінь повторюваності окремих елементів роботи, нерівномірність завантаження протягом робочого дня. Так, для керівників і спеціалістів характерною рисою трудових процесів є значна питома вага елементів творчої праці, відсутність багаторазової повторюваності робіт і операцій. Зміст трудових процесів інших службовців характеризується регулярною повторюваністю рутинних робіт і таких операцій, наприклад, як прийом і видача документів, робота операторів на комп'ютерах, машинописні роботи і т.п. Все це потребує застосування різноманітних методів нормування праці і розрахунку чисельності для різних категорій управлінців.

Для нормування повторюваних робіт, які виконуються іншими службовцями (друкарками, креслярами, копіювальниками, рахівниками), і розрахунків необхідної їхньої чисельності можуть застосовуватися норми часу і норми виробітку.

У тих випадках, коли інші службовці виконують роботи, не стабільні за обсягом, але з наявністю періодично повторюваних елементів, для нормування праці і розрахунків чисельності персоналу варто використовувати норми обслуговування. За допомогою норм обслуговування визначається необхідна чисельність табельників, касирів, диспетчерів і ін.

Нормування праці лінійних і функціональних керівників здійснюється за допомогою **норм керованості (під такою нормою розуміється кількість працівників або підрозділів, яким повинен**

керувати один керівник). Для директора заводу, наприклад, нормою керованості є кількість його заступників, а також число структурних підрозділів, що знаходяться в його безпосередньому підпорядкуванні; для майстра - кількість робітників або бригадирів.

Усередині служб і підрозділів організації з метою раціональної організації праці і розміщення людей застосовуються норми співвідношень, що є різновидом норм керованості. Під **нормою співвідношення розуміється кількість працівників тієї або іншої кваліфікації або посади, що повинна припадати на одного працівника іншої кваліфікації або посади.** За допомогою норм співвідношень устанавлюються насамперед оптимальні співвідношення між чисельністю основних категорій: управлінського персоналу, керівників, спеціалістів та інших службовців, а також співвідношення між окремими посадовими групами усередині цих категорій. Норми співвідношень виражаються відношенням, доведеним до одиниці, або у вигляді розмірних ланцюжків. Приміром, таке співвідношення чисельності керівників, спеціалістів та інших службовців, як 1:6:10, означає, що в даному підрозділі на одного керівника припадає шість спеціалістів і десять інших службовців.

На жаль, норми співвідношень, що склалися в практиці роботи вітчизняних підприємств далекі від оптимальних - відчувається явний недолік інших службовців. Тому спеціалісти значну частину свого робочого часу витрачають на виконання простих, рутинних робіт, що не потребують вищої освіти. У результаті не економно використовується праця високої кваліфікації, відбувається девальвація посади і саме звання спеціаліста. Не випадково особа інженера стала найбільше популярною для сатириків-естрадників. Подібне нераціональне співвідношення в чисельності спеціалістів та інших службовців закладалося вже в самій системі освіти. Техніків-спеціалістів із середньою освітою готувалося в нашій країні в декілька разів менше, ніж спеціалістів вищої кваліфікації, хоча з позицій раціональної побудови апарату управління усе повинно бути саме навпаки.

Крім того, через недоліки в організації заробітної плати, через неможливість у рамках жорсткої централізованої системи ставок і окладів підвищити заробіток спеціалісту при черговій атестації часто створювалися карликові відділи, сектори, лабораторії. Це також формувало невиправдане співвідношення в чисельності керівників і виконавців. Ринок і конкуренція не допускають подібного

марнотратства. Потрібно провести велику роботу по формуванню оптимальної структури управління, по встановленню раціонального співвідношення чисельності керівників, спеціалістів і інших службовців - виконавців. При цьому за зразок варто брати не «досягнення» вітчизняних монополістів, а приклади роботи аналогічних організацій розвинених зарубіжних країн.

Найбільшого поширення в нормуванні праці управлінського персоналу одержали норми чисельності, що дозволяють установлювати число працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідних для виконання робіт із відповідної функції управління або робіт, доручених структурному підрозділу. Норми чисельності управлінського персоналу встановлюються з різноманітним ступенем укрупнення - по підприємству в цілому, по групах функцій, по окремих рівнях управління, по структурних підрозділах. Розрахована за допомогою цих норм чисельність управлінського апарату закладалася в планові показники організації на п'ятирічку і за роками. При цьому в умовах витратної економіки і централізованого планування монополісти мали можливість і намагалися закладати в план чисельність управлінців явно завищену. Це дозволяло їм одержувати від вищестоящих організацій відповідний фонд заробітної плати, а при наявності вакансій - економію по зарплаті і відповідно збільшувати преміальний фонд.

Для того щоб підвести якусь об'єктивну наукову основу під розрахунки чисельності управлінського персоналу, були розпочаті спроби розробити в централізованому порядку міжгалузеві і галузеві нормативи чисельності управлінців за функціями управління. При цьому по таких функціях, як техніко-економічне планування, бухгалтерський облік, фінансова діяльність, матеріально-технічне постачання і збут, діловодство й ін., давалася можливість розробити міжгалузеві нормативи. Конструкторська і технологічна підготовка виробництва, лінійне й оперативне управління виробництвом мають свою галузеву специфіку, і тому тут було визнано доцільним застосування галузевих нормативів.

У процесі розробки нормативів вироблялася класифікація функцій управління, визначалися їхній зміст і фактори, що характеризують трудомісткість і обсяг робіт із функцій, формувалися групи однорідних підприємств, на яких передбачалося здійснювати спостереження і збір даних про чисельність персоналу по функціях

управління і відповідних числових значень факторів. Потім за допомогою математико-статистичного обробітку - методу множинної кореляції - розроблялися нормативи у вигляді лінійної або статичної залежності чисельності управлінців за тією або іншою функцією від вибраних факторів. Нормативні формули для розрахунків чисельності мають такий вигляд:

$$H_q = Kx^a y^b \dots\dots\dots L^v, \quad (13)$$

$$H_q = A_0 + A_1x_1 + A_2x_2 + \dots + A_nx_n. \quad (14)$$

На жаль, в умовах ринку і конкуренції ці нормативи вже мало придатні, тому що в них за допомогою математичних методів визначалися і виправдувалися всі ті надмірності в плануванні чисельності персоналу, що склалися при централізованому плануванні і витратній економіці. Необхідно, спираючись на викладений тут методичний підхід, провести велику роботу по подальшому удосконалюванню нормативів. При цьому спиратися доведеться на передовий досвід і вихідні дані не тільки вітчизняних, але і зарубіжних підприємств-конкурентів із розвинених країн.

Точність норм і достовірність розрахунків чисельності працюючих відверто залежать від якості нормативів, що використовуються при розрахунку норм. У нашій країні склалася розвинена система розробки міжгалузевих і галузевих нормативів по праці. У галузях, на важливих підприємствах були створені нормативно-дослідницькі станції, що проводять дослідження і підготовляють вихідну інформацію для централізованої розробки нормативів. При Мінпраці і в головних галузевих інститутах утворені центральні бюро по праці і відповідні галузеві бюро, що узагальнювали матеріали нормативно-дослідницьких станцій і видавали нормативи, обов'язкові до застосування на підприємствах. На жаль, у сучасних умовах ці нормативи виявилися мало придатні, тому що в них були закладені невиправдано великі резерви, що могли собі дозволити мати монополісти.

Тепер ситуація кардинально змінилася. Ринок і конкуренція не допускають подібних надмірностей. Виникає необхідність перебудовувати роботу зі створення трудових нормативів, створити нову концептуальну основу нормування праці, що спирається на широке використання персональних комп'ютерів, автоматизованих робітників місць технологів-нормувальників. Одним із перспективних напрямків подальшого удосконалювання нормування праці і розрахунків чисельності персоналу є застосування методів

мікроелементного нормування. Сутність цих методів полягає в тому, що все різноманіття трудових дій можна зводити до обмеженої кількості найпростіших рухів - рук, корпуса, ніг, рухів очей (протягнути руку, перемістити, узяти, з'єднати, роз'єднати, ходити, сісти, підвестися, нагнутися, перевести погляд і т.п.), і на кожне з них установити час виконання.

В даний час за кордоном розроблені і застосовуються різноманітні системи мікроелементного нормування: МТМ (система виміру методів роботи); МТА (аналіз часу і рухів); «Урок фактор» (система факторів складності робіт); МОДАПСТ (система укрупнених нормативів); різноманітні різновиди систем МТМ : МТМ-1; МТМ-2; МТМ-3; МТМ-В та ін.

Найбільше поширення одержала система МТМ, що характеризується наступними методичними положеннями. Основні рухи в системі МТМ діляться на три групи. Перша охоплює рухи рук - «протягнути руку» (R), «перемістити предмет» (M), «узяти предмет» (G), «опустити предмет» (KL), «установити предмет» (P), «натиснути» (AP), «роз'єднати» (D), «повернути руку» (T), «обертати» (C). Друга - рухи очей: «удивитися» (EF), «перемістити погляд» (ET). Третя - основні рухи корпуса і ніг: «рухи ступні» (FM), «рухи ноги і гомілки» (LM), «ходьба» (W), «крок убік» (SS), «поворот корпуса» (TB), «нагнутися» (Y), «негідно нагнутися» (S), «опуститися на одне коліно» (KOK), «опуститися на обидва коліна» (KBK), «сісти» (S1T), а також рухи для відновлення вихідного положення після руху: Y, S, KOK, KB, S1T. Вони позначаються символом початкового руху з приставкою букви «А» (AB, AS і т.д.). Рух «підвестися з положення сидючи» позначається символом STD. Усього в системі МТМ виділено 26 основних рухів, по яких з урахуванням різноманітних факторів, що впливають на їхню тривалість, встановлено біля 500 нормативів часу. Всі мікроелементні нормативи в системі зведені в 8 таблиць. У системі МТМ за одиницю часу прийнята одна стотисячна частина часу, іменований TMV.

Галузь застосування систем мікроелементних нормативів дуже широка. З їхньою допомогою можна розробляти нормативи часу по відношенню до трудових дій, прийомів, комплексів прийомів, робити розрахунки норм на операції, проектувати раціональні трудові процеси, розраховувати чисельність персоналу, використовувати при навчанні робітників раціональні прийоми праці.

Важливою перевагою систем мікроелементних нормативів є і те, що вони дозволяють за умови застосування комп'ютера одночасно з автоматизованим проектуванням технологічного процесу робити розрахунок норм часу, визначати ще до початку виробництва необхідні витрати праці, порівнювати їх із гранично припустимими, вишукувати можливості зниження витрат праці. В останні роки за кордоном на основі системи МТМ та її модифікацій розроблені й успішно застосовуються автоматизовані системи проектування трудових процесів (табл.8)

Таблиця 8. Автоматизовані системи проектування трудових процесів

Базова система	Автоматизована система	Країна, розроблювач
МТМ - 1	4M-DATA	США, компанія «Вестінгауз»
МТК - 1	ANABES	ФРН, Дортмундський університет
МТМ - 2	ADAM	США. Асоціація МТМ
МТМ - 2	AVTOMAT	Великобританія, Нотінгемський університет
МТМ - 3	RADAC	США, компанія «Tektronix»

Робота проектувальника, що використовує систему, організовується в такий спосіб. Всі мікроелементи одержують свій код і разом із значеннями нормативів часу вводяться в комп'ютер у вигляді логічної програми проектування оптимальних трудових процесів і розрахунку норм. Після проведення на комп'ютері усіх обчислювальних операцій проектувальник одержує на дисплеї: опис проектованої трудової операції; склад мікрорухів; нормативи по кожному елементі операції; загальну норму на операцію; кількість робочих циклів у час (продуктивність даного робочого місця). Програма дозволяє оцінити й ефективність спроектованого трудового процесу: ступінь завантаженості правої і лівої рук (у % до тривалості операції), питома вага витрат («установити», «простягнути руку», «узяти»), питома вага «пасивного спостереження» і ін. Тим самим програма як би пророкує проектувальнику наявні резерви і можливі шляхи для раціоналізації трудового процесу.

З метою подальшого розвитку досліджень в області мікроелементних нормативів у розвинених зарубіжних країнах створені національні асоціації МТМ. Для координації цієї діяльності між країнами утворений Міжнародний директорат МТМ, що запросив до співробітництва російських вчених і спеціалістів.

У реальних умовах при розстановці персоналу по підрозділах і службах організації необхідно враховувати розходження в чисельності явочного, облікового і середньоспискового складу працюючих.

У **явочний склад персоналу** включаються всі працівники, що з'явилися на роботу.

У **обліковий склад** персоналу включаються як робітники, що з'явилися на роботу, так і робітники, що знаходяться у відпустці, відрядженню, що не з'явилися через хворобу, зайняті виконанням державних обов'язків і т.п.

Обліковий склад персоналу перевищує по чисельності явочний склад приблизно на 5-10%. Розмір цього перевищення устанавлюється виходячи з фактично сформованих даних за попередні періоди і залежить від ряду факторів, насамперед від демографічного складу персоналу й умов праці. Так, в організаціях, де переважає жіноча праця, де значну питому вагу в загальній чисельності займають особи пристаркуватого віку, де несприятливі умови праці, розходження в чисельності між обліковим і явочним складом неминуче зростають.

Облікова чисельність персоналу в зв'язку з прийомом і звільненням постійно змінюється і може бути дана тільки на певну дату. Тому для характеристики чисельності персоналу за місяць, квартал, рік при плануванні й урахуванні визначають середньоспискову чисельність. **Середньоспискова чисельність** за місяць визначається шляхом підсумовування облікового складу персоналу за всі дні місяця (включаючи вихідні і святкові дні) і ділення результату на число календарних днів у місяці. При цьому облікова чисельність персоналу у вихідні і святкові дні береться за попереднім робочим днем. Середньоспискова чисельність персоналу за квартал (рік) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, поділена на відповідне число місяців.

У обліковий склад персоналу організації включаються всі прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і з неосновною діяльністю. Включення в обліковий склад проводиться з дня зарахування на роботу. У практиці обліку персоналу розрізняють також у залежності від строку, на який укладений трудовий договір,

постійних, тимчасових і сезонних робітників. До постійного відносяться робітники, що поступили на роботу без указівки строку; до тимчасових - що поступили на роботу на заздалегідь визначений строк; до сезонних - сезонну роботу, що поступили на роботу на період.

У результаті прийому, що безупинно відбувається, і звільнення робітників склад персоналу організації постійно змінюється. Цю зміну називають **оборотом кадрів**. При цьому розрізняють оборот кадрів за прийомом і оборот за звільненням. Розмір обороту кадрів визначається шляхом поділу числа усіх вибулих (оборот за звільненням) або всіх прийнятих (оборот за прийомом) за певний період на середньоспискову чисельність працюючих за той же період.

Для характеристики зміни чисельності персоналу застосовується також **показник змінюваності кадрів**. Він визначається як відношення меншого розміру з числа прийнятих або звільнених з організації за даний період до середньоспискової чисельності і виражається у відсотках.

Важливою характеристикою стабільності трудового колективу є **плинність кадрів**, розмір якої визначається шляхом поділу числа звільнених (за власним бажанням, за прогул і інші порушення трудової дисципліни) за певний період часу на середньоспискову чисельність робітників за той же період.

6. Якісна і кількісна потреба в персоналі і методи її визначення

Таким чином, при визначенні потреби в персоналі встановлюють на заданий період часу його якісний і кількісний склад.

Обидві ці потреби в практиці планування чисельності розраховуються в єдності і взаємозв'язку.

Якісна потреба — це потреба в категоріях, професіях, спеціальностях, рівні кваліфікаційних вимог до персоналу. Основою для її визначення є:

- професійно-кваліфікаційний розподіл робіт, зафіксований у виробничо-технологічній документації на робочий процес
- вимоги до посади і робочого місця, закріплені в посадових інструкціях або описах робочих місць

- штатний розклад організації і її підрозділів, де фіксується склад посад
- документація, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог щодо професійно-кваліфікаційного складу виконавців

Якісна потреба в спеціалістах і керівниках може бути визначена шляхом послідовної розробки таких організаційних документів:

- система цілей
- загальна організаційна структура і організаційна структура підрозділів
- штатний розклад
- опис робочих місць (опис посади)
- посадова інструкція
- особиста специфікація

Загальний порядок опису робочого місця, складання посадової інструкції і особистої специфікації має такий вигляд:

1. Структура організації і місце кожної посади (РМ) в ній
2. Цілі і задачі аналізу посади (РМ), напрямки використання інформації про посаду
3. Відбір типових посад для аналізу
4. Вибір методу аналізу посади, збір даних
5. Аналіз посади
6. Опис посади
7. Розробка особистої специфікації
8. Розробка посадової інструкції

Здійснюючи аналіз посади в першу чергу проводять функціональний аналіз змісту роботи, основну увагу приділяючи при цьому таким питанням:

- обсяг роботи, або кількість завдань для виконавця
- змістовність, або глибина роботи, т.т. методи і прийоми її виконання
- рівень роботи в структурі організації, т.т. визначення кому підпорядковується виконавець певної роботи, ким він керує, кого може замішувати, на період відсутності і з якими повноваженнями, ким він може бути заміщений сам під час своєї відсутності і з якими повноваженнями, яким чином дане місце може бути вкомплектоване у випадку вакансії

- вимоги до виконавця даної роботи (освіта, здібності, досвід, відповідальність)
- трудові взаєностосунки в колективі, ступінь взаємодії з співвиконавцями роботи

Існує декілька підходів до проведення такого аналізу:

- **мотиваційний** – характеристика роботи з точки зору психології людини, з'ясування у працівників внутрішніх мотивацій до праці
- **механістичний** – пошук способів роботи, які б сприяли максимальній продуктивності праці
- **біологічний** – ґрунтується на знанні біотехніки (науки яка вивчає рух людського тіла), виробничої фізіології і медицини окремих професій, передбачає встановлення взаємозв'язку між психологічними якостями окремих людей і оточуючого виробничого середовища, з метою мінімізації людських зусиль і фізичної втоми людини через механізацію, автоматизацію, роботизацію, створення безпеки праці, умов здорової життєдіяльності
- **інтелектуальний** – встановлення, опис і моделювання вимог до розумових, пізнавальних здібностей необхідних виконавцям окремих робіт

Аналіз робочого місця закінчується складанням детального звіту, особистої специфікації і посадової інструкції.

Особиста специфікація – це набір вимог, які дана посада висуває до працівника. Найбільш повні вимоги до працівника були вперше запропоновані англійським професором Алеком Роджером ще у 1930 році. В кожному конкретному випадку їх склад може змінюватись (Табл.9). В таблиці виділено три категорії якостей:

- основні необхідні якості, т.т. ті, без наявності яких робота не може здійснюватись на задовільному рівні
- бажані якості, т.т. додаткові якості, за наявності яких претендентам може віддаватись перевага, але за умов обов'язкової наявності основних якостей
- небажані, т.т. якості які автоматично виключають кандидатів, навіть в тому випадку коли за іншими параметрами вони абсолютно підходять

Таблиця 9. Форма особистісної специфікації

Посада	Необхідні якості		
Перелік вимог до працівника	основні	бажані	небажані

1. Фізичний стан			
2. Досягнення (освіта, кваліфікація, досвід)			
3. Інтелект			
4. Спеціальні здібності			
5. інтереси			
6. Риси характеру			
7. Зовнішні умови (домашні умови, соціально- побутові умови)			

Завдання щодо визначення **кількісної потреби** в персоналі полягає у виборі методу розрахунку кількості працівників, встановленню початкових даних для розрахунків і проведенні розрахунку необхідної кількості працівників на певний період часу.

Можна виділити декілька методів розрахунку кількісної потреби в персоналі.

1. Метод, що ґрунтується на використанні даних про час трудового процесу

Цей метод використовують для розрахунку кількості працівників-годинників і працівників-здільників, яка залежить від працемісткості процесу. Для розрахунку треба використовувати таку типову залежність:

$Ч = \text{Час необхідний для виконання виробничої програми}(Тн) / \text{Корисний фонд часу 1 робочого}(Ткор) \times \text{Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову}$

де Ч – чисельність робочих

Коефіцієнт перерахунку розраховується: **$Кн. = 1 + \% \text{ запланованих невиходів} / 100$**

2. Метод розрахунку по нормах обслуговування.

Цей метод використовують для розрахунку кількості робочих-годинників або службовців згідно з нормами обслуговування машин, агрегатів і інших об'єктів. Для розрахунку використовують таку формулу:

Ч = (Кількість агрегатів х Коефіцієнт загрузки/Норма обслуговування) х Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

3. Метод розрахунку по робочих місцях і нормативах чисельності

Даний метод розглядають як окремий випадок використання методу норм обслуговування і для розрахунку чисельності робочих користуються такою формулою:

Ч = Необхідна кількість працівників (кількість робочих місць) х Завантаження (норматив чисельності) х Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову

Нормативи чисельності визначають таким чином :

Нч = Обсяг роботи / Норма обслуговування

Для визначення чисельності **керівників** використовують **норми керованості**:

- для керівних посад в підрозділах зі значною питомою вагою робіт творчого нестандартного характеру, високої кваліфікації або відхиленнями від технології процесу норма керованості повинна бути в межах 5-7 чоловік
- для керівних посад в підрозділах з достатньо стійким характером робіт, в значній мірі визначеними стандартними організаційно-управлінськими процедурами, норма керованості бути в межах 10-12 чоловік
- в будь-якому випадку норма керованості не повинна бути більшою за 15-17 чоловік, інакше колектив стає неуправляємим

4. Статистичні методи

Їх умовно поділяють на дві групи: **стохастичні і методи експертних оцінок.**

Стохастичні методи – ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребами в персоналі і іншими змінними величинами (наприклад обсягом виробництва). Це регресійний, кореляційний аналіз і розрахунок числових характеристик.

Метод **експертних оцінок** здійснюється з використанням досвіду спеціалістів і керівників і поділяється на просту оцінку і розширенну оцінку, яка включає в себе однократну і багатократну експертну оцінку.

Проста оцінка – потреба в персоналі визначається керівником відповідної служби, **розширена** – проводиться групою компетентних

працівників (експертів). При **однократній оцінці** потреба в персоналі оцінюється кожним членом експертної групи окреми і потім узгоджується всіма членами, **метод багатократної оцінки** має назву метод Дельфі і сутність його полягає в тому, що первинна експертна оцінка узагальнюється і доводиться до відома всіх членів експертної групи.

Розраховуючи потребу в персоналі необхідно враховувати, що вона формується по трьох основних напрямках:

- потреба на плануємий обсяг виробництва або послуг, враховуючи кількість персоналу що є, тобто **планова чисельність персоналу**, яка розраховується за такою формулою: $Чп = Чб \times I_{оп} / I_{пт}$ (де **Чп** – **планова чисельність персоналу у календарному періоді, чол.**; **Чб** – фактична чисельність персоналу в базовому календарному періоді, чол.; **I_{оп}** – індекс змін обсягів виробництва; **I_{пт}** – індекс змін продуктивності праці). Цей метод використовується у тих випадках коли підприємство працює в умовах стабільного розвитку і стабільної економічної системи, і як правило для розрахунку чисельності робітників. Планова чисельність також розраховується і за допомогою вище охарактеризованих методів розрахунку

- покриття вибуття персоналу, що передбачається

- покриття вибуття персоналу, що не передбачається

Тому, для визначення покриття вибуття персоналу розраховуються ще додаткові показники, а саме:

- додаткова потреба в персоналі: $Дч = Ч - Фч$ (**Ч** – загальна потреба в персоналі, **Фч** – фактична кількість персоналу на початок року)

- додаткова потреба на приріст посад: $Дп = Ч_{пл} - Чб$ (**Ч_{пл}** – загальна потреба в персоналі на період, що планується, **Чб** – загальна потреба в персоналі в базовому періоді)

- додаткова потреба на заміщення природнього вибуття персоналу: $Дв = Ч_{пл} \times Кв$ (**Кв** – середньорічний коефіцієнт вибуття персоналу)

7. Планування витрат на персонал

Перехід до ринкової економіки призвів до зміни всієї системи планування діяльності організацій і в тому числі до планування трудових показників.

Організації отримали повну самостійність а разом з нею і відповідальність за планування своєї діяльності.

На перший план виходять не чисельність персоналу, не фонд заробітної плати і не середня зарплата, а **розмір витрат на персонал, віднесений до одиниці виробу.**

Витрати на персонал – це загальнопризнаний для країн ринкової економіки інтегральний показник, який включає в себе всі витрати, пов'язані з функціонуванням людського фактору: витрати на заробітну плату, виплати роботодавця по різних видах соціального страхування, витрати організації на різного рода соціальні виплати і пільги, на утримання соціальної інфраструктури, на навчання і підвищення кваліфікації і т.ін.

В ринковій економіці встановлення припустимого розміру витрат на персонал – початковий показник для планування всіх інших показників по праці. Якщо в організації витрати на персонал є більшими ніж у конкурентів, подальша діяльність такої організації втрачає зміст.

Для того, щоб організації було легше співставити свої витрати на персонал з витратами конкурентів бажано розробляти методики аналізу показників по праці.

Приблизний перелік показників по праці, який необхідний організації для аналізу і планування представлений в таблиці 10.

Таблиця 10. Система показників по праці, необхідних організації для аналізу і планування

№	Назва показника	Одиниця виміру	Характеристика показника
1.	А. Карта організації (галузь, види продукції, форма власності, адреса, телефон, факс)		
2.	Б. Загальноекономічні показники Обсяг виробництва Розмір основних фондів Питома вага основних фондів невикористаного призначення Продуктивність праці А) в натуральному вимірі	Тис.грн. -“- % шт тис.грн.	Масштаб виробництва -“- Рівень соціального розвитку Ефективність використання трудових ресурсів

	Б) у вартісному вимірі Прибуток Питома вага фонду споживання в прибутку	-“- %	Фінансовий стан організації Рівень соціального розвитку
3.	В. Кадрові показники Чисельність персоналу Питома вага робочих Питома вага керівників Питома вага спеціалістів Питома вага службовців Плинність кадрів Середній вік працюючих	Чол. % -“- -“- -“- Чол. років	Розмір організації Структура персоналу -“- -“- -“- Невдоволеність умовами праці Потенціал людського фактору
4.	Г. Витрати на персонал Загальний розмір витрат, в тому числі: Витрати на заробітну плату Питома вага заробітної плати у витратах Середня заробітна плата Заробітна плата керівників Витрати на соціальні виплати, що передбачені законодавством Питома вага у витратах Витрати на додаткові соціальні виплати і пільги Питома вага у витратах	Тис.грн. -“- % грн. -“- тис.грн. % тис.грн. % тис.грн. % тис.грн.	Витрати на людський фактор Рациональність організації заробітної плати -“- Рівень оплати праці Диференціація в оплаті праці Ступінь соціальної захищеності працюючих -“- -“- Рівень соціального розвитку -“- Ефективність використання людського фактору -“-

	Витрати на утримання соціальної інфраструктури Питома вага у витратах Витрати на персонал, віднесені на одиницю виробу Питома вага витрат на персонал в загальних витратах виробництва	%	
5.	Д. Умови праці Питома вага тих, хто працює в шкідливих умовах праці Рівень травматизму Рівень захворюваності Витрати на виплату пільг та компенсацій за шкідливі умови праці	% дні/чол -“- тис.грн.	Турбота про здоров'я працівників -“- -“- -“-

Це мінімальний набір показників за допомогою яких організації можуть проводити аналіз і співставляти результати своєї діяльності з конкурентами.

Карта організації – дає можливість встановити прямі зв'язки зі спорідненими організаціями.

Загальноекономічні показники – дозволяють організації оцінити рівень своєї конкурентоздатності, співставити свій рівень з конкурентами і спорідненими організаціями.

Кадрові показники – дають можливість оцінити раціональність професійної структури кадрів, вірність розміщення персоналу, його потенціал.

Показники витрат на персонал – дають можливість оцінити ефективність використання трудових ресурсів, раціональність організації заробітної плати.

Показники умов праці – дають можливість оцінити ставлення до співробітників, рівень турботи про них.

Характеристику і перелік наведених в таблиці показників можна дещо розширити, за рахунок тих показників, які найчастіше

використовуються в практичній діяльності наших підприємств, адже досить важливо знати чого варті організації її співробітники.

1. Загальні витрати організації на персонал за певний період:

- базова заробітна плата (посадові оклади і виплати по годинним тарифним ставкам)
- змінна заробітна плата (комісійні, акордна зарплата, виплати робочим сдільникам)
- усі види премій
- виплати по участі у прибутках і скороченню витрат, витрати організації на надання співробітникам права купувати акції
- вартість соціальних пільг
- витрати на спецодяг, спецвзуття, обладнання побутових приміщень
- внески організації в фонди державного соціального страхування
- витрати організації на сплату державних і місцевих податків на заробітну плату і зайнятість

2. Частка витрат на робочу силу в обсязі реалізації – розраховується як результат від поділу загальної величини витрат на персонал на обсяг реалізації за певний період, тобто скільки з однієї заробленої гривні випадає на персонал.

3. Витрати на одного співробітника – загальний розмір витрат на персонал поділити на кількість працівників організації за певний період.

4. Витрати на одну виробничу годину – загальний розмір витрат на персонал поділити на загальну кількість продуктивних годин за період, тобто скільки коштує організації одна година продуктивної праці

5. Загальні витрати на професійне навчання:

- прямі витрати на навчання (витрати на підготовку навчальних матеріалів, проведення занять, компенсацію інструкторам, оплату відвідування співробітниками семінарів, курсів, навчальних закладів)
- непрямі витрати (транспортні і відрядні витрати, витрати на проживання і харчування)
- втрачена продуктивність (кількість годин витрачених на навчання помножити на показник добавленої вартості за одну годину, або кількість годин помножити на середні витрати на персонал за одну годину)

6. Частка цих витрат в обсязі реалізації

7. Витрати по навчанню на одного працівника
8. Витрати на одну годину професійного навчання

ТЕМА 5. ОСНОВНІ ФОРМИ І МЕТОДИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ЛЕКЦІЯ . Джерела забезпечення підприємств туристичного бізнесу персоналом

1. Джерела забезпечення підприємств і організацій персоналом
2. Методи забезпечення підприємств і організацій персоналом
3. Служби зайнятості і особливості їх функціонування
4. Кадрові агенції і особливості їх функціонування.

1. Джерела забезпечення підприємств і організацій персоналом

Коли організації необхідно найняти нових працівників, виникають питання де шукати потенційних працівників (джерела) і яким чином повідомити щодо наявності вакансій на підприємстві (методи).

Всі джерела набору персоналу можна розділити на дві групи: внутрішні (з працівників самої організації) і зовнішні (з людей які ніяким чином не пов'язані з організацією). В таблиці 11 наведена порівняльна характеристика цих джерел.

До основних джерел пошуку персоналу належать: школи, коледжі, інститути, університети, комерційні школи і їх викладачі; клієнти і постачальники; державні і комерційні агенції по працевлаштуванню; бувші співробітники, випадкові претенденти.

Таблиця 11. Джерела набору персоналу в організацію

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	1. Можливість професійного і посадового зростання 2. Невеликі витрати 3. Знання виробництва	1. Невеликі можливості для вибору 2. Значні витрати на перепідготовку 3. Напружені

	4. Знання працівника і його можливостей 5. Орієнтації на існуючий рівень оплати праці на підприємстві 6. Можливість більш швидкого заміщення посад 7. Звільнення посад для молодих співробітників 8. Єдина кадрова політика 9. Працівники мають перед очима приклад реалізації можливостей співробітниками по рбті 10. Кращі позиції в оцінці ініціативі працівників	взаємостосунки в колективі через суперництво 4. Переміщення на інше робоче місце не завжди вирішує питання чисельного складу на підприємстві 5. Негативне ставлення до людини зі сторони з боку бувши колег
Зовнішні	1. Більш широкі можливості для вибору 2. Вирішення питання щодо задоволення потреб в чисельності 3. Поява нових поглядів і ідей в колективі	1. Більш високі витрати, пов'язані з залученням і оплатою 2. Погіршення морального клімату серед тих, хто давно працює 3. Незнання особливостей виробництва і колективу і довгий процес адаптації 4. Невідомі якості нового працівника 5. Обмежені можливості просування по службі

2. Методи забезпечення підприємств і організацій персоналом

Пошук персоналу можна вести власними силами, а можна залучати до цієї справи професіоналів.

Найбільш популярними *методами пошуку персоналу власними силами* є: пошук через засоби масової інформації; пряма реклама в пресі; непряма реклама в пресі; радіо; телебачення; Інтернет; неформальні канали; співробітництво з освітніми закладами; звернення до професійних клубів і асоціацій; пошук внутрі власної

фірми; роздача запрошень на вулиці, через поштові скриньки; переманювання співробітників у конкурентів і інших організаціях

Пошук через засоби масової інформації

Публікації вакансій в газетах – найбільш розповсюджений метод. Його переваги – відносна дешевизна і широке коло охоплення потенційних претендентів. Але є і серйозні недоліки: відсутність гарантій що інформація дійде до потрібного адресату, що на неї відкликнеться спеціаліст, який буде знати манам альні відомості щодо роботи, яка пропонується. Щоб підвищити дієвість об'яв, необхідно намалювати повний “портрет” бажаного спеціаліста, визначити які газети і журнали він читає, де він працює, його дохід, пільги. Це дозволить точніше визначити інформаційні канали для зв'язку з потенційним кандидатом.

Пряма реклама в пресі

Для кожного класу вакансій існують свої друковані видання, публікації в яких приносять максимальний ефект. Щоб уникнути небажаних витрат, доцільно керуватись правилом: *“чим менш кваліфікованого спеціаліста ви підшукуєте, тим у більш дешеві видання необхідно звертатись, і навпаки”*.

Непряма реклама в пресі

Досить результативною і відносно дешевою може бути так звана скрита реклама. Матеріал може повідомляти про досягнення, або складності фірми, скандали, надзвичайні події (сенсації, які навіть іноді придумують). Головне – зацікавити читачів текстом де є скрите запрошення на роботу. Іноді навіть для створення так званої “риби” користуються послугами професіоналів в галузі журналістики.

Радіо

Реклама на радіо найбільш ефективна для пошуку кандидатів на робочі професії, для молоді.

Телебачення

Рекламний час на телебаченні досить дорогий і відносно обмежений щодо виходу в ефір. Тому увагу слід приділяти кабельному телебаченню. А найбільший ефект досягається при підборі малокваліфікованого персоналу.

Інтернет

Один з найбільш перспективних каналів пошуку спеціалістів технічного профілю. Але не всі ще фірми можуть собі дозволити користуватись цими послугами і відносно невеликий вибір кандидатур.

Неформальні канали

Переваги очевидні: можна знайти спеціаліста будь-якого профілю і класу при нульових витратах. Недоліки також очевидні – досить невеликий вибір спеціалістів необхідної кваліфікації серед родичів, знайомих і знайомих знайомих.

Співробітництво з освітніми закладами

Великий вибір але мінімальний досвід роботи або його відсутність. Офіційні листи до вузу малоефективні, більше користі від неформального спілкування з працівниками навчального закладу (деканати, кафедри, учбова частина). Можна підібрати 2-3 кандидатури практично безплатно.

Проте слід пам'ятати, що перспективні студенти знаходять майбутнє робоче місце за 1-2 роки до закінчення вузу. Це стосується випускників фінансових, економічних, юридичних факультетів. Випускникам чисто технічних спеціальностей значно складніше влаштуватись на роботу. Варто пошукати і серед курсів перекваліфікації і підвищення кваліфікації.

Пошук внутрі власної фірми

Найдешевший спосіб. Але є і недоліки – припиняється надходження до фірми нових людей з свіжими ідеями, складнощі з підбором кандидатури на місце що звільнилось.

Роздача запрошень на вулиці, розповсюдження через поштові скриньки

Досить ефективно для малокваліфікованого персоналу і не може бути застосовано для менеджерів середньої і вищої ланки. Досить ефективно діє об'ява на транспорті.

Переманювання співробітників у конкурентів або інших організацій

Небезпечне і дороге зайняття. Потрібна довга і недешева підготовча робота. Якщо факт прямого зманювання відкриється, можливе виникнення серйозного скандалу.

В тому випадку, якщо в організації прийнято залучати до підбору персоналу професіоналів, можна запропонувати такі методи: послуги державних служб зайнятості і бірж праці, приватних агенцій про працевлаштування (різних видів кадрових агенцій).

3. Служби зайнятості і особливості їх функціонування

Створена в 1919 році Міжнародна організація праці прийняла Конвенцію №2 про безробіття і поставила питання щодо встановлення систем безплатних державних бюро по зайнятості. Також передбачалось створення комітетів з представників підприємців і трудящих з метою сприяння роботі цих бюро.

В 1948 році Конвенція №8 була присвячена питанням організації служби зайнятості, яка вступила в силу в 1950 році. Згідно з нею кожен член МОП організує і фінансує роботу безплатної служби зайнятості.

Згідно з цією конвенцією служба зайнятості складається з національної системи бюро по найму, яка працює під керівництвом структур державної влади. Створюються консультативні комітети на національному, регіональному і місцевому рівнях, які приймають участь в роботі служб зайнятості.

Основні функції служб зайнятості:

- реєстрація тих, хто шукає роботу, облік їх професійної кваліфікації, досвіду і побажань, опитування з метою підшукування їм роботи, у випадку необхідності перевірка фізичного стану і професійної підготовки, сприяння у професійній орієнтації, підготовці і перенавчанню
- збір від підприємців відомостей щодо наявності вакантних посад
- направлення на вакантні посади кандидатів
- розробка заходів щодо полегшення працевлаштування для безробітного
- взаємозв'язок зі службами зайнятості інших регіонів
- надання відомостей органам влади, зацікавленим організаціям і підприємцям
- збір і аналіз стану ринку праці, визначення перспектив у попиті і пропозиції робочої сили по кваліфікації, галузям економіки, професіям. Районам і наявній робочій силі
- складання щорічного балансу робочої сили в регіоні
- співробітництво з іншими державними і приватними секторами з питань соціально-економічного розвитку регіону

Національні служби зайнятості виникли в 20-х роках в межах відповідних міністерств, що покликані займатись питаннями трудового законодавства, інспекцією праці, регулюванням трудових конфліктів і т.ін. Працівники служб зайнятості є державними службовцями і фінансується служба з державного бюджету.

Структура місцевих бюро по зайнятості як правило має два підрозділи: один займається прийомом осіб, що шукають роботу, безробітних і тих що бажають змінити роботу, другий працює з підприємствами. Відповідно до цього ведуться дві картотеки: замовлення на працевлаштування і пропозиції робочих місць.

4. Кадрові агенції і особливості їх функціонування

В ринкових умовах господарювання зростає роль посередника, який з однієї сторони може допомогти людині знайти роботу, а з іншої – посприяти фірмі або організації в найкоротший термін підшукати необхідного працівника. Таким посередником може бути кадрова агенція.

Кадрові агенції за їх основною спеціалізацією можна розділити на рекрутингові (мисливці за головами), агенції по підбору менеджерів всіх рівнів і офіс – персоналу, фірми, що працевлаштовують за робочими спеціальностями і міжнародні агенції (Рис.4).

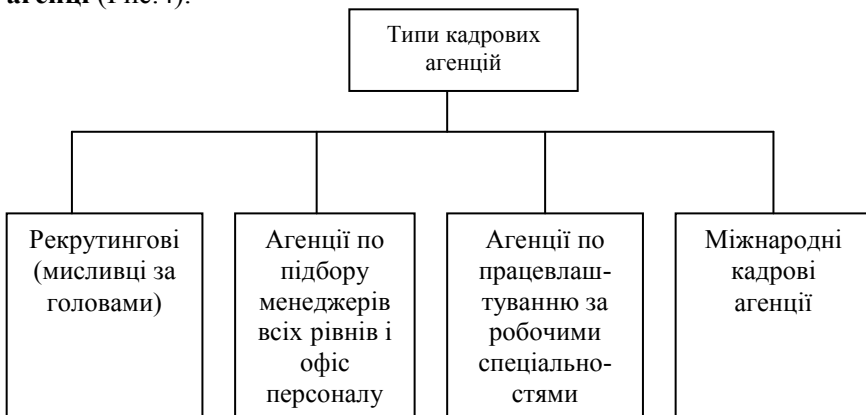


Рис.4. Типи кадрових агенцій

Такий розподіл є досить умовним, тому що практично не існує агенцій які б займались тільки означеним видом персоналу, тому такий розподіл пов'язаний з тим, чому в найбільшій мірі віддають перевагу.

Рекрутингові агенції.

Основний вид діяльності який обрали для себе ці фірми – рекрутинг кадрів, а саме – переманювання кращих голів і спеціалістів з фірми у фірму, і як правило на замовлення. Найчастіше такі замовлення дають західні фірми, які нещодавно працюють на нашому

ринку. Основний козир – гроші. Послуги оплачує замовник. Переваги і недоліки рекрутингових агенцій наведені в таблиці 12.

Таблиця 12. Переваги і недоліки рекрутингових кадрових агенцій

Переваги	Недоліки
1. Досить високий процент прибутку (за умов задоволення потреб замовника)	1. Конкуренція на цьому сегменті ринку
2. Відсутність клопот з надокучливими по шукачами на посаду	2. Складність у завоюванні авторитету у замовника
3. Невеликий штат співробітників	3. Невелика кількість потенційних замовників
4. Можливість організовувати роботу на невеликих площах з мінімум технічного забезпечення справи	4. Вузький ринок “голів”
	5. Великі представницькі витрати

Агенції по підбору менеджерів всіх рівнів і офіс-персоналу.

При роботі в цьому напрямку робиться ставка на спеціалістів, які коли небудь вже були без роботи, або залишились без роботи і звернулись за допомогою в кадрову агенцію, або ще працюють, але вже шукають можливість переходу на нове місце роботи. Послуги оплачують як по шукачі так і роботодавці. Переваги і недоліки цих агенцій представлені в таблиці 13.

Таблиця 13. Переваги і недоліки кадрових агенцій по підбору менеджерів всіх рівнів і офіс-персоналу

Переваги	Недоліки
1. Більша кількість замовлень, ніж у рекрутингових агенцій	1. Досить жорстоке конкуренцій не поле
2. Можливість отримати комплексні замовлення від одного роботодавця	2. Робота з великою кількістю по шукачів
3. Широкий ринок пошукачів	3. Високі вимоги замовників о претендентів при відносно низькому рівні оплати праці
4. Припускається нижча кваліфікація працівників і відповідно нижчі витрати на їх пошук	4. Зменшення замовлень від роботодавців в останній час

Агенції по підбору персоналу на робочі спеціальності

Найбільш потрібними є такі спеціальності як працівники громадського харчування, будівельники і продавці. Попит як правило носить сезонний характер. Оплата послуг кадрових агенцій як правило за рахунок по шукачів. Переваги і недоліки цих агенцій представлені в таблиці 14.

Таблиця 14. Переваги і недоліки кадрових агенцій по підбору кадрів на робочі спеціальності

Переваги	Недоліки
1. Велика кількість по шукачів 2. Стабільний прибуток в умовах економічної кризи	1. Відсутність збалансованого попиту і пропозицій 2. Необхідність розширення штату для пошуку замовлень і потреби в великих приміщеннях для прийому відвідувачів 3. Найбільша кількість непорядних роботодавців серед замовників

Міжнародні кадрові агенції

Найбільш дохідний але й найбільш тяжкий кадровий бізнес в нашій країні. Він вимагає спеціального ліцензування, досить жорсткого регламентований, потребує надійних і постійних партнерів в багатьох краях які приймають працівників, контракт з іноземним роботодавцем завірений МІС країни-роботодавця і завірений в консульському відділі нашої країни в цій країні. Переваги і недоліки цих кадрових агенцій наведені в таблиці 15.

Таблиця 15. Переваги і недоліки міжнародних кадрових агенцій

Переваги	Недоліки
1. Можливість отримання досить високих прибутків при відносно низьких витратах 2. Збільшення кількості бажаючих виїхати на заробітки в іншу країну 3. Низький рівень вимог таких пошукачів	1. Жорстка регламентованість даного виду діяльності 2. Увага з боку великої кількості перевіряючі 3. Висока вартість помилок в роботі

ЛЕКЦІЯ. Методи комплектування штату підприємств туристичного бізнесу

1. Процедура підбору і відбору персоналу
2. Первинна оцінка персоналу. Види і методика проведення співбесіди
3. Психологічні аспекти первинної оцінки при відборі персоналу в організацію
4. Екзотичні методи первинної оцінки персоналу
5. Правові аспекти оформлення трудових відносин при прийомі на роботу

1. Процедура підбору і відбору персоналу

Порівнюючи плани по людським ресурсам з чисельністю персоналу, який вже працює в організації, відділ людських ресурсів (відділ кадрів) визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Якщо такі місця існують то починається процес прийому на роботу, який складається з декількох стадій: деталізація вимог до вакантного робочого місця і до кандидата на нього; підбір кандидата; відбір кандидата; прийом на роботу.

Процес прийому на роботу можна представити у вигляді схеми на рис.5.

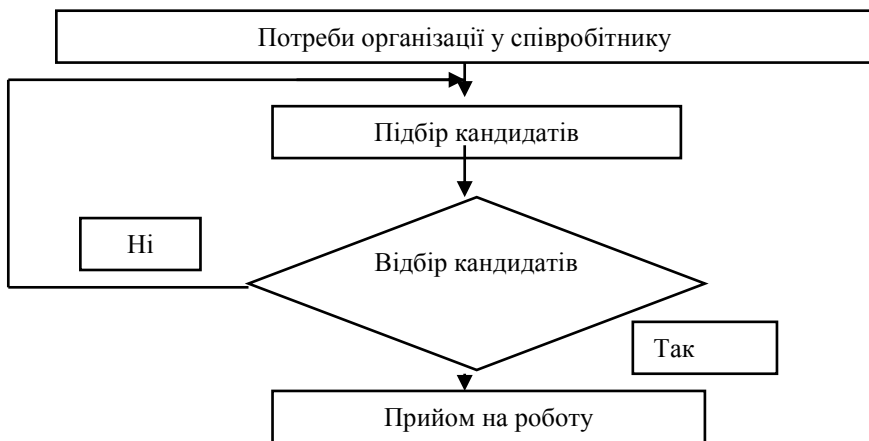


Рис.5. Процес прийому на роботу

Підбір кандидатів є основою для відбору майбутніх співробітників. Зміст цього етапу в багатьох випадках залежить від традицій, особливостей організації, яка приймає нових співробітників, а також характеру посади. Проте, в загальному вигляді процес відбору кандидатів може бути представлений такою схемою (рис.6)

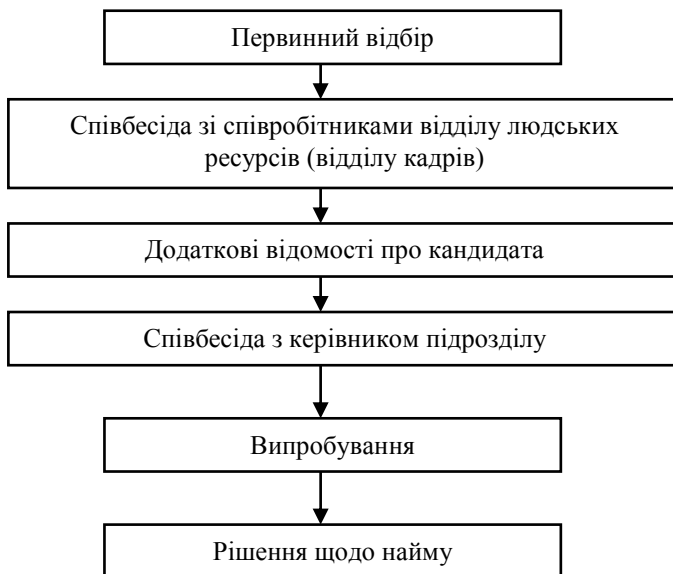


Рис.6. Процес підбору персоналу в організації

2. Первинна оцінка персоналу. Види і методика проведення співбесіди

Первинний відбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх співробітників. **Основна мета первинного відбору – відсіяти кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для зайняття вакантної посади.**

Методи первинного відбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і відносної важливості посади для організації.

Найбільш розповсюдженими на даний час методами є – **аналіз анкетних даних (або аналіз біографічних даних) і тестування.**

Аналіз анкетних (біографічних) даних, передбачає, що біографія людини є достатньо надійним індикатором його потенціалу успішно виконувати певні виробничі функції. При використанні цього методу, відділ людських ресурсів (відділ кадрів) проводить аналіз інформації, яка міститься у заповнених кандидатом анкетах, порівнюючи фактичні дані з власною моделлю, в якій визначені чіткі критерії щодо посади і кандидата.

Анкети можуть бути найрізноманітнішими і вміщувати від 10 до 100 і більше запитань. Аналіз анкетних даних – це простий, найбільш дешевий і ефективний метод в тому випадку, коли організація має великий список кандидатів і коли мова йде про спеціалізовані посади. В той же час, він є досить приблизним в оцінці потенціалу, оскільки орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоденний його стан і здатності до професійного розвитку. Тому, відбираючи кандидатів на керівні посади треба користуватись цим методом досить обережно.

Більш точно визначити сьогоденний стан кандидата з точки зору відповідності вимогам, які висуваються до вакантної посади **можна за допомогою тестування.**

Спочатку тести на професійну відповідність використовувались для відбору представників професій, які пов'язані з підвищеним ризиком – космонавтів, військових і т.ін. В процесі удосконалення методів тестування і посилення уваги компаній до підбору і, особливо розвитку керівників, більшість з них почали використовувати тести для визначення потенціалу керівників і спеціалістів. На сьогоденний день існують компанії які спеціалізуються на виключно в галузі тестування для діагностики різноманітних якостей і характеристик особистості.

Тестування – короткотермінове випробування, згідно з яким роблять висновки щодо індивідуально-психологічних особливостей людини і рівня його здібностей.

Види тестів які використовують (Рис.7):

- професійні – на визначення і перевірку досягнутого рівня знань і практичних навичок
- інтелектуальні – на визначення загального інтелектуального потенціалу, розумових здібностей

- нахилів – на визначення спеціальних якостей, таких як вміння висловлювати свої думки, математичні здібності, здібності до навчання і т.ін.,
- особистісні – на визначення темпераменту, характеру і інші характерологічні здібності
- фізичні – на визначення фізичного стану, стану здоров'я

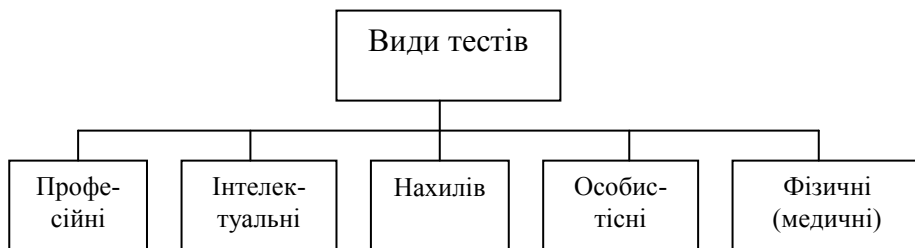


Рис7. Види тестів

Переваги тестування полягають в тому, що є можливість оцінити сьогоденний стан кандидата, а **недоліки** цього методу – високі витрати, необхідність сторонньої допомоги, умовність і обмеженість тестів, що не дає повного уявлення щодо кандидата. Тому тести рекомендують використовувати як додаток до інших методів, і кожна компанія підходить до цього питання індивідуально.

Стадія первинного відбору закінчується створення обмеженого переліку кандидатів, які в найбільшій мірі відповідають вимогам організації. Іншим кандидатам повідомляється про рішення припинити розгляд їх кандидатур на дану посаду.

Наступним етапом є проведення співбесіди кандидатів зі співробітниками відділу людських ресурсів (відділу кадрів), метою якого є оцінка ступеню відповідності кандидата вимогам посади, його професійного потенціалу, знайомство з очікуваннями кандидата щодо умов роботи, оплати праці. Головне для спеціаліста відділу людських ресурсів – зосередитись на оцінці загальних характеристик кандидата – аналітичних здібностей, характері, життєвій філософії, умотивованості, працездатності, сумісності з організацією. Результати співбесіди повинні бути зафіксовані документально, для чого використовуються спеціально розроблені в організації форми оціночних листів. Результати співбесіди повинні мати оцінку кандидата і пропозицію – продовжити або припинити працювати з

ним. Цей оціночний лист передається керівнику підрозділу, який буде остаточно приймати рішення щодо цього кандидата.

У випадку необхідності отримати додаткові відомості щодо кандидата організація може звернутись за інформацією до інших організацій і людей, які знають цю особу за допомогою спеціального запиту, іноді від кандидата просять надати рекомендаційні листи, власні резюме.

Співбесіда з лінійним керівником відрізняється від співбесіди зі співробітниками відділу людських ресурсів тим, що це інтерв'ю повинно дозволити оцінити перш за все професійні якості кандидата, його здатність виконувати виробничі функції, одночасно керівник оцінює міру своєї професійної сумісності з кандидатом, разом з тим він надає кандидату більш детальну інформацію про свій підрозділ, вакантну посаду, функції. Результати співбесіди повинні бути зафіксовані в спеціальній формі.

В останній час все більшого розповсюдження отримує практика прийому на роботу з випробуванням, яке дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці.

Співбесіда по відборі персоналу – це обмін інформацією між представниками організації і кандидатом на вакантну посаду, під час якого представник організації намагається скласти власну думку відносно того, чи може даний кандидат успішно працювати на посаді і в організації (здібності кандидата) і чи буде даний кандидат успішно працювати на посаді і в організації (мотивація кандидата).

Види співбесід.

Найбільш розповсюджений вид співбесіди – “один на один”, разом з тим використовують і інші види співбесід під час яких один представник організації зустрічається з декількома кандидатами, декілька представників організації спілкуються з одним кандидатом.

Типи співбесід.

Існує декілька класифікацій співбесід по відборі персоналу, проте однією з найбільш розповсюджених є така (Рис.8.): біографічні співбесіди; ситуаційні співбесіди; критеріальні співбесіди.

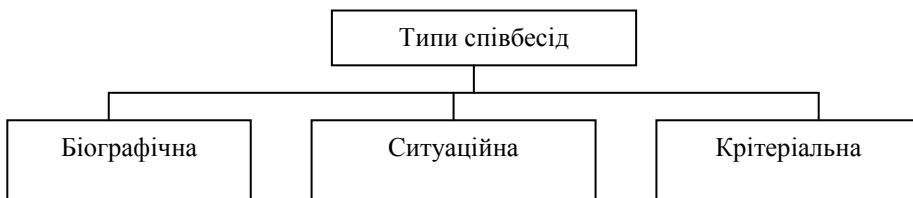


Рис.8. Типи співбесід

Біографічна співбесіда – будується навколо фактів з життя кандидата, його попереднього досвіду. Така співбесіда дає можливість оцінити, що кандидат вже зробив в своєму житті.

В процесі **ситуаційної співбесіди** кандидату пропонується вирішити одну або декілька проблем (практичних ситуацій), в якості яких досить часто використовують реальні або гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Оцінюється як сам результат, так і метод, за допомогою якого кандидат вирішує ту чи іншу ситуацію. Цей тип співбесіди дозволяє в більшій мірі оцінити здібності кандидата вирішувати певні типи завдань.

Критеріальна співбесіда – це інтерв'ю, під час якого кандидату задають запитання про те, щоб він зробив в конкретній ситуації, а його відповіді оцінюють з точки зору заздалегідь розроблених критеріїв. За допомогою цієї співбесіди оцінюють професійні здібності кандидата.

Найкращих результатів можна досягти якщо проводити комплексну співбесіду.

Незалежно від типу і виду співбесіди вона повинна складатись з декількох етапів, а саме:

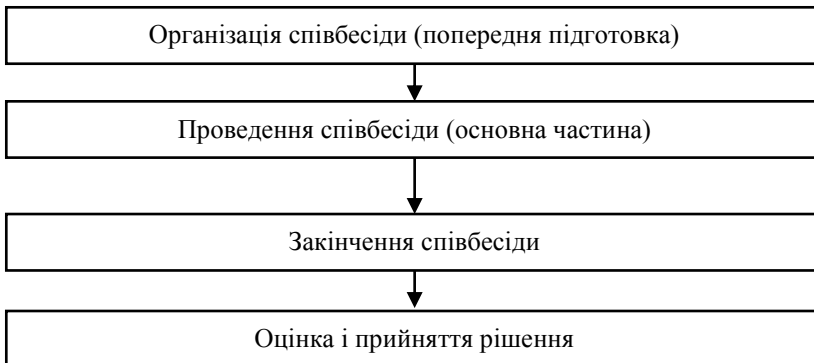


Рис.9. Етапи проведення співбесіди

Організація співбесіди (попередня стадія).

Процедурі співбесіди передуює фаза організації проведення співбесіди. Правила підготовки співбесіди повинні дотримуватись обома сторонами – і інтерв'юером і претендентом:

- претенденту повинні надати можливість отримати інформацію про фірму і про інтерв'юера
- виходячи з досвіду проведення співбесід претенденту варто: придивитись як одіаються співробітники фірми, щоб вдягнутись відповідно і на співбесіду; готуватись до співбесіди за планом, продумати і письмово викласти відповіді на можливі запитання; підготувати заздалегідь необхідні документи; вивчити причини за яких найчастіше не отримують роботу; з'ясувати тривалість проведення співбесіди; прийти на співбесіду раніше (не запізнюватись); пам'ятати про те, що важливим є “перше враження”
- всім кандидатам повинні бути надані однакові умови і шанси
- інтерв'юер повинен потурбуватись про створення “комфортності” під час співбесіди, заздалегідь розробити критерії оцінки якостей претендентів.

Проведення співбесіди.

Мета співбесіди – збір даних про претендента, за допомогою органів слуху і зору інтерв'юера.

Умови проведення співбесіди:

- обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння
- інтерв'юеру не варто зупиняти співбесідника
- не бажано робити детальних записів під час співбесіди, це відволікає і насторожує, робіть тільки короткі записи
- інтерв'юеру потрібно бути максимально об'єктивним і не піддаватись “першому враженню”
- інтерв'юер повинен бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано задавати їх за принципом “від простого до складного”
- питань “делікатного характеру” бажано уникати
- співбесіду необхідно розпочати зі створення нормальної розкутої обстановки, для чого спочатку задаються запитання загального характеру
- на початку співбесіди необхідно з'ясувати, чи немає у претендента запитань і дати йому можливість отримати на них відповіді

- необхідно з'ясувати чому саме претендент обрав вашу фірму і намагається отримати саме цю роботу, це допоможе перейти до основних запитань співбесіди
- якщо на початку співбесіди ста
- є очевидним, що кандидат не підходить фірмі, варто припинити співбесіду
- при переході до основної частини співбесіди варто дати можливість кандидату коротко розповісти про себе, про свою попередню роботу, межі відповідальності і ініціативи, причини звільнення
- варто уникати наводящих запитань і питань з “підвохом”
- слід уважно слідкувати за мімікою і жестами претендента

Закінчення співбесіди.

Після того як інтерв'юер отримав всю необхідну інформацію, закінчуючи співбесіду важливо надати можливість претенденту:

- повідомити про те, про що не говорилось під час співбесіди, або було недостатньо повно розкрито
- задати інтерв'юеру запитання, з'ясувати деталі і аспекти майбутньої роботи

Тільки після цього можна закінчувати співбесіду. Варто повідомити претенденту з яких питань було досягнуто взаєморозуміння, і чітко вказати на що може розраховувати претендент і коли він дізнається про остаточне рішення. Треба подякувати претендента за співбесіду і увагу до фірми.

Після співбесіди варто зробити більш детальні записи про претендента.

Оцінка і прийняття рішення.

Після проведення співбесіди необхідно обробити і проаналізувати одержану інформацію і сформулювати відповіді на перші два запитання які стояли перед інтерв'юером на початку співбесіди.

Рішення повинно бути об'єктивним, тому не можна: приймати стереотипних рішень; приймати необґрунтованих рішень.

Основні причини відмови претенденту в одержанні роботи:

неакуратний зовнішній вигляд; занадто висока самооцінка (я все знаю); невміння показати себе, чітко висловлюватись, поганий голос, погана дикція, неграмотна мова; відсутність цілей і кар'єрних прагнень; невпевненість в собі, відсутність самовладання; відсутність ентузіазму і інтересу; погані рекомендації; переоцінка ролі грошей;

погана успішність у навчання; очікування дуже швидко багато чого; ухильність; нетактовність; відсутність зрілості; неввічливість; погані відгуки попередніх роботодавців; нерозуміння громадського життя; недостатня життєздатність; небажання дивитись в очі співбесіднику; невпевнене рукостискання; нерішучість; неакуратне заповнення документів; слабе почуття “гумору”; відсутність інтересу до компанії і посади; надмірне підкреслювання своїх знайомств і зв'язків; цинізм; низькі моральні якості; нетерпимість; вузькість інтересів; невміння цінувати час і досвід; несприятливість до критики; спізнення на інтерв'ю; відсутність запитань до інтерв'юера; невизначеність відповідей на запитання.

3. Психологічні аспекти первинної оцінки при відборі персоналу в організацію

Будь-який керівник прагне, щоб в його компанії працювали енергійні і надійні спеціалісти-професіонали. Для цього менеджери по персоналу і рекрутери детально вивчають ділові якості і досвід кожного кандидата на посаду. Проте існує серйозна проблема, на яку часто не звертають увагу. Проблема відхилень від психіатричної або соціальної норми. А саме такі відхилення досить широко розповсюджені серед кваліфікованих спеціалістів.

Безумовно, менеджер по персоналу – не лікар, і не його справа ставити точний діагноз. Його задача виявити „ненормальності” в поведінці кандидата, виявити їх істинні причини і обрати поведінку щодо кандидата.

Існує чотири основні групи відхилень, важливих з точки зору професійної бізнес-приналежності: **наркоманія, алкоголізм, психічні розлади і соціопатія.**

Найскладніший випадок – наркоманія. Приймати таку людину на роботу не варто ні за яких обставин. Наркоман незалежно від його професійного досвіду або інтелекту, дуже ненадійний, від нього можна чекати чого завгодно. Зрив може статися у будь-який час. Інтереси компанії – буде останнє, про що він згадає, ніяка робота не допоможе йому.

З **алкоголізмом** ситуація не настільки однозначна. Одні п'ють безперервно, інші відправляються в запій один раз в декілька місяців, інші не п'ють, лікуються і вимушені себе постійно контролювати. В кожному з цих випадків профприналежність різна.

Ті, що п'ють постійно – практично безнадійні. Запойні алкоголіки можуть бути досить успішними спеціалістами, аби тільки був

нерівномірний графік присутності на роботі, була невелика відповідальність, були відсутні нервові перевантаження і концентрація уваги. В „світлі періоди” такі люди працюють з подвійною енергією. Проте слід пам'ятати, що хвороба може змінити свою течію.

Як не парадоксально, ті, що повністю „зав'язали” майже не придатні для роботи, яка вимагає енергії і самостійності. Будь-який вид діяльності у цих випадках – спосіб перебороти свою залежність. Така людина буде чесно виконувати свої обов'язки, але серйозних успіхів не досягне. Всі його психічні зусилля будуть спрямовані на боротьбу зі своєю залежністю. Крім того, немає ніяких гарантій, що ця боротьба не закінчиться поразкою.

Найбільш складний випадок – люди з психічним розладом. По-перше, таких людей досить багато, більшість з них жодного разу в житті не зверталась до психіатра. По-друге, навіть лікар не завжди може з упевненістю сказати, де закінчується норма і починається патологія. По-третє, деякі захворювання без приступів взагалі ніяким чином не проявляються. По-четверте, люди з психічними відхиленнями бувають більш успішними, ніж „нормальні” в певних сферах діяльності, наприклад в бізнесі.

Тому необхідно зрозуміти наскільки серйозними є ці відхилення, і перш за все порушення логіки, здібностей до нормального спілкування.

Соціопати – це більш своєрідна публіка. Це психічно абсолютно нормальні люди, але їх цінності, моральні устої, поведінські стереотипи не співпадають з загальноприйнятими. Вони можуть, наприклад, свідомо спровокувати конфлікти, поводити себе в колективі з викликом або просто екстравагантно. Від прийнятого на роботу соціопата, слід чекати неприємностей, але на відміну від психічно нездорової людини, він в змозі контролювати свою поведінку і його можна примусити це зробити. Його треба суворо контролювати, а іноді і „тиснути” на нього.

Існує декілька „зон оборони”, на яких можна виявити і відбракувати кандидата з патологіями.

В деяких випадках це можна помітити ще під час телефонної розмови. Найбільш суттєва ознака – неадекватність. Проявляється вона у вигляді заїкання, сплутаної мови, безпричинного сміху, „ліричних відхилень” від предмету розмови. Іноді, це відсутність логіки, надмірна відкритість у розмові, з фактично незнайомою

людиною, інтимні подробиці, про які кандидат згадує без будь-яких причин, екзальтованість, фамільярність. Навіть при найкращій анкеті, слід з таким кандидатом припинити співбесіду.

Люди які є алкоголіками найчастіше необов'язкові. Їм тяжко призначити час співбесіди, вони часто його переносять через „непередбачені обставини”.

При безпосередньому знайомстві можна зрозуміти набагато більше. Нервозність, розв'язність, порушення рухів, різного роду тики, ознака нервових або психічних хворіб.

Дуже характерна ознака – невідповідність мови і манери поведінки рівню освіти і досвіду роботи. Якщо випускник елітного вузу не в ладах з своєю мовою, використовує жаргон, слова-паразити, то це є свідченням соціопатії. Така людина створює масу проблем фірмі.

Є і специфічні ознаки. Наркомана видають очі – „шкляний” погляд, звужені або нетипово реагуючі зіниці очей на зміну освітлення. Лікар-нарколог визначить наркомана з першого погляду. Вам прийдеться аналізувати власні відчуття. Якщо ви відчуваєте певний дискомфорт при спілкуванні з такою людиною, це вже повинно вас насторожувати.

Можна влаштовувати групі ризику спеціальні „пастки”. Наприклад, розмістити в полі зору кандидата провокуючі предмети і простежити за їх певною спонтанною реакцією.

Алкоголіки досить часто реагують на зображення спиртних напоїв (на настінному календарі), наркомани на сухий букетик з маковими коробочками, зображення шприців і таблеток. Психічно неурівноважені люди – на абстрактні картинки. В деяких фірмах навіть влаштовують „кандидатську кімнату” з білими станами і розвішаними на них провокуючими картинками.

Розмістити всі крапки над „і” допоможе тільки співбесіда.

Тут можуть з'ясуватися відхилення логіки. Тому треба задавати запитання, чітко продумані і структуровані. Багато інформації дає відповідь на запитання, яке містить в собі декілька не пов'язаних один з одним запитань. Наприклад: ”В чому ви змогли себе реалізувати на останньому місці роботи, якого ставлення ви чекаєте від майбутнього начальника, як пояснюєте причину звільнення з останнього місця роботи?”. Людина без порушень логіки, атоматично розділить запитання і дасть послідовну відповідь. Турбувати вас повинно

бажання пов'язати всі відповіді в одну, або відповідь тільки на одне запитання.

Корисними є хронологічно різноспрямовані запитання, коли відповідаючи людина вимушена повертатись до минулого, потім до майбутнього. Якщо ви збиваєте її з думки, заважаєте зосередитись, це також свідчить про порушення логіки. Про це також свідчать відповіді не по суті, наявність дрібних подробиць, повтори, труднощі при переході від однієї теми до іншої, зациклювання на одному питанні.

Для визначення таких кандидатів можна також використовувати тести, про які більш детально буде розкрито у наступному питанні.

Основне запам'ятати – менеджер по персоналу, або керівник, або власник не може і не повинен оцінювати соціальні або психологічні властивості людини. Він тільки повинен оцінити кандидата щодо здатності виконувати свої професійні обов'язки.

4. Екзотичні методи первинної оцінки персоналу

Серед екзотичних методів первинної оцінки персоналу останнім часом значну популярність здобули численні комплексні методи і процедури тестування, оскільки характеризуються швидкістю реалізації і високою ефективністю. Кожний з цих методів має, звичайно, свої обмеження, порушення яких здатні серйозно спотворити отримані результати. При цьому слід особливо відзначити, що багато тестів, що рекомендуються навіть відомими науковими центрами, складені все-таки дуже кустарно і не витримують критики. Крім того, далеко не всі методики можуть бути рекомендовані до використання особами, що не мають спеціальної підготовки. Як правило тестові методики поділяються на чотири великі групи.

Особистісні опитувальні аркуші (опитувальники). Тести даного класу являють собою переліки запитань, що вимагають від осіб, яких тестують однозначно виразити згоду, або незгоду з їх змістом. Після тестування відповіді аналізуються за спеціальним алгоритмом оператором-психоаналітиком. На основі отриманих даних формуються психологічні характеристики претендентів.

Опитувальники можуть містити від декількох десятків до декількох сотень запитань. Тому за результатами тестувань з'являється можливість або в деякій мірі оцінити окремі і найбільш значимі для даної структури психологічні якості конкретної особистості, або скласти її досить докладний психологічний портрет.

До числа типових питань, що як правило застосовуються при опитуваннях, відносяться, наприклад наступні:

- чи готові Ви надавати допомогу іншим співробітникам фірми (банку) у випадку появи в них термінової роботи?
- чи пригнічує Вас рутинна, кропітка, повсякденна діяльність з документами або іншими носіями інформації?
- чи здатні Ви працювати у вихідні та святкові дні або у випадку виникнення кризової ситуації у Вашій організації?
- чи захочете Ви перервати свої деякі соціальні контакти і зв'язки, якщо цього зажадає адміністрація Вашої організації?

При реалізації даного методу підкуповує удавана часом простота і легкість проведення самого тестування, а також приступність і швидкість обробки й інтерпретації отриманих результатів. Але ці нібито короткі терміни і невігядливість процедур дуже оманні. При недбалому ставленні до тестування співробітник, що його проводить, сам того не бажаючи, може допустити грубі методичні помилки і тим самим серйозно спотворити кінцеві результати. Серед використовуваних у практиці в даний час особистісних опитувальників доцільно назвати наступні основні тести.

Тест СМІЛ має клінічну спрямованість і призначений для виявлення у досліджуваних осіб деяких психічних розладів і соматичних захворювань. Тест містить понад 500 питань. Це змушує кандидатів працювати з ним досить тривалий час. Найбільший ефект тест дає в тих випадках, коли потрібно діагностувати прикордонні стани психіки. Варто звернути особливу увагу на те, що через низьку, наприклад, кваліфікацію або кваліфікації операторів, що проводять тест, існує значна небезпека неправильної інтерпретації кінцевих результатів. Тому, не рекомендується використання цього тесту для масових обстежень.

Тест КЕТТЕЛА підходить у найбільшій мірі для професійного добору, тому що орієнтований на виявлення наявності і ступеня виразності основних 15-ти психологічних особливостей і властивостей характеру, які властиві досліджуваній особі. Тест спрямований на з'ясування таких якостей особистості, як рівень інтелекту, схильність до швидкої зміни настрою й ін. За результатами тестування вдається, як правило, скласти досить докладний психологічний портрет особистості.

Тест АЙЗЕНКА містить 57 питань і дозволяє виявляти такі особистісні характеристики, як ступінь екстравертності і

інтравертності, рівень емоційної нестабільності. У сполученні перераховані характеристики дозволяють зробити висновок про темперамент досліджуваної особи.

Тест РСК являє собою менш відомий опитувальник, що дозволяє визначити те, у якій мірі досліджувана особа схильна до прийняття ризикованих рішень в екстремальних ситуаціях.

Тест Ку-сорт має біля 50-ти стверджень, по реакціях на які досліджуваної особи можна судити про ступінь її залежності або незалежності від досліджуваної малої соціальної групи, визначати рівень її товариськості, виявляти наявність у неї потреби до самоствердження в рамках малої або великої соціальної групи (відділ, підрозділ, комерційна структура) або прагнення уникати будь-яких загострень і конфліктних ситуацій. Характерною рисою даного тесту є те, що він дозволяє одержувати інформацію про досліджуваного кандидата як при його прямому тестуванні (особа сама відповідає на всі запитання), так і при заочному тестуванні (хто-небудь з її близьких, друзів, колег, родичів відповідає на поставлені запитання ніби-то від імені особи, що тестується).

Тест ТОМАСА допомагає з'ясовувати, а в ряді випадків і прогнозувати поведінку кандидата в гострих конфліктних ситуаціях і надзвичайних станах.

Тест УСК дозволяє встановлювати рівень суб'єктивного контролю досліджуваної особи за розвитком подій у життєво важливих для неї ситуаціях.

Бланкові методики. Ці процедури являють собою набори завдань різного ступеня складності, що пред'являються досліджуваній особі на картках або бланках. Кандидат повинний знайти правильну відповідь, вибравши її з запропонованих йому варіантів, або запропонувати свій індивідуальний варіант вирішення задачі. Подібні тести використовуються переважно для оцінки так званого "індексу інтелекту", або ступеня сформованості окремих психофізіологічних функцій.

До подібних методик належать в першу чергу **тести РАВЕНА, ВЕКслера, АМТХАЭРА, методика компасів, таблиці ШУЛЬТА й ін.** Деякі з них дуже складні в обробці й інтерпретації результатів, унаслідок чого мають дуже обмежене застосування в практиці професійного добору в комерційні структури.

Перераховані вище методики використовуються головним чином лише тоді, коли в професіограмі, містяться дуже суворі і зовсім конкретні вимоги до тих або інших психофізіологічних якостей майбутнього співробітника.

Проективні методики. Ці процедури виявляють собою ще більш ускладнений тип тестів. Отримані з їхньою допомогою результати можуть бути достовірно інтерпретовані лише за рідкісним винятком тільки фахівцями, що мають великий досвід роботи з цими методиками. До цієї групи тестів належать ***колірний тест ЛЮШЕРА, плями РОРХАНА, тест РОЗЕНЦВЕЙГА.***

Приладові методики. Це комплексні процедури з використанням складних технічних пристроїв, що призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик досліджуваних осіб. У вітчизняній практиці професійного добору кандидатів на роботу в комерційні структури подібні методики використовуються поки ще рідко, тому що для їх реалізації потрібно мати спеціальні приміщення і наявність у складі кадрового підрозділу або служби безпеки групи фахівців - і психофізіологів.

Однак, слід зазначити, що останнім часом відзначається тенденція до залучення сторонніх експертів для реалізації приладових методик. У подібних випадках це вимагає вживання особливих заходів безпеки і збереження конфіденційності, оскільки сторонні фахівці фактично одержують доступ до закритої внутрішньої інформації комерційних структур, що стосується кадрових проблем.

Використання поліграфа. Досліджуючи сферу застосування приладових методик, необхідно відзначити, що співробітники відділу психофізіологічних проблем ВВП МВС України в останні роки проводять широку роботу щодо використання поліграфа ("детектор неправди") в оперативно-розшуковій діяльності, для виявлення екстраординарних (екстрасенсивних) здібностей деяких осіб для розкриття злочинів, а також для комплексної розробки психологічного портрета передбачуваного злочинця. У ряді робіт співробітникам цього інституту вдавалося скласти дуже ймовірну криміналістичну модель підозрюваної особи.

Деякі дослідження кандидатів на роботу проводять і окремі українські комерційні структури з використанням як вітчизняної, так і імпоротної техніки. У ряді випадків застосовуються досить складні математичні програми для обробки отриманих результатів, що, природно, значно підвищує вартість таких робіт.

У деяких комп'ютерних системах відповідям досліджуваної особи привласнюється відповідних бал, як правило, невідомий кандидату. В інших тестах відповіді піддаються аналітичній обробці й у підсумку готуються текстові висновки щодо особистих і ділових якостей претендента.

У будь-якому випадку (оціночно-бальна система, аналітична версія) імовірнісна характеристика і спрямованість досліджуваної особистості покладено в основу підготовки кадровими підрозділами або службами безпеки комерційних структур конкретно-індивідуальних запитань, що мають бути поставлені перед кандидатом вже в ході повторного очного інтерв'ю.

4. Правові аспекти оформлення трудових відносин при прийомі на роботу

Ефективну та надійну діяльність підприємства неможливо налагодити без взаємних зобов'язань сторін – адміністрації і працівника. Але для різних організацій і категорій співробітників існують окремі форми трудових угод.

Перш за все необхідно враховувати, що трудове законодавство в однаковій мірі розповсюджується на підприємства усіх форм вланості. Трудові відносини між працівником і роботодавцем починаються з підписання контракту, письмового або усного трудового договору або угоди і наказу щодо прийому на роботу. Кожний з названих документів має свої особливості.

Трудовий контракт. Контракт є різновидом письмового трудового договору. Сфера його застосування визначається законодавством, тому Стату АТ або наказ генерального директора не може бути підставою для уведення контрактної системи. Контракт підписується:

- з працівниками підприємств і організацій, які мають статус національних;
- з педагогічними працівниками, але не з усіма тими, хто працює в навчальному закладі;
- між власником і керівником (першою особою) підприємства.

Не передбачено укладання контракту між власником або адміністрацією з іншими категоріями працівників. Навряд чи суд визнає контракт недійсним, виходячи виключно з назви. Проте, у випадку виникнення спорів ті або інші його положення можуть бути

визнані недійсними. Особливо якщо вони суперечать законодавству або принижують права співробітника. Так, якщо підставою для звільнення було розголошення комерційної таємниці або відмова від відрядження, а контракт з цією особою укладатися не міг – суд поновить його на роботі.

Трудовий договір. Може укладатися у письмовій або усній формі. Письмова форма є обов'язковою:

- при прийомі на роботу неповнолітніх;
- при працевлаштуванні у зв'язку з організованим набором;
- при працевлаштуванні на виробництві з шкідливими умовами праці або в особливих кліматичних умовах;
- при прийомі на роботу до власного господарства (няня, власний водій тощо);
- на вимогу працівника.

Основні відмінності контракта від трудового договору:

- контракт укладається виключно у письмовій формі, у той час як договір може бути і усним;
- контракт можливий лише стосовно певної, обмеженої категорії працівників, а договір укладається з будь-яким працівником;
- контракт як правило укладається на конкретний термін, хоча як і договір може бути без терміну;
- при трудовому договорі звільнити працівника можна тільки на підставах, які передбачені законодавством. Контракт може мати додаткові умови розірвання угоди, проте це буде стосуватися тільки тієї категорії працівників, з якими він може бути укладений. Інші індивідуальні умови прийому на роботу (службові квартири, машини, підвищені заробітна плата, додаткова відпустка і інше) можна передбачити і звичайним трудовим договором.

Якщо письмова угода не укладається і працівник нічого окрім наказу, щодо свого призначення не підписував, вважається, що договір існує, він діє, хоча і укладений в усній формі. Законодавством не передбачено форму і зміст наказу, хоча бажано, щоб в ньому знайшли відображення не тільки дата зарахування, посада і оклад, а всі інші без виключення питання, по яких сторони дійшли угоди.

Додаткові умови при прийомі на роботу можуть і не мати письмового відображення в трудовому договорі. Проте, якщо вони внесені в документ і не суперечать законодавству – вони є

обов'язковими до виконання сторонами. У випадку усного договору суд бере до уваги систему доказів.

Тривалість робочого дня в трудовому договорі може додатково не обговорюватися. Це буде означати, що на працівника розповсюджується чинне законодавство, відповідно з яким тривалість робочого тижня не повинна перевищувати сорок годин. Виключення складають особи, для яких передбачено скорочений робочий день. Разом з тим, роботодавець має право самостійно встановлювати неповний робочий тиждень або день для будь-яких категорій працівників.

Ненормований робочий день в КЗпП згадується тільки у зв'язку з правом на обов'язкову додаткову відпустку до 12 робочих днів. Що ж стосується регулювання праці, то тут основним нормативним актом до останнього часу є постанова Нормкомпраці від 1928 року, згідно з якою працівники даної категорії повинні дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку і тільки у випадках крайньої неохочності можуть залишатися для виконання своїх безпосередніх обов'язків після офіційного закінчення трудового дня. Що стосується працівників, чия робота не може бути врахована погодинно (художники, журналісти, рекламні агенти і т.ін.) – варто враховувати інші критерії оцінки. Перелік посад з ненормованим робочим днем повинен бути завірений керівником і узгоджений з профспілковою організацією (у тому випадку, якщо така існує).

Випробувальний термін може бути встановлений при будь-якому виді трудового договору. Як правило, для робочих він не перевищує одного, а для службовців трьох-шести місяців. На час його дії на працівника розповсюджуються всі норми трудового законодавства, тобто він вважається прийнятим, і з першого дня його оклад повинен відповідати посаді. Посилання на те, що адміністрація не впевнена в кваліфікації нового працівника і до його переходу в штат на постійну роботу він буде одержувати меншу заробітну плату, є направомірними.

При прийомі на роботу **заборонено** вимагати або збирати інформацію про людину, якщо вона прямо не пов'язана з трудовими відносинами, т.т. цікавитися приватним життям потенційного співробітника. Вагітність або інвалідність не можуть бути причиною відмови при прийомі на роботу або підставою для звільнення.

Не може бути внесено в контракт пункт щодо заборони куріння. Проте може бути заборонено куріння на робочому місці і у

будь який час, окрім офіційної перерви. Зневажання цим пунктом кваліфікується як невиконання належним чином трудових зобов'язань, що може призвести до винесення догани з наступним звільненням за систематичне порушення трудової дисципліни.

Будь-який співробітник, особливо, якщо він займає відповідальну посаду, своїми діями може нанести шкоду репутації фірми. Проте, пункт про звільнення за аморальні вчинки *може бути* внесений в контракт тільки стосовно тих осіб, діяльність яких безпосередньо пов'язана з вихованням, причому незалежно від того, в який час – робочий або неробочий – такі вчинки будуть мати місце. Що ж стосується інших категорій, то тут навіть вживання спиртних напоїв на робочому місці не є підставою для звільнення, тому варто пошукати іншу причину. Наприклад порушення трудової дисципліни.

Сторони договору *не мають права* самостійно змінювати межі матеріальної відповідальності або вводити додаткові штрафні санкції. У випадку нанесення збитку підприємства працівник несе відповідальність у розмірі прямого дійсного збитку, але не більше середнього місячного заробітку.

Виключенням є випадки, які передбачають *повне відшкодування*:

- з матеріально відповідальною особою укладається договір на повну матеріальну відповідальність;
- якщо цінності були передані співробітнику на підставі разового документу за його згодою;
- збиток нанесений у нетверезому стані;
- збиток мав місце в результаті скоєння злочину;
- збиток мав місце при невиконанні службових обов'язків (поїздка на службової автомобілі по особистим справам, виведення зі строю обладнання при виконанні „лівої” роботи і т.ін).

Якщо співробітник, який пройшов навчання за рахунок фірми подає заяву про звільнення, адміністрація *може* у судовому порядку вирішити питання щодо повернення витрачених але не відпрацьованих коштів, але вона *не має права* заборонити людині звільнитися. Разом з тим, це *не розповсюджується* на осіб, які пройшли стажування або перепідготовку відповідно до загальних планів підготовки кадрів, які передбачають підвищення кваліфікації персоналу.

Законодавство *передбачає* можливість суміщення посад, коли людина окрім основної роботи, бере на себе додаткові функції. В недержавних організаціях доплата за суміщення не лімітується. Сумісництво передбачає виконання ще однієї, окрім основної роботи по новому трудовому договору. Можливо внутрішнє і зовнішнє сумісництво, коли інша робота знаходиться в межах однієї або різних організацій. Адміністрація *може* ставити обов'язковою умову контракту заборону роботи на іншому підприємстві.

Зміна умов трудового договору можлива і передбачена за згодою сторін практично по усіх пунктах. Протн, питання щодо зміни функцій можливе тільки за згодою працівника. У тому випадку коли скорочується конкретна посада, співробітник вимушений або переходити на нове місце, або звільнятися.

В усіх випадках, протягом місяця з дня видачі трудової книжки або копії наказу про звільнення, працівник має право подати до суду на неправомірність дій адміністрації. Також у судовому порядку може вирішуватися питання щодо компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з несвоєчасними виплатами. Суд враховує рівність сторін при вирішенні спорів, проте чим грамотнішим і детальнішим чином буде складений контракт, трудовий договір або наказ про зарахування на роботу, тим меншою є можливість виникнення конфліктної ситуації.

ТЕМА 6. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЗМІЩЕННЯ

ЛЕКЦІЯ. Адаптація персоналу підприємств туристичного бізнесу, його розміщення та використання

1. Сутність адаптації, основні види і типи адаптації персоналу в організації
2. Принципи та процес управління адаптацією
3. Процедури та правила адаптації
4. Використання персоналу в організації

1. Сутність адаптації, основні види і типи адаптації персоналу в організації

Адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому входженні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Коли людину приймають на роботу, вона включається в систему внутріорганізаційних відносин, займаючи при цьому одночасно декілька позицій.

Існує два види адаптації: первинна і вторинна (Рис.10).

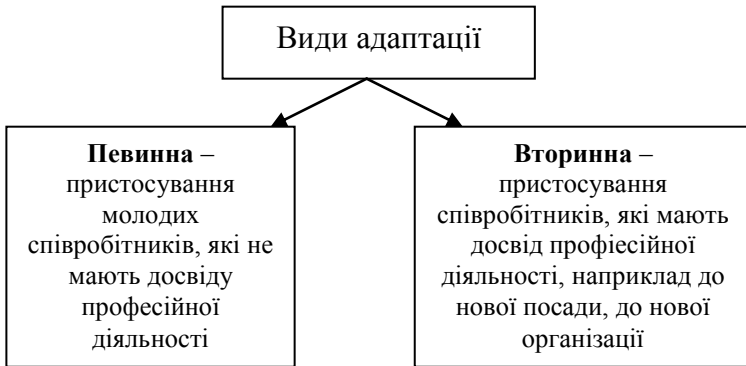


Рис.10. Види адаптації персоналу в організації

В межах цих видів адаптації виділяють чотири типи адаптації; психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна, організаційна (Рис.11).

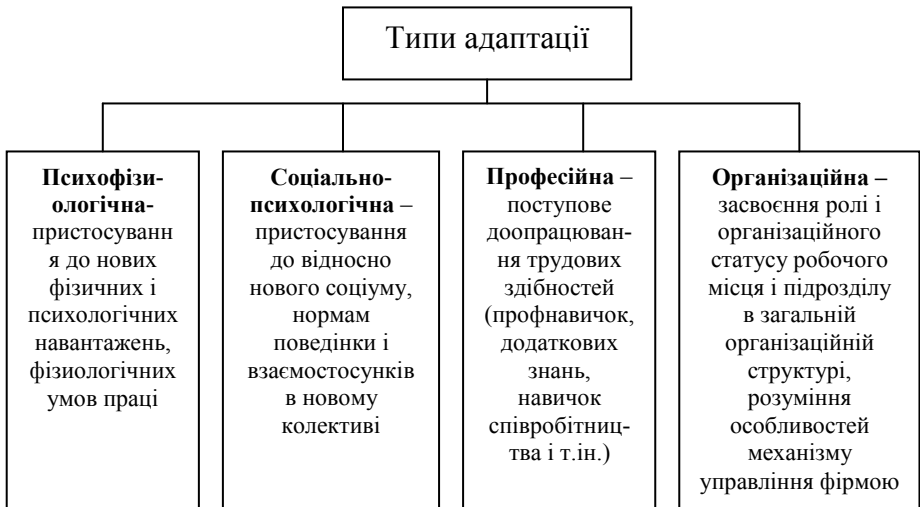


Рис.11. Типи адаптації персоналу в організації

Всі типи адаптації персоналу в організації знаходяться у постійній взаємодії, тому процес управління вимагає єдиної системи інструментів впливу, які б забезпечували швидкість і успішність адаптації.

2. Принципи та процес управління адаптацією

Управління трудовою адаптацією вимагає розробки та реалізації трьох основних організаційних елементів:

- структурне закріплення функції управління адаптацією
- технологія процесу управління адаптацією
- інформаційне забезпечення процесу адаптації

Розглянемо більш детально ці елементи (Табл.16).

Таблиця 16. Зміст основних елементів процесу управління адаптацією персоналу в організації

№№	Елемент	Складові елементу
1.	Структурне закріплення функції управління адаптацією	1. Виділення відповідного підрозділу в структурі системи управління персоналом, або окремого виконавця 2. Розподіл спеціалістів, які займаються управлінням адаптацією, по підрозділах або групах підрозділів.
2.	Технологія управління адаптацією	1. Організація семінарів, курсів і т.п. по різних аспектах адаптації 2. Проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником 3. Інтенсивні короткотермінові курси для керівників, які вперше посідають цю посаду 4. Проведення організаційно-підготовчої роботи при впровадженні іновацій 5. Спеціальні курси підготовки наставників 6. Використання методу поступового ускладнення завдань, які виконуються новим співробітником, з одночасним контролем і конструктивним аналізом помилок 7. Виконання разових громадських

		доручень для встановлення контсаків нового працівника з колективом 8. Підготовка заміни кадрів при їх ротації 9. Проведення в колективі підрозділу спеціальних рольових ігор з метою згуртування колективу і розвитку групової динаміки
3.	Інформаційне забезпечення процесу адаптації	1. Збір і оінка показників , які б характеризували рівень і тривалість адаптації 2. Забезпечення працівників необхідною інформацією

Період адаптації персоналу в організації досить часто співпадає з випробувальним терміном, який встановлюється при прийомі працівників в організацію (Рис.12)

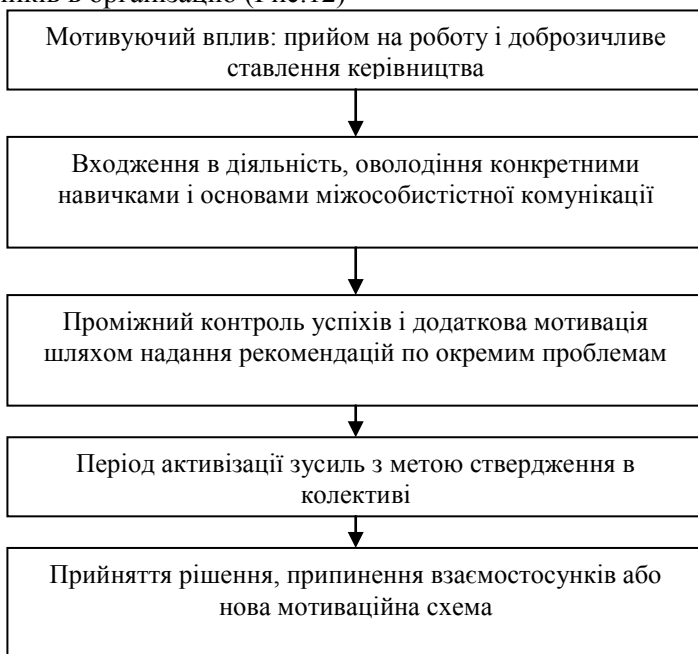


Рис.12. Основні етапи випробувального терміну в період первинної адаптації

Для більш ефективного проходження випробувального терміну та процесу адаптації при реалізації елементу процесу адаптації „Інформаційне забезпечення процесу адаптації” варто скористатися порадами, щодо того, що і кому контролювати під час адаптації та випробувального терміну (Табл.17).

**Таблиця 17. Що і кому контролювати під час терміну
випробування та адаптації**

Тиждень	1	2	3-4	5-8	9-10	11
Фактори, які слід оцінити	Знання функціональних обов'язків, уявлення щодо схеми взаємодії з іншими відділами і співробітниками Кількість і якість самостійної ініціативної роботи в керівником Ставлення до режиму роботи	Початок спільної роботи з безпосереднім керівництвом Знання принципів міжособистісного ділового співробітництва Кількість і якість помітних контактів з співробітниками	Побудова системи регулярної звітності перед безпосереднім керівником Пошук і вибір ділових партнерів в середовищі співробітників Початок застосування на практиці управлінських навичок	Самостійна робота з продуктом підприємства в межах своєї компетенції Корекція початкової лінії поведінки, особливості адаптації і ступінь акцепції стійких колективних традицій	Перші самостійні завдання в межах роботи з продуктом підприємства Дотримання раніше задекларованих принципів роботи і взаємостосунків	Знання продукту Знання ієрархічної моделі підприємства Думка безпосереднього керівництва і декількох співробітників Порівняльна характеристика і оцінка ефективності роботи новачка з більш досвідченим

						співробітником
Контролер	Директор	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник	Безпосередній керівник, директор

3. Процедури та правила адаптації

Процес переходу на нову посаду або нову роботу — досить складний період у житті будь-якої людини. Перш ніж він зможе працювати ефективно відповідно до нових вимог, йому необхідно адаптуватися в новій для нього організації. У цей період його часто відвідує почуття непевності у своїх діях і рішеннях. Якщо він не відчуває підтримки з боку організації, у нього з'являються сумніви в тому, що він зробив правильно, вирішивши улаштуватися в цю організацію. Чим частіше такі думки виникають, тим нижче рівень його довіри до організації, лояльності і, як наслідок, якості виконання роботи.

Процедура введення в посаду дозволяє попередити можливі негативні наслідки пересування вже працюючого або прийому нового співробітника. Її основна задача — допомогти співробітнику адаптуватися в новій обстановці і досягти необхідної ефективності в найбільш короткий термін.

Ця процедура не є навчанням і не забезпечує необхідних навичок або знань для виконання дорученої роботи. Скоріше, це знайомство з нормами, прийнятими в організації. Навчання і введення в посаду плануються і проводяться роздільно.

Особливо процедура введення в посаду важлива для випускників шкіл, технікумів і університетів. Для них це буде перший реальний робочий досвід, і їм потрібний більш докладний і розгорнутий обсяг інформації.

Процедура введення в посаду встановлює загальні правила і розробляє комплекс необхідних дій. Разом з тим, процес адаптації співробітника винятково індивідуальний, як з погляду його особистісних якостей, так і з погляду його роботи.

Для персоніфікації процесу введення в посаду створюються **програми** для кожного окремого співробітника. Зміст програми залежить від наступних факторів:

- зміст роботи;
- статус і рівень відповідальності;
- робоче оточення;
- особистісні особливості співробітника.

Учасниками процедури введення в посаду можуть бути:

- Лінійне керівництво, що забезпечує складання і виконання програми введення в посаду на робочому місці.
- Співробітники, що мають можливість надавати реальну підтримку і допомогу в адаптації співробітника.
- Колеги, що працюють в одному відділі або в суміжних підрозділах.
- Як правило, підрозділ управління персоналом.

Організація процедури включає у себе ряд етапів і заходів.

Перший день роботи нового співробітника рекомендується починати трохи пізніше звичайного часу, для того щоб усі співробітники були вже на місцях і можна було виконати усі формальності без спішки. Звичайно його зустрічає хто-небудь з підрозділу управління персоналом і, першою справою, забезпечує заповнення необхідних документів. Після цього нового співробітника представляють куратору (не обов'язково прямому керівнику), що відповідає за реалізацію програми введення в посаду.

Співробітник одержує інструменти й устаткування, необхідні йому для роботи. Потім його ведуть на робоче місце і знайомлять з колегами. І тільки після цього починають знайомити його з організацією.

Список можливих тем може бути наступним:

- Докладна історія компанії і її розвиток.
- Вища і середня ланка управління.
- Найбільш важливі документи компанії. Наприклад, місія, стратегія, управління якістю і т.ін.
- Опис бізнесу організації. Політика в галузії роботи з замовниками.
- Зміст роботи, посадова інструкція, межі повноважень, відповідальність.
- Система якості.
- Взаємодія з іншими відділами або людьми.
- Охорона праці на підприємстві (інструктаж з охорони праці).

- Список документів, з якими співробітнику необхідно ознайомитися в першу чергу.

Один із самих практичних шляхів надання інформації — створення **пакета документів**, що складається зі звичайних рекламних матеріалів і специфічних матеріалів, підготовлених спеціально для цього випадку.

В один із днів першого тижня організовується зустріч співробітника і куратора з менеджером по навчанню для розробки індивідуального плану навчання.

Перед приходом нового співробітника варто скласти **список необхідних дій**:

- Переконаватися, що посадова інструкція готова і відповідає дійсності.
- Домовитися з ким-небудь з його майбутніх колег про неформальну допомогу й опіку.
- Перевірити, чи готове його робоче місце.
- Проінформувати заздалегідь усіх співробітників про прихід нового працівника.
- Приготувати всі інформаційні матеріали, що будуть видані співробітнику в перший день роботи.
- Підготувати необхідні пропуски.
- Подзвонити співробітнику напередодні його офіційного виходу на роботу і переконатися, що усі в порядку.

Перший день:

- Разом з новим співробітником розібрати його посадові обов'язки.
- Пояснити правила по компенсації можливих витрат.
- Ознайомити з вимогами до конфіденційності інформації.
- Ознайомити з правилами внутрішнього трудового розпорядку.
- Обговорити стиль управління, особливості культури, традиції, норми, прийняті в організації.
- Ознайомити з основними процедурами і політикою по персоналі.
- Ознайомити з організаційною структурою і структурою підпорядкування (якщо необхідно).
- Провести інструктаж з техніки безпеки.
- Провести інструктаж з надання невідкладної допомоги.
- Ознайомити з правилами і діями на випадок евакуації, показати пожежні виходи.
- Ознайомити з процедурою комунікацій і зв'язків за посадою.

- Ознайомити його з вимогами до зовнішнього вигляду.
- Ознайомити з вимогами пропускнуої системи, режимом відкриття і закриття офісу.
- Представити співробітника підлеглим, колегам і керівникам.
- Надати йому інформацію особистого плану: місцезнаходження їдальні, туалетів, місця для відпочинку паління і т.д.
- Представити інформацію про традиції чи відділу групи, у якій співробітник буде працювати.

До кінця періоду адаптації:

- Ознайомити зі спеціальними процедурами.
- Ознайомити зі специфікою його роботи у відділі й організації.
- Проаналізувати компетенцію і розробити індивідуальну програму перспективної підготовки.
- Пояснити, як діє адміністративно-господарська система організації.
- Ознайомити з вимогами і стандартами виконання роботи.
- Ознайомити із системою звітності.

Оскільки процедура введення в посаду **не регулюється ніякими правовими нормами, усе вищевикладене носить рекомендаційний характер**. Для кожної організації дана процедура буде мати винятково індивідуальний характер, і справа організації — вирішити, у якому обсязі використовувати цю процедуру, які додаткові аспекти внести у її зміст.

Усе вище перераховане стосувалося безпосередньо організації. Однак є певні правила про які необхідно знати і самому співробітнику, котрий вступає в нову посаду. Можна розділити їх на три етапи:

1. Перші кроки в новій посаді

Отже, вас призначили на нову посаду, тепер ви - співробітник компанії.

З чого почати? Як побудувати своє входження в нову організацію? Яким бути? Дуже слухняним або незалежним і самостійним, найкрасивішим або найскромнішим, просто самим собою або треба трохи себе прикрасити?

Питання, питання... Вони дуже важливі для багатьох і багатьох, що вперше приходять у нову фірму. Звичайно, можливі і побоювання - як приймуть, чи сподобаюся колегам, керівнику, підлеглим, чи справлюся в професійному плані.

Що ж *наголовніше* в перших кроках у компанії? Можна не повірити, але важливіше понад усе - це перші секунди вашої появи у фірмі. Нехай усі говорять, що зустрічають по одежинці, а проводжають по розуму, але...

Варто запам'ятати і користатися цим завжди, щодня: у вас ніколи не буде другого випадку зробити перше враження. Перше враження - і щодня!

Успішних працівників пізнають, коли вони з'являються в дверях. Це не залежить від того, у що вони на даний момент одіті, у костюм або джинси. Вони роблять враження сильної особистості за рахунок своєї пізнаваності і доглянутості. Так, вони заздалегідь знають, що і як носять у цій компанії і різко не виділяються одягом, особливо в перший день. Але вони мають зовнішній вигляд, що запам'ятовується.

Так, у новачка повинне бути щось своє. Вигляд, співвіднесений з його душею, його характером, звичками. Те, що називають "його чи її стилем". До речі, в одягу теж є душа і характер. І одяг впливає на наш настрій. А скільки угод було вдалих саме в улюбленій краватці, або в "щасливих" прикрасах. У нього ця краватка вже до дірок протерлася, а він її надягає на найважливіші зустрічі. Ця краватка стала його талісманом. Вона допомагає йому настроїтися на перемогу, у ній людина починає знову вірити у свої сили.

А особистий стиль? Важко сказати про це заочно. Якщо є можливість - порадьтеся з професіоналом. У чоловіків може бути особливий прийом зав'язування краватки або тон сорочки. Жінки можуть собі дозволити легкий шарф або капелюшок.

Узагалі дуже важливий внутрішній настрій. Повірте, перший раз на нову роботу - це не дуже страшно, але це - страшно цікаво! Життя дарує вам черговий шанс - посміхніться йому. І нехай цю посмішку побачать ті люди, з якими ви сьогодні зустрінетеся. Але... Разом з тим, не хотілося б, щоб на початку дня приходили хмурі або роздратовані працівники.

Посміхніться кожному, посміхніться саме йому. Не посміхайтесь, щоб сподобатися. Посміхайтесь, тому що вони вам подобаються, тому, що вони частина того нового, що складатиме найближчий відрізок вашого життя. Так, усі ці люди - тепер частина вашого життя - у кожному є щось гарне. Знайдіть це гарне - і вони будуть вашими друзями.

Вітайтеся першим. Якщо ви - дама, ви протягаєте руку першою, чоловік чекає, коли в нього з'явиться така можливість. Але рукоштовпання повинне бути енергійним - не слабким, але і не повинно дробити кістки партнерів.

Якби ви тільки знали, скільки контактів не вийшло, скільки угод зірвалося винятково через слабе або хворобливе рукоштовпання! Багато хто, так, на жаль, занадто багато хто приділяють цьому підвищену увагу, орієнтуються на це у своїх подальших рішеннях. Безвладне рукоштовпання дозволяють тільки, мабуть, творчим натурам, художникам, дизайнерам.

І, нарешті, спробуйте побільше слухати і менше говорити! Ви зробите тоді враження інтелігентної, думаючої, поважаючої і турботливої людини. Однак, якщо співрозмовник - гарний слухач і хоче, щоб ви поговорили, зробіть йому послугу.

Ще кілька застережень. Будьте готові до того, що не усі будуть раді вашій появі в компанії. У всіх свої справи, для деяких - ви конкурент у цій вічній боротьбі за місце під сонцем. Цей лід вам слід буде зламати своєю відкритістю, щирістю і професіоналізмом. Не всі компанії мають спеціальну адаптаційну програму навчання, у якій орієнтують новачків, дають їм необхідну інформацію про організацію, про основні правила і традиції.

Може бути, вам доведеться випитувати в нових колег навіть такі речі, як: де туалет і як пройти в їдальню. Ніколи не переживайте через дрібниці. Не тримайте зла на ваших колег. Живіть красиво, тобто добрим і активним життям.

Валерій Анатолійович Поляків, один із кращих експертів в області підбора кваліфікованих кадрів, "дідусь російського рекрутмента", як назвав його журнал "Професіонал", багато писав про переважну поведінку новачка. У своїй блискучій книзі "Технологія кар'єри" він радить, приходячи на нову роботу, постаратися врахувати стиль, прийнятий у цій організації. До речі, у багатьох фірмах існує звичай відзначати так звану "прописку", найчастіше це виражається в частуванні колег при одержанні першої зарплати. Постарайтеся довідатися, чте такий звичай в організації, де ви почали працювати.

Найкраще, принаймні, на початку не виділятися ні в гіршу, ні в кращу сторону. Це стосується і манери себе тримати: Не ставте себе нижче, або вище за навколишніх. Привітна дружелюбність - кращий ключ до визнання в новому колективі. Особливо корисними можуть

виявитися гарні відносини із секретарками. Ніколи не беріть участь у конфліктах і склоках.

Знайомлячись з колегами, відразу ж виявляйте готовність допомогти усім, чим зможете, будьте уважні до навколишніх, робіть люб'язності, допомагайте, звертайтеся за порадою. Щирість ставлення до людей, невдаваний інтерес - вірний засіб швидко завоювати симпатію і навіть любов навколишніх. Воно окупається сторицею і має величезну притягальну силу.

Отже, що ж робити, коли ви прийшли на нову роботу? **Правило перше:** не жени коней. Хоча б півроку буде потрібно для того, щоб правильно зорієнтуватися, передчасні поспішні рішення можуть призвести до непоправних наслідків. Не кваптеся привентати до себе надмірну увагу із самого початку, це може дуже насторожити ваших колег. Починайте спокійно, але не будьте занадто пасивні.

Правило друге - вивчіть організаційну структуру, познайомтеся з основними підрозділами і головними людьми. Спробуйте розібратися, як і ким приймаються рішення. Зверніть увагу, хто з ким спілкується, хто з ким дружить. Головне відчуття, який у колективі клімат. Доброзичливий, сугобо діловий, грайливий чи суворий. Коротше кажучи, спочатку не заважає пограти в шпіона. Тільки не забувайте про такт і почуття міри. Варто чітко знати мету і задачі свого відділу і вашого начальника, намагайтеся усе робити з урахуванням цих цілей. Навіть якщо поки ви не можете їх прийняти для себе цілком.

4. Використання персоналу в організації

Використання персоналу – комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого та фізичного трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не принижувати інтереси особистості і забезпечувати суворе дотримання законодавства про працю в процесі цієї роботи.

Основні принципи раціонального використання персоналу вимагають:

- забезпечення раціональної зайнятості працівників
- забезпечення стабільного та рівномірного завантаження працівників протягом робочого періоду (дня, тижня, місяця, року)

- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його кваліфікації, психофізіологічних даних вимогам робочих місць, виробництва у цілому
- періодичного переходу працівника з одного робочого місця на інше
- забезпечення максимальної можливості виконання на робочому місці різноманітних операцій, здійснення яких включало би роботу різних груп м'язів і забезпечувало б чередування навантажень на різні частини тіла та органи почуттів людини

Відповідно до цих принципів існують такі напрями раціонального використання персоналу (Рис. 13)

Розглянемо кожен з цих напрямів.

Збалансованість кількості робочих місць і чисельності працівників досягається через правильне розміщення працівників, а також через внутріорганізаційну мобільність. ***Розміщення*** працівників полягає у раціональному розподілі складу персоналу по структурних підрозділах організації. При цьому слід дотримуватися таких принципів: відповідність, перспективність і змінність. Принцип відповідності означає відповідність моральних та ділових якостей претендентів вимогам посади. При застосуванні принципу перспективності слід враховувати декілька умов, а саме: встановлення вікового цензу для різних категорій посад, визначення терміну періоду роботи на одній посаді, на одному місці та на одній ділянці, можливість зміни професії або спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації, стан здоров'я.

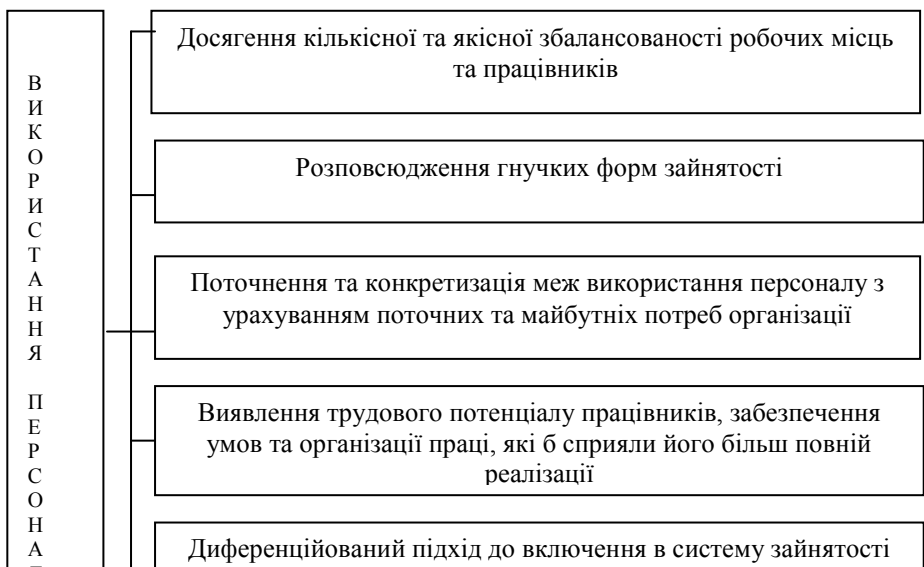


Рис.13. Напрями раціонального використання персоналу

Внутріорганізаційні трудові переміщення – це процеси зміни місця працівників в системі розподілу праці, а також зміни місця застосування праці в межах організації. Найбільш розповсюдженими є наступні причини трудових переміщень: надання працівнику роботи, яка б йому більше відповідала; надання йому роботи, яка б його більше задовільняла; сприяння освоєнню працівником суміжної роботи, з метою забезпечення взаємозамінності співробітників; розширення досвіду працівника. Діапазон цих переміщень визначається: у робочих – диференціацією професії і праці різного ступеню кваліфікації, у спеціалістів та службовців – диференціацією професій і посад. Переміщення можуть бути внутріпрофесійними, міжпрофесійними, міжпосадовими, міжкатегорійними.

Внутріпрофесійні переміщення – зміна позиції працівника і кваліфікаційній ієрархії робочих місць (від менш кваліфікованої до більш кваліфікованої роботи). Міжпрофесійні переміщення – перехід від однієї професії до іншої а також оволодіння додатковими професіями. Міжпосадові переміщення – зміна місця застосування праці на новій посаді. Міжкатегорійні переміщення – перехід з робочих до службовців і навпаки.

Краще використання персоналу забезпечується за рахунок підвищення **гнучкості дій щодо зайнятості працівників в організації**. Гнучкість проявляється у двох формах: кількісна та функціональна. **Кількісна гнучкість** – зміна кількості працівників або розміру робочого часу відповідно до рівня попиту на працю (використання нестандартних форм зайнятості – часткова, тимчасова).

Функціональна гнучкість – здатність організації вносити ті, або інші зміни в характер використання працівників, а також до змісту їх трудової діяльності відповідно до умов виробництва (за рахунок

розширення обсягу функцій, зміни професій, оволодіння багатопрофільними професіями).

Гнучкість використання персоналу проявляється також в гнучкому режимі робочого часу, в зміні сфери організації праці.

Для того, щоб найбільш повно і ефективно використовувати трудовий потенціал колектива організації в цілому, необхідно **виявити, який трудовий потенціал має кожен працівник**, як він змінюється на різних етапах життя, як кількісно та якісно його виміряти і які умови необхідні для повної реалізації цього потенціалу. Така оцінка дозволяє **диференційовано підходити до проблеми включення в систему зайнятості в організації працівників з різним рівнем працездатності на різних етапах його життєвого циклу.**

Тільки з урахуванням усіх вищеперерахованих напрямів раціонального використання працівників працівник принесе відчутну користь і організації і собі.

ТЕМА 7. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

ЛЕКЦІЯ. Оцінка персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Сутність і цілі оцінки персоналу в організації та тенденції її розвитку
2. Організація та методологія створення системи оцінки персоналу
3. Показники оцінки персоналу
4. Суб'єкти системи оцінки персоналу організації та специфіка їх участі в процесі оцінки

1. Сутність і цілі оцінки персоналу в організації та тенденції її розвитку

Стратегія розвитку будь-якого підприємства в країнах з розвинутою економікою і економікою, що розвивається спрямовується на підвищення продуктивності в результаті ефективного використання ресурсів – праці, капіталу, обладнання і матеріалів. Довгий час перевага надавалась придбанню прогресивних технологій, сучасного обладнання, модернізації і поновленню виробництва. На цьому фоні складалась уява про робочу силу як про дароване багатство освоєння якого не вимагає грошових коштів і організаційних зусиль. Саме тому, стосовно трудового потенціалу

сформувався нетрадиційний підхід, як до другорядного фактора виробництва, для якого достатніми будуть мінімальні інвестиції.

Цей стан розвитку уявлення про роль людини в процесі виробництва знайшов практичну реалізацію і в нашій державі, з тією різницею, що якщо для США, Великобританії, Франції він давно вже залишився позаду, то для України і інших держав Співдружності це теперішня дійсність.

В 70-ті роки більшість фірм західних країн стали інтенсивно впроваджувати системи оцінки персоналу, і якщо до цього застосовувалися спрощені методи, такі як письмові відгуки керівників у довільній або заданій формі, ранжування працівників і їх парне порівняння, а також бальна оцінка особистих якостей, то в 80-90-ті роки стали розроблятися і впроваджуватись більш досконалі методи алфавітно-чисельної оцінки і оцінки рівня досягнення цілей.

Здійснюючи оцінку персоналу ми маємо змогу визначити відповідність співробітника вакантній посаді або посаді яку він вже обіймає, ми можемо встановити його потенціал, тобто професійні знання і вміння, виробничий досвід, ділові і моральні якості, психологію особистості, працездатність, рівень загальної культури. Оцінка індивідуального внеску дозволяє встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника і його вплив на загальну ефективність діяльності організації.

Оцінка є однією з найважливіших функцій управління персоналом. Її роль у системі управління організацією полягає в тому, що саме на її основі керуючий суб'єкт приймає відповідні рішення. Від того, наскільки ця інформація буде якісною і надійною, у кінцевому результаті залежить ефективність прийнятого рішення. Значення оцінки високе ще і тому, що вона пов'язує, поєднує всі елементи системи управління персоналом у єдине ціле. Неможливо здійснити управління персоналом по жодному напрямку (плануванню персоналу, добору, адаптації, стимулюванню праці, розвитку здібностей, трудовим переміщенням і кар'єрі, зімкненню колективу, вивільненню персоналу й ін.), не проводячи при цьому оцінку відповідних ділових, особистісних чи професійних якостей працівників.

Разом з тим в управлінні персоналом проблеми оцінки залишаються найменш розробленими в теоретичному і практичному плані. У сучасній теорії робиться акцент насамперед на методах оцінки в деяких з елементів системи управління персоналом

(найчастіше при доборі, при кар'єрних переміщеннях, методах атестації). При цьому розглядаються окремо або питання оцінки особистісних якостей співробітників, або питання оцінки результативності праці. Тим самим розривається єдина методологічна спрямованість оцінки, людина розглядається в одному випадку як особистість, а в іншому - як носій певних економічних результатів. Тим часом уже доведено, що результативність праці істотно залежить від ділових і особистісних якостей людини, а, отже, і оцінка персоналу повинна носити комплексний характер.

З іншого боку, описані в літературі методи і процедури оцінки передбачається проводити в міру виникнення відповідної необхідності (у разі потреби проведення ротації, трудових переміщень, розподілу фондів матеріального заохочення й ін.). Оцінка персоналу повинна проводитися систематично, а не від випадку до випадку. Інакше це призводить до перекручування інформації, коли в тимчасовому полі оцінюваних ситуацій до уваги приймаються тільки останні події, при цьому "забуваються" позитивні і негативні характеристики трудової поведінки співробітників, що були зроблені раніше. Наприклад, якщо не проводити систематичної оцінки персоналу, то при здійсненні квартального преміювання об'єктивно керівник звертає увагу на досягнення співробітника в останній період часу, оскільки саме сьогоднішні завдання представляються на перший погляд найбільш значимими, а те, що було зроблено раніше - уже зроблене, і гострота, значимість колишніх дій згладжується. Тому передові менеджери, не чекаючи допомоги з боку співробітників служби з управління персоналом, самостійно ведуть облік різних моментів трудової діяльності співробітників. Дослідження показують, що найчастіше (близько 90% випадків) ці записи присвячені негативним характеристикам - випадки здійснення помилок у роботі, порушення трудової дисципліни й ін. Це, звичайно ж, не можна розглядати як повну і достовірну інформацію з оцінки співробітників, тим більше, такі оцінки не відповідають вимогам сучасного менеджменту, що свідчить, про те, що заохочення є більш ефективним впливом у порівнянні з покараннями. Таким чином, несистематичність породжує не тільки фрагментарність, недостатню повноту, але і знижує достовірність оцінки.

Якщо звернутися до практики проведення оцінки персоналу, то вона (оцінка) найчастіше носить примітивний характер (оцінюються показники стажу, віку, трудової біографії, фактів

підвищення кваліфікації й ін.), базується на суб'єктивних перевагах осіб, що проводять оцінку, науково обґрунтовані методики використовуються рідко. Разом з тим не можна не відзначити зростаючий інтерес практиків до оцінки персоналу, оскільки динамічно змінюються економічні умови діяльності, що обумовлюють необхідність оптимізації чисельності персоналу, удосконалення виробничої технології і, відповідно, перерозподілу робіт, а ситуація на ринку праці породжує можливість добору претендентів на роботу.

Усе це свідчить про те, що оцінка персоналу є "ахілесовою п'ятою" сучасної вітчизняної і закордонної науки і практики управління персоналом і вимагає глибокого вивчення. Серед цих проблем залишаються мало дослідженими питання співвідношення суб'єкта й об'єкта оцінки.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристики персоналу вимогам посади або робочого місця. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому їх досягнуто, яким чином їх можна покращити.

Можна виділити різні аспекти проведення оцінки працівників, що дозволить визначити її зміст. В економічній літературі вона розглядається перш за все як елемент управління людьми і як система атестації кадрів. В той же час це необхідний засіб становлення якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін. Це також, основа для удосконалення і розвитку індивідуальних трудових якостей людини. А основним результатом оцінки, в більшості випадків, є визначення місця працівника в організації і перспектив його просування, вона є взаємним мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і ставлення до праці.

Про цілі оцінки і її розповсюдження на підприємствах в 70 – 80-ті роки в США і Великобританії свідчать результати аналізу ряду літературних джерел. В них основними цілями визначаються: оцінка потенційних властивостей і можливостей працівників, оцінка потреб в підвищенні кваліфікації і подальшому удосконаленні, оцінка результатів трудової діяльності. Більш широка класифікація цілей оцінки дана відомим спеціалістом в галузі людських ресурсів Мак – Грегором:

- адміністративна мета, сутність якої полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній підставі (розміщення, просування, оплата праці);
- інформативна мета, сутність якої полягає в забезпеченні керівників необхідними даними про роботу їх підлеглих, а також всіх працівників підприємства, про їх переваги і недоліки;
- мотиваційна мета, сутність якої полягає в орієнтації працівників на покращення трудової діяльності в потрібному напрямку для керівництва підприємства.

Серед всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки можна зазначити основну – покращення напрямів діяльності підприємства. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми і організації їх діяльності. Основою для забезпечення цього і є оцінка кадрів, оскільки це початковий етап для удосконалення працівників, їх мотивації і відповідної оплати праці. В своїй діяльності, постійно керуючись результатами оцінки, вони повинні знати чого від них вимагають і в якій мірі вони цьому відповідають.

У використанні тієї чи іншої системи оцінки останнім часом помітними є такі тенденції:

1. Якщо спочатку системою оцінки були охоплені керівники підприємств, то в останній час вона почала розповсюджуватись і на всі інші категорії співробітників.
2. Підвищується практичне значення оцінки, а серед методів найбільшого розповсюдження отримали ті, які спрямовуються на вимірювання рівня досягнення цілей, що встановлюються перед працівником.
3. Постійно в центрі уваги знаходиться оцінка поточної діяльності працівників, і їх потенційних можливостей.

На сьогоднішній день, система оцінка персоналу організації в найбільш повному вигляді охоплює три сфери його діяльності:

1. Оцінка кандидатів на вакантну посаду;
2. Поточна і періодична оцінка співробітників організації;
3. Перспективна оцінка.

Оцінка кандидатів на вакантну посаду здійснюється в процесі підбора персоналу в організацію, і її метою є визначення відповідності кандидата вимогам посади або робочого місця.

Поточна і періодична оцінка співробітників, як правило, здійснюється по двох напрямках: оцінка результатів роботи і факторів

, які визначають ступінь досягнення цих результатів (повсякденна оцінка професійної діяльності) і аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу (періодична оцінка виконання обов'язків). Перспективна оцінка, це оцінка потенціалу співробітника, результати якої регламентують рішення про розміщення, ротацію, просунення і підготовку працівників з метою формування і розвитку їх трудового потенціалу. Вона ґрунтується на оцінці якостей, здібностей, мотивації і особистих якостей співробітників.

Необхідно зазначити ще один важливий напрям використання оцінки персоналу - за результатами оцінки можна конкретизувати ті якості, якими повинні володіти працівники.

Враховуючи значення, яке має оцінка персоналу, не дивно, що практично будь-яке підприємство, заклад або організація використовують її в тій або іншій мірі. Вона не завжди оформляється і супроводжується необхідною документацією, але без неї не може обійтись ні один вид діяльності.

2. Організація і методологія створення системи оцінки персоналу

Як свідчить аналіз літературних джерел, для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників необхідно:

1. Встановити стандарти результативності праці для кожного робочого місця і критерії її оцінки;
2. Розробити політику проведення оцінки результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінку);
3. Зобов'язати певні особи проводити оцінку результативності праці, тобто визначити суб'єкт системи оцінки персоналу;
4. Зобов'язати осіб, які проводять оцінку збирати данні про результативність праці;
5. Обговорення оцінки з працівником;
6. Прийняття рішень і документування оцінки.

Така процедура створення системи оцінки персоналу в організації потребує більш детального розгляду методів її проведення.

Більш детальна їх характеристика наведена в таблиці 18.

Таблиця 18. Порівняльна характеристика методів оцінки персоналу

№з\п	Назва методу	Характеристика	Результат
1.	Біографічний	Аналіз кадрових даних,	Висновки про

		листка по обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик	сім'ю, кар'єру, освіту, риси характеру
2.	Співбесіда	Бесіда зі співробітником в режимі “питання – відповідь”	Можливість отримати додаткові відомості про співробітника
3.	Анкетування (самооцінка)	Опитування за допомогою спеціальної анкети	Анкетні дані, діаграма якості
4.	Тестування	Визначення професійних знань і навичок, здібностей, психології особистості за допомогою спеціальних тестів	Складання психологічного портрету особистості
5.	Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробка портрета ідеального і реального співробітника	Розробка моделі робочого місця
6.	Ранжування	Порівняння співробітників між собою за допомогою інших методів.	Ранговий перелік співробітників
7.	Програмованний контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмованого контролю
8.	Комплексна оцінка праці	Визначення сукупних оціночних показників якості, складності і	Оцінка праці і вплив на оплату

		результативності праці	
9.	Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу	Прийняття рішень по кадровим питанням

3. Показники оцінки персоналу

Центральним питанням будь-якої оцінки є встановлення її показників. Вони можуть характеризувати як загальні моменти, однакові для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці і поведінки для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому випадку показники оцінки визначають належність працівника до конкретної організаційно – соціальної системи; у другому випадку – відповідність співробітника професійним вимогам.

Всі показники оцінки можна умовно розподілити на три групи:

1. Результативності праці;
2. Професійної поведінки;
3. Особистих якостей.

При оцінці результативності праці використовують так звані “жорсткі” і “м’які” показники. Вони досить легко вимірюються і охоплюються інформаційною структурою організації (*прибуток, ріст прибутку, рентабельність, використання планових завдань, динаміка обсягу виробництва, витрати на персонал і таке інше*)

Показники професійної поведінки умовно поділяються на *фактори досягнення результатів праці і показники безпосередньої професійної поведінки*. Під факторами досягнення результатів праці розуміють головним чином здібності і бажання до виконання загальних функцій управління. *Показники безпосередньої професійної підготовки* охоплюють такі сторони діяльності, як співробітництво і колективізм в роботі, самостійність у вирішенні тих або інших завдань і таке інше.

Третя група показників оцінки особистих якостей, це найбільш складна для вибору, формування і обліку група показників. Це зумовлено в першу чергу широким спектром особистих якостей, по-друге, складністю їх визначення, а по-третє, необхідністю дотримання етичних норм і обережності при їх оцінці.

Одним з найважливіших питань при проведенні ділової оцінки персоналу є вибір способів за допомогою яких можна оцінити ті чи

інші показники. Залежно від цих способів виділяють дві групи методів оцінки:

1. Методи, в яких показники оцінки задані раніше;
2. Методи, при яких той хто оцінює вільно вибирає показники.

Існує декілька методів за допомогою яких визначаються особливості встановлення конкретних значень показників:

1. Характеристика значень встановлюється по шкалі для кожного співробітника (метод шкалювання);
2. Декілька оцінок ранжується відносно одного значення (метод рангів);
3. Окремий співробітник характеризується з точки зору наявності або відсутності запропонованого значення показника (метод альтернативних показників).

Метод шкалювання може проявлятися в двох формах: *метод градації і метод оціночних шкал з характеристикою кількісної оцінки.*

При методі градації пропонується шкала з бальним визначенням значень показників. Наприклад:

Показник: дотримання встановленого терміну

1	2	3	4	5
Рідко	Просто не дотримується	В основному	З деяким виключенням	Завжди

При *методі оціночної шкали* з характеристикою кількісної оцінки дається більш детальна інтерпретація числових значень шкали.

Наприклад:

Показники оцінки: <i>співробітництво</i>				
1	2	3	4	5
Не має схильностей	Мас невелику	Здатен до співробіт-	Гарна здатність до	Ярко визначена

до співробітництва.	схильність до співробітництва.	ництва, в цілому гарно сприймається іншими не завжди сприймає критику.	співробітництва, враховує думку оточуючих, позитивно сприймає критику.	здатність до співробітництва позитивно впливає на інших, враховує їх думку і критику.
---------------------	--------------------------------	--	--	---

Метод рангів використовується в тому випадку коли співробітників порівнюють по окремим значенням шкали по двом градаціям.

При методі альтернативних характеристик пропонується перелік висловлювань про співробітника в якому необхідно відзначити відповідність або невідповідність конкретного висловлювання цьому співробітнику.

Всі вищезначені методи мають формальне документальне відображення в оціночних листах, бланках спостереження, анкетах і таке інше.

При індивідуальній оцінці оціночна анкета представляє з себе набір питань або характеристик навпроти яких ставиться позначка щодо їх наявності або відсутності у співробітника. Загальний рейтинг – сума позначок.

В порівняльних анкетах використовують список характеристик вірної і невірної поведінки працівника.

В анкетах заданого вибору задаються основні характеристики і перелік варіантів поведінки співробітника які оцінюються в балах по шкалі важливості.

В анкетах рейтингу характеризуються ситуації професійної діяльності і їх оцінка в балах.

В бланках спостереження за поведінкою, характеризуються ситуації і вчинки співробітника і кількість випадків, коли він поводить себе таким чи іншим чином.

Для того, щоб процедури оцінки були ефективними на кожному конкретному підприємстві, вони повинні відповідати таким вимогам:

1. Критерії, що використовуються повинні бути зрозумілими виконавцю і тому хто здійснює оцінку;

2. Інформація, що використовується для оцінки повинна бути доступною;
3. Результати оцінки повинні пов'язуватись з системою заохочення;
4. Система оцінки повинна відповідати ситуаційному контексту.

Крім вищезначеного на ефективність оцінки персоналу впливають психологічні фактори, а саме: суб'єктивне ставлення керівника до співробітника і співробітника до роботи.

Практика і досвід проведення оцінки персоналу накопичила певний перелік найбільш характерних помилок самого керівника в оцінці персоналу.

“Ехо” – одна з найчастіших помилок, і пов'язана вона з узагальненням окремих рис характеру співробітника. Наприклад, якщо він має в одній галузі праці більші здібності, то йому нерідко приписують і інші позитивні риси, такі як працелюбство, дисциплінованість, яких в нього насправді і немає.

“Проекція” – співробітнику приписуються почуття і думки особи, яка оцінює. Наприклад, кар'єрист завжди буде шукати у своїх підлеглих риси кар'єризму, він буде підозріло аналізувати кожне слово і кожний погляд своїх підлеглих і знаходити в них той зміст, про який підлегли і не думали.

“Атрибуція” – керівник підсвідомо приписує співробітнику риси і здібності, які він помітив у іншій людини, що нагадує йому цього співробітника.

“Очікування” – суб'єктивізм оцінки залежить від того, чи виправдовує співробітник очікування свого керівника, чи ні.

“Віра в “перший погляд” – впевненість керівника в тому, що перше враження буде вірним. Тобто, це призводить до того, що довгі роки керівник розглядає свого підлеглого крізь призму першого враження.

“Вибірковість сприйняття” – підсвідомо мозок відбирає інформацію серед якої помічаються, усвідомлюються, і запам'ятовуються тільки такі явища, які мають для нас найбільше значення, або до сприйняття яких ми найбільш підготовлені. Тому керівник часто помічає в співробітнику тільки те, що вкладається в уже зформований стереотип.

“Упередженість проти ветеранів” – вчені довели, що в оцінці службової діяльності можна простежати таку тенденцію – чим довше

співробітник працює на одному і тому ж місці, тим нижчою є його оцінка.

“Моралізатарство” – спроба вирішити проблему в аспекті “що потрібно, а чого не потрібно робити”. В таких випадках починається з’ясування хто і за, що відповідав і кого тепер треба покарати.

Таким чином, створюючи систему оцінки в організації необхідно враховувати як організаційні аспекти так і психологічні особливості.

Саме тому, останнім часом поряд з визначеними традиційними методами оцінки персоналу пропонують використовувати нетрадиційні, а саме, самооцінку. Аналіз діяльності деяких підприємств свідчить про те, що якщо службовці систематично самі дають оцінку своїй праці, вони суттєво виграють у порівнянні з тими, хто користується тільки офіційною системою оцінки, тому що вони довіряють власній оцінці, вони займають активну, відповідальну позицію стосовно своєї діяльності, замість того щоб дозволити “системі” психологічно поставити їх в ситуацію, де їм “виставляють оцінку керівники. Крім того, на користь самооцінки свідчать такі аргументи: самооцінка примушує того, на кого покладаються обов’язки, брати на себе більше відповідальності за своє власне виконання роботи і відповідно за своє просунення по службі; самооцінка може проводитись по мірі необхідності; самооцінка може бути цілеспрямована на питання професійної діяльності і не замінюватись з такими питаннями як винагорода, просунення по службі і таке ін.

Аналіз літературних джерел дає можливість виявити деякі тенденції в розповсюдженні методів оцінки по різних організаціям. Якщо в 70-ті роки більшість підприємств переходили з традиційних на перспективні (нетрадиційні) методи оцінки, то в 80-ті роки помітним став перехід до традиційних систем, а в 90-ті до комбінованих. Що стосується результатів впливу системи оцінки на покращення ставлення працівників до праці, то серед підприємств, що використовують традиційні методи 37% відзначають покращання, а 63% не помічають його, серед тих підприємств, що використовують нетрадиційні методи 77% відзначають покращання, а 23% його не помічають. Більшість відзначають покращання трудової діяльності працівників в результаті оцінки. Крім того, всі підприємства звертають увагу на необхідність подальшого удосконалення перспективних методів оцінки і їх поєднання з системою соціальної захищеності працівників і системою компенсації.

4. Суб'єкти системи оцінки персоналу організації та специфіка їх участі в процесі оцінки

Система оцінки персоналу представляє з себе процес поєднання за допомогою відповідних методів та процедур об'єкта та суб'єкта оцінки. Об'єктом оцінки виступає персонал організації. Досвід розробки системи оцінки персоналу в ряді організацій дозволяє схематично представити взаємодію суб'єкта й об'єкта в такий спосіб: суб'єкт - методологія і методи - технологія - процедури - показники - об'єкт. Відповідно до мети проведення оцінки визначаються показники (характеристики персоналу і їхні параметри), які необхідно оцінити. На основі цього необхідно розробити процедури, за допомогою яких буде проводитися ця оцінка. Сукупність цих процедур і організаційні умови проведення оцінки являють собою технології здійснення оцінки. Усе це повинно бути скоригованим на методологію, що закладається в процес оцінки, і поєднано в конкретні методики, що в результаті покликано забезпечити єдину основу оцінки, порівнянність результатів за окремими показниками, виключити дублювання. Уся ця робота повинна проходити як у прямому напрямку (на схемі це від суб'єкта до об'єкта), так і в зворотному (від об'єкта до суб'єкта), для того, щоб ще до початку проведення процедури оцінки скоординувати і забезпечити узгодженість усіх структурних елементів системи оцінки.

Вибір того чи іншого суб'єкта оцінки персоналу повинний здійснюватися виходячи з наступних принципів:

- **принцип компетентності** - суб'єкт повинний мати здібності і навичками використання інструментів оцінки відповідно до прийнятої в організації методології управління персоналом. Це є гарантією достовірності і надійності одержуваних оцінок і одночасно вимагає проведення навчання, тренінгу і здійснення інших організаційних заходів при впровадженні нових видів і методів оцінки персоналу;
- **принцип поінформованості** - суб'єкт повинний мати необхідну інформацію про оцінюваний об'єкт. Чим детальнішою є оцінка, тим більше подробиць повинен знати суб'єкт. Наприклад, якщо потрібно оцінити комунікабельність співробітника, те недостатньо буде провести психологічне тестування стороннім для організації експертом, необхідно також мати інформацію про реальну поведінку співробітника в контактах з колегами, керівництвом, з партнерами, що обслуговуються, і ін. Виходячи з принципу

поінформованості, необхідно залучати суб'єкти тільки в тій мірі, у якій вони можуть зробити необхідні оцінки, тобто суб'єкт може оцінювати не весь об'єкт у цілому, а тільки ті його характеристики, по яких він має достатню інформацію, а оцінки інших якостей можуть прийматися лише як орієнтири. Даний принцип використовується для підвищення рівня обґрунтованості і надійності оцінки;

- **принцип економічності** - виходячи з цього принципу повинен бути обраний такий суб'єкт оцінки, що забезпечить необхідний рівень достовірності і надійності оцінки при виправданих для цієї мети витратах (ресурсів часу і засобів). Тому залучати високозатратні спеціалізовані Центри по оцінці персоналу, широко розповсюджені за кордоном і які з'являються в останні роки в Україні, при оцінці, наприклад, молодшого обслуговуючого персоналу, навряд чи є доцільним. Але у випадку призначення на ключові в організації посади, у роботі з резервом керівників, при доборі на провідні посади по роботі з клієнтами (для обслуговуючих організацій) - цілком обґрунтовано використання детальних багатосуб'єктних методик, залучення експертів і Центрів по оцінці персоналу.

Зупинимося докладніше на суб'єктах оцінки персоналу.

Узагальнено суб'єктами оцінки можна назвати тих, хто здійснює процес оцінки. Ними можуть бути окремі особи, соціальні групи і соціальні інститути.

Говорячи про суб'єкти оцінки, часто не розділяють суб'єктів, що приймають рішення по персоналу, від суб'єктів, що проводять цю оцінку. У *першому випадку* мова йде про наділенні певними повноваженнями суб'єкти, які можуть самі безпосередньо не приймати участі в проведенні процесу оцінки. Це найчастіше вищі керівники організації, іноді - лінійні менеджери. Вони можуть лише користуватися тими оцінками-результатами, що за їхнім попереднім рішенням, або в силу сформованого розподілу праці були отримані іншими суб'єктами. У цьому випадку вони виступають як суб'єкти оцінки лише опосередковано. До безпосередніх суб'єктів оцінки слід відносити тих, хто бере участь у проведенні процесу оцінки, визначає його методологію, методи, розробляє технологію й інструменти.

Різноманіття суб'єктів і специфіка участі в процесі оцінки персоналу кожного з них обумовлюють необхідність їхньої класифікації, оскільки в залежності від приналежності суб'єкта до тієї

чи іншої групи, розрізняється специфіка їхньої участі і роль в оцінці персоналу, достовірність одержаних оцінок, ступінь включеності в організацію і проведення оцінки. Усі суб'єкти можна згрупувати по декількох ознаках:

- по ієрархічній підпорядкованості (керівники, підлегли, колеги.);
- по кількості учасників (колективні й індивідуальні); - стосовно організації (суб'єкти, що працюють в організації і зовнішніх суб'єктах);
- за ступенем спеціалізації в процесі оцінки (спеціалізовані суб'єкти і неспеціалізовані, в обов'язку яких не входять безпосередньо функції оцінки персоналу);
- за ступенем формальної організованості (організаційно оформлені і неформальні).

Розглянемо деякі суб'єкти з виділеної класифікації докладніше.

Керівники різного рівня традиційно і у теорії, і в практиці управління персоналом розглядаються як ключові суб'єкти оцінки. Це витікає з того, що в число їхніх функцій входить організація діяльності підрозділів і/чи організації в цілому. Закордонні дослідження показують, що близько 80% робочого часу менеджера присвячено питанням управління персоналом, у тому числі і його оцінці.

Варто зазначити, що чим вищим є рівень керівника в управлінській ієрархії, тим більш узагальнену він може дати оцінку. Наприклад, лінійний керівник може дати докладну оцінку результативності і трудової поведінки співробітника в повсякденній трудовій діяльності, охарактеризувати його відношення до праці і трудовий потенціал, оскільки практично постійно контактує зі співробітником. Керівник більш високого рангу не має настільки докладної інформації, тому може давати лише вторинну оцінку, використовуючи первинні дані, отримані іншими суб'єктами. Але участь вищих керівників в оцінці може бути незамінною на етапі узагальнення результатів, порівняння оцінок співробітників різних підрозділів, оскільки вони, володіючи більш широкою інформацією про стратегію і тактику розвитку підприємства, можуть визначити акценти в оцінці професійно важливих якостей співробітників, виділити ключові цінності організації. Однак практика показує, що при доборі кандидатів для роботи в конкретний структурний підрозділ участь безпосереднього керівника не тільки бажана, але й обов'язково,

оскільки саме він знає ті нюанси повсякденної роботи, що важко (або неекономно) уловити за допомогою методик. Питання тут криється в більшій мірі в тому, яка ступінь участі і його роль у цьому процесі та ухваленні остаточного рішення.

Залучення керівників як суб'єктів вимагає забезпечення процесу оцінки відповідними методиками й інструментами, що забезпечить порівнянність оцінок і знизить їхню суб'єктивність. У вітчизняній практиці це особливо актуально, оскільки кваліфікованих менеджерів, що добре розуміються в питаннях управління персоналом, у силу ряду причин дуже мало, вони в більшій мірі бачать свою роль як професіонали, а не керівники.

Колеги по роботі також можуть виступати як суб'єкти оцінки. Їхнє залучення до цього процесу поряд з іншими дозволяє врахувати більш широкий спектр думок про оцінюваного співробітника, оцінити ті якості, які важко або неможливо оцінити за допомогою інших суб'єктів, підвищити рівень демократизму і взаємовідповідальності і взаємоконтролю в колективі. Крім того, колеги володіють, мабуть, найбільш повною і різнобічною інформацією про оцінюваного співробітника, оскільки знаходяться й у формальних і в неформальних відносинах з ним. Особливо наочно це виявляється при оцінці соціально-психологічних якостей, в управлінні процесом зміцнення трудового колективу, при оцінці адаптації співробітників, при розподілі функцій і ін. Але варто зазначити, що залучення колег співробітника до оцінки його професійних і особистісних якостей у ряді випадків може привести до деяких негативних наслідків - це може викликати порушення соціально-психологічного клімату, конфлікти, деяку соціальну напруженість. Тому попередньо варто проводити велику роз'яснювальну і методичну підготовку. Залучення колег до процесу оцінки усе більше одержує поширення в організаціях з демократичною філософією управління персоналом, зокрема, у методиках, що базуються на так званій "оцінці 360 градусів", де оцінюваний об'єкт розглядається з різних позицій.

Підлеглі виступають суб'єктами оцінки керівника. Їхнє залучення до процесу оцінки дозволяє врахувати ті якості керівника, що виявляються в повсякденній його діяльності, і неможливо оцінити іншими методами - стиль керівництва, уміння організувати роботу підрозділу, відносини з підлеглими й ін. Поряд з іншими, оцінки підлеглих можуть бути суттєво значимими при атестації керівника, при призначенні на більш високу посаду, при оцінці потенціалу

керівника і т.ін. Крім того, залучення підлеглих до оцінки керівника підвищує рівень об'єктивності, стимулює застосування сучасних демократичних методів управління персоналом у підрозділах.

До індивідуальних суб'єктів оцінки слід відносити людей, що висловлюють у розглянутому процесі свої індивідуальні думки про ступінь розвитку тих чи інших професійно важливих якостей оцінюваного об'єкта. Їхня роль полягає в тому, що вони виступають своєрідними експертами - носіями необхідної інформації. Як правило, для одержання глибокої оцінки залучаються кілька індивідуальних суб'єктів для того, щоб знизити рівень суб'єктивізму за допомогою зіставлення оцінок.

Колективні суб'єкти являють собою деякі спеціально створювані органи чи організації, що виробляють колективну думку про об'єкт оцінки. До них можна віднести Комітети з заробітної плати, Комісії з добору персоналу, Атестаційні комісії, служби управління персоналом, робочі групи, вищі керівні органи (Правління, ради), рекрутингові фірми й ін. Відмінна риса цих суб'єктів полягає в тому, що вони покликані давати комплексні оцінки, мають право розробляти, проводити, координувати і коригувати процес оцінки. Останнім часом значення таких суб'єктів зростає, на ряді передових підприємств створюються спеціальні Робочі групи і Комісії, рішення яких мають формалізований характер і оформлюються документально. Однак варто мати на увазі, що колективні органи роблять, як правило, оцінку персоналу вузькоцільового характеру (для розподілу фондів преміювання, добору, підготовки і проведення атестації й ін.) і вимагають значних ресурсів часу і засобів. Ефективність роботи колективних суб'єктів оцінки залежить багато в чому від ретельного підбора складу учасників і якості регламентуючих їхню роботу документів. У першому випадку зважається питання про якість оцінки, а в другому - питання запобігання конфліктів у процесі оцінки персоналу.

Більшість з розглянутих вище суб'єктів належить до числа внутріорганізаційних. Їхня роль полягає в тому, щоб при вірному підборі суб'єктів, вони були досить добре інформовані про якості оцінюваного об'єкта. Крім того, легше організувати і контролювати їхню участь у процесі оцінки. Однак часто ці переваги можуть перерости в недоліки - існує деяка залежність від об'єкта, може взяти верх суб'єктивізм і упередженість у відношенні до об'єкта, корпоративність.

На жаль, сучасні методики часто не в змозі запобігти цих наслідків. Тому досить розповсюдженим є залучення сторонніх щодо організації суб'єктів оцінки. Для проведення незалежної оцінки персоналу організації запрошують експертів (психологів, соціологів, економістів), співпрацюють з рекрутинговими фірмами, консалтинговими організаціями, спеціальними Центрами по оцінці персоналу. Роль рекрутингових фірм обмежена розробкою і здійсненням оцінки якостей працівників на етапі пошуку кандидатів, їхнього добору і частково в період адаптації. Далі їхні функції в процесі оцінки припиняються. Однак у вітчизняній практиці лише окремі рекрутингові фірми повною мірою виконують ці функції. У більшості з них здійснюється примітивна поверхнева оцінка, причинами чого є їхня слабка методична оснащеність і неготовність підприємств повною мірою співпрацювати з ними. Тим часом таке співробітництво може бути дуже ефективним.

Центри оцінки персоналу, широко розповсюджені в закордонній практиці, беруть участь у процесі оцінки персоналу, як правило, на замовлення організацій найчастіше при прийомі (доборі), призначенні кандидатів на найбільш важливі для організації посади, а також в оцінці персоналу, зарахованого у різного виду резерви. Це пов'язано з тим, що оцінка персоналу в спеціалізованих центрах глибока, орієнтована на вивчення особистісних характеристик, на вироблення навичок роботи в процесі тренінгів, і, отже, дуже витратна для замовників.

Консалтингові організації пропонують свої послуги організаціям або цілеспрямовано з проблем управління персоналом, або в межах послуг по більш широкому комплексу проблем. Проводячи кадровий аудит, вони найчастіше проводять узагальнену, не детальну оцінку персоналу організації, розглядаючи персонал як умову і передумову для реалізації стратегічних цілей. Оцінка здійснюється за критерієм відповідності персоналу (у цілому або по ключових підрозділах) задачам, що стоять перед ним. У результаті можуть бути вироблені основи політики організації щодо персоналу, запропоновані заходи і технології управління персоналом.

Таким чином, загальним для сторонніх суб'єктів оцінки персоналу є висока якість наданих послуг, неупередженість оцінки, її комплексний характер. Але їхній розвиток у нашій країні не одержав належного розвитку не тільки тому, що це виявляється "занадто дорогим задоволенням", але і тому, що вітчизняні організації ще не

належною мірою усвідомили необхідність якісного удосконалення роботи з персоналом.

Особливими сторонніми суб'єктами оцінки є клієнти, що обслуговуються організацією. Якість їхнього обслуговування для ряду організацій є кінцевим результатом, що свідчить про ступінь реалізації здібностей персоналу в процесі роботи. Тому не випадково останнім часом з'являється усе більше методик, у яких передбачається оцінка професійних і особистісних якостей співробітників клієнтами. Це вимагає значної підготовчої роботи, гарного методичного забезпечення, але, як показують результати, одержані оцінки є точними, ємними, досить достовірними.

Частина з уже розглянутих нами суб'єктів не є спеціалізованими, тобто вони за своїм призначенням не організовувалися для оцінки персоналу (клієнти, колеги, деякі з експертів і ін.). Але є і такі суб'єкти, у безпосередні функції яких входить оцінка персоналу. Серед них варто виділити особливо керівників (при розвитку менеджменту частка цих функцій буде постійно зростати) і служби управління персоналом. Їхня відмінна риса від інших суб'єктів полягає в тому, що вони організаційно оформлені, а оцінка персоналу є їх основною професійною задачею або входить у їхнє число. Місце цих суб'єктів у системі оцінки полягає в тому, що вони покликані проектувати, організовувати, здійснювати і контролювати процес оцінки, підключаючи в міру необхідності інших суб'єктів оцінки. Так, служби управління персоналом організації покликані виконувати весь цей комплекс робіт і по всіх елементах системи управління персоналом (оцінка при доборі, у період адаптації, у рамках стимулювання праці, при переміщеннях, у випадку вивільнення й ін.), тобто вони відповідальні за оцінку і як функцію управління, і як процес, і як результат. Причиною того, що в сучасних умовах служби управління персоналом не повною мірою вирішують задачі оцінки персоналу полягають у тім, що вони не оснащені сучасними методиками, персонал цих служб не в змозі їх розробити самостійно, а рівень розробки теорії питання не відповідає сучасним вимогам.

Таким чином, розглянута нами класифікація показує, що в оцінці персоналу можуть і повинні брати участь різні суб'єкти. Кожен з них має свої переваги і недоліки. Вибір суб'єкта повинний виходити з того, наскільки він компетентний, інформований і економічний для

проведення оцінки, наскільки його особливості відповідають стану і розвитку оцінюваного об'єкта.

ЛЕКЦІЯ. Атестація як метод оцінки персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Атестація персоналу – види та функції
2. Процес атестації
3. Атестаційна співбесіда
4. Нетрадиційна методи проведення атестації
5. Юридичні аспекти атестації

1. Атестація персоналу – види та функції

Атестація персоналу — кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам діяльності яку вони виконують. Головне призначення атестації — не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

Функції по проведенню атестації, у сучасних організаціях, розподіляються між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами по персоналу або кадровими службами (Таблиця 19).

Таблиця 19. Розподіл функцій по проведенню атестації у сучасних організаціях

Лінійні керівники	Кадрові служби
Консультують щодо вибору суттєвих параметрів оцінки Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оціночні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто буде атестуватись Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Грунтуючись па корпоративній політиці розробляють загальні принципи оцінки персоналу. Розробляють нормативні і методичні матеріали, організують атестаційні процедури. Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід. Контролюють реалізацію атестаційних процедур. Обробляють і аналізують дані. Здійснюють збереження і використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву і планування кар'єри)

Ефективному збору інформації, особливо по оцінці праці, може сприяти залучення як експертів усіх працівників підрозділу, у якому проходить атестація, і працівників, які безпосередньо взаємодіють з даним підрозділом. З урахуванням мети атестації можна говорити про дві її складові частини: оцінка праці й оцінка персоналу.

Оцінка праці спрямована на співставлення змісту, якості й обсягу фактичної праці з запланованим результатом праці, що представлений у технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

При проведенні атестації керівників має сенс давати оцінку праці не тільки кожного з них, але й організовувати особливі процедури оцінки праці керованого ними підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту.

Аналіз практики управління показує, що підприємства і організації використовують у більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці й оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. Оціночна форма включає два відповідних розділи, у кожному з яких від керівника поряд з бальною оцінкою звичайно вимагаються розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, що засвідчується підписом, а також фіксацію незгоди з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

Атестація повинна проводитися планомірно. За принципом проведення розрізняють такі види атестації: регулярна основна, розгорнута (один раз в 3-5 років); регулярна проміжна, спрощена, зорієнтована на оцінку результатів поточної роботи (для керівників та спеціалістів один раз в рік, а для деяких категорій 2 рази на рік чи частіше); нерегулярна, яка пов'язана з виникненням надзвичайними обставинами (неочікувана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), при введенні нових умов оплати праці. Наприклад, при

введенні єдиної тарифної сітки по рішення уряду через атестацію пройшли всі працівники держбюджетних організацій та установ.

Атестація може мати явні та латентні функції. *Явними* є встановлення факту відповідності тієї чи іншої людини певній соціальної ролі – інженера, керівника, тощо. Причому воно повинно носити офіційний характер і бути зафіксованим в документі, який адресований більш широкому колу осіб. Тому кінцевою метою атестації є рішення, яке змінює або зберігає соціальне положення особи, що атестується, у відповідності з її підготовленістю до виконання даної соціальної ролі. *Явними* також є стимулювання, покращення підбору та розстановки кадрів.

Функція стимулювання націлена на збільшення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових та особистих якостей, покращення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Латентних функцій може бути досить багато. Найбільш розповсюджені наступні: надання більшої ваги прийнятим раніше кадровим рішенням, поглиблення знайомства з підлеглими, їх можливостями та здібностями, розвалення кругової поруки та взаємної невимогливості підлеглих, основу для того, щоб примусити конкретного працівника залишити фірму, перекладання відповідальності за розстановку кадрів на атестаційну комісію, мотивація та стимулювання праці, планування кар'єри співробітників, тощо.

2. Процес атестації

Організаційне проведення атестації оформлюється відповідним наказом на підприємстві, що надає їй офіційний статус і дає право на використання результатів для прийняття організаційних рішень по відношенню до конкретного працівника. Таким чином, атестацію можна розглядати як деякий незавершений, оформлений документально результат оцінки працівника.

Атестація є широко розповсюдженою формою роботи з кадрами, яка активно застосовується підприємствами, організаціями та установами. Об'єктом атестації є працівники певних категорій, що знаходяться в трудових відносинах з даним підприємством. Її проведення регламентується рядом спеціальних документів та відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим, підприємства можуть самі розробляти власні положення по проведенню атестації, виходячи із поставлених цілей.

Однак, слід мати на увазі, що є формальні вимоги до проведення процедури атестації, причому виконання цих правил надається особливе значення, так як їх порушення може послужити основою для працівника, який незадоволений прийнятим щодо нього рішенням, оскаржувати це рішення.

Атестація проводиться в декілька етапів: підготовка, сама атестація і підведення підсумків атестації, аналіз результатів атестації, підведення узагальнюючих підсумків атестації, проведення співбесід за результатами атестації, організація збереження даних атестації.

Підготовка, яка здійснюється кадровою службою, включає:

1. Розробку принципів і методики проведення атестації;
2. Видання нормативних документів по підготовці і проведенню атестації (наказ, список атестаційної комісії; методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації);
3. Підготовку спеціальної програми по підготовці до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);
4. Підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.ін.).

Проведення атестації:

1. Ті хто атестується і керівники, самостійно (по розробленій кадровою службою структурі) готують звіти;
2. Ті хто атестується і не тільки керівники, але і співробітники і колеги заповнюють оціночні форми;
3. Аналізуються результати;
4. Проводяться засідання атестаційної комісії.

Підведення підсумків атестації:

1. Аналіз кадрової інформації, ведення й організація використання персональної інформації;
2. Підготовка рекомендацій з роботи з персоналом;
3. Затвердження результатів атестації.

Аналіз результатів атестації включає:

1. Оцінка праці:

виявлення працівників, що не задовольняють стандартам праці;
виявлення працівників, що задовольняють стандартам праці;
виявлення працівників, які істотно перевищують стандарти праці.

2. Оцінка персоналу:

діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей;
порівняння індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями і специфікою посад);
виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;
оцінка перспектив ефективної діяльності;
оцінка росту;
ротації.

Зведення й обробка даних, як правило, проводиться по закінченні атестації.

Для підведення узагальнюючих підсумків:

складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;
виділяються групи ризику (неефективно працюючих чи працівників із неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);

виділяються групи росту (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку і професійного росту);

готуються рекомендації з використання даних атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації.

Крім зворотного зв'язку з тим хто атестується, у ході бесіди проводяться уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені дані вводяться в узагальнені форми й аналізуються.

Організація збереження даних.

Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових і інших рішень, необхідно вірно організувати збереження інформації з результатів атестації. Варто розробити особливу форму введення і збереження інформації (по персоналіям, відділам, рівням ієрархії, напрямкам діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації і по цих параметрах, і по параметрах якості і кількості праці.

3. Атестаційна співбесіда

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда – зустріч керівника з особою, яку атестують, в ході якої здійснюється обговорення результатів роботи за минулий період, видається оцінка цієї роботи як керівником, так і цим співробітником, затверджується план роботи працівника на майбутній рік та на перспективу.

Атестаційна співбесіда відіграє дуже важливу роль в атестаційному процесі, тому воно потребує ретельної підготовки як

від працівника, так і від керівника. Багато компаній спеціально навчають своїх робітників тому, як проводити атестаційну співбесіду.

Керівник повинен передчасно визначити дату проведення співбесіди та сповістити її працівнику, надавши йому можливість ретельно підготуватися до атестації. Також важливо виділити достатній для проведення співбесіди час (не менш, ніж година), вибрати належне приміщення, яке б виключало присутність третіх осіб, телефонні дзвінки, шум та інші відволікаючі фактори. Практика показує, що необхідно уникати переносу дати атестації, оскільки це негативно впливає на стан працівника, змушує його нервуватися , заважає концентрації на оцінці власної роботи.

З самого початку співбесіди керівник повинен встановити контакт зі співробітником, який би забезпечував атмосферу доброзичливого діалогу. Це можна досягти за рахунок тону привітання, питань на нейтральну тему, демонстрації уваги до відповідей працівника, посмішки, тощо. Керівник повинен пояснити, що метою співбесіди є покращення результатів його роботи , а не покарання за його помилки. Доброзичливий тон слід зберігати протягом всієї співбесіди, постійно демонструючи працівнику зацікавленість в його розвитку, готовність допомогти.

Власне, атестацію рекомендується почати з обговорення досягнень співробітника, зосередитись на позитивних результатах. При обговоренні недоліків керівник повинен бути дуже конкретним, використовувати реальні факти, уникати характеристики особистих якостей співробітника, сконцентруватися на посадових зобов'язань. Дуже важливо уникати критики заради критики та визначати конкретні дії з покращення роботи особи, що атестується. Виносячи загальну оцінку, керівник повинен ретельно обґрунтувати її, надати співробітникові можливість висловити власну думку, однак не припустити перетворення атестації на сварку або не аргументовану образу. Закінчити атестацію слід на позитивній ноті, ще раз підкресливши, свою повагу до працівника та щире зацікавлення в його розвитку.

Протягом всієї співбесіди керівник має уважно слідкувати за станом працівника, якого атестують та при необхідності вносити корективи у власні дії. Особливу увагу слід звернути на атестацію молодих працівників, тому що негативний досвід першої атестаційної співбесіди залишається в пам'яті на багато років.

Дотримуючись перерахованих вище правил, керівник зможе перетворити співбесіду в позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог із співробітником. Підкреслюючи позитивні моменти в роботі підлеглого і обговорюючи перспективи його розвитку, керівник мотивує співробітника на більш продуктивну працю. Пропонуючи допомогу та розробляючи разом із співробітником план дій, керівник надає в його розпорядження засоби, необхідні для самовдосконалення. Приводячи конкретні приклади як досягнень, так і втрат підлеглого, керівник демонструє свою участь в розвитку співробітника та постійну увагу до того, чим той займається.

Для того, щоб з успіхом провести атестаційну співбесіду, керівник повинен ретельно підготуватися до неї. Головними елементами підготовки є: проведення врівноваженої основаної на факторах оцінки роботи співробітника з урахуванням посадової інструкції та індивідуального плану на минулий період; осмислення плану розвитку співробітника на майбутній період; продумування детального плану проведення співбесіди.

Природно, що підготуватися до співбесіди за короткий термін не можливо, для цього потрібна увага керівника до роботи своїх співробітників протягом всього атестаційного періоду.

4. Нетрадиційні методи проведення атестації

Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами атестації спонукала їх почати активний пошук нових підходів до оцінки персоналу, в більшому ступені відповідних реаліям сьогодення.

Можна виділити декілька напрямлень в розвитку *нетрадиційних методів*. По-перше, нові методи атестації розглядають робочу групу в якості основної одиниці організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами та здатність працювати в групі.

Так, наприклад, деякі компанії. Які широко використовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенні проекту, а не регулярно, через певний період часу.

По-друге, оцінка окремого співробітника та робочої групи здійснюється з урахуванням результатів всієї організації. По-третє, до уваги приймається не стільки успішне виконання сьогоdnішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку та освоєння нових професій та навиків.

Американська аерокосмічна компанія атестує своїх працівників (та підвищує зарплату) на основі оцінки ступеню оволодіння новими спеціальними методами роботи.

Нетрадиційні методи почали розповсюджуватися досить недавно (10 – 15 років тому). Тому їх до сих пір часто називають експериментальними. Тим більше, деякі з них вже знайшли широке застосування та міцно затвердились в якості “стандартних” методів багатьох компаній.

До числа таких методів відноситься “360*” атестація. При ній співпрацівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами та підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними (всі заповнюють одну й ту ж саму форму оцінки, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація колегами та підлеглими проводиться на комп’ютері, тощо).

Нетрадиційні методи атестації дозволяють подолати притаманні традиційній системі недоліки, однак їх використання також може створювати певні проблеми для організації. Насамперед розширення складу працівників, що оцінюють, може стати причиною цілого ряду конфліктів між ним та його підлеглими або колегами, пов’язані із об’єктивністю оцінки та сприйняттям цієї оцінки як об’єктивної самим тим, кого атестують. Зміщення акценту в бік потенціалу, який достатньо важко оцінити і, найголовніше пояснити тому, кого оцінюють, також може стати джерелом образ та конфліктів. Тому нові методи атестації повинні бути ретельно продуманими спеціалістами та добре зрозумілими усіма працівниками організаціями.

Також, одним з нетрадиційних для нашої країни методом оцінки персоналу є *проведення атестації в фірмах, які займаються кадровим консалтінгом.*

На Заході попит на послуги “Personnel assessment” (оцінка персоналу) існує вже досить давно, внаслідок чого там створилася ціла індустрія подібних послуг. У нас же цей ринок пустий. Алгоритм дії цієї методики виглядає наступним чином. Фірма, яка використовує подібну методику, як правило, має достатній досвід роботи, солідний список клієнтів та власну навчально-тренувальну базу. Тобто у потенційних замовників цієї організації є можливість на декілька днів “помістити” своїх підлеглих в навчально-тренувальний комплекс і на виході отримати, в залежності від замовлення, найрізноманітніший набір даних: від оцінки власних характеристик

спеціаліста (різного ступеню повноти та достовірності) до кваліфікаційного висновку про професійну відповідність, природність та перспектив профрозвитку.

Оскільки на українському ринку подібна послуга тільки починає просуватися, то ті декілька центрів, які вже існують, можуть запропонувати лише психологічну оцінку персоналу, психологічну та професійну атестацію персоналу.

Психологічна атестація персоналу передбачає наявність критеріїв оцінки, за якими буде перевірятися відповідність людини своєму робочому місцю. Критеріями оцінки в даному випадку є особливості особистості людини, особливості її мотивації, тощо. Для цього необхідне проведення процедури професіографування (опис професії). На виході від цієї процедури отримується професіограма та психограма - опис власних рис, якостей, здібностей, необхідного ступеню їх вираженості для того, щоб людина могла досягти успіху в даній професійній діяльності. Потім створюється особливий набір діагностичних методик, застосовується до людини, оцінка якої необхідна замовнику, і окрім загального психологічного опису особистості, він отримує ще порівняльні психологічну характеристику співробітника за критеріями, важливими для його роботи. В підсумок, отриманий за результатами атестації, окрім психологічного портрету входить ще думка експерта про професійну відповідність даної людини. При чому за бажанням замовника для кожної людини можуть бути рекомендовані варіанти покращення його діяльності, можливості найефективнішого навчання та керування. Побічним корисним ефектом є те, що у замовника залишається список психологічних критеріїв, що зазвичай використовується внутрішніми консультантами замовника при ротатії кадрів або при прийомі претендентів на роботу.

Професійна атестація персоналу полягає в описі відповідності спеціаліста деяким професійним критеріям. В цьому випадку критеріями оцінки є певні професійні навички та вміння. Основна складність тут полягає в тому, що в різних фірмах навіть схожі види робіт передбачають перед собою виконання спеціалістами різних функцій. Зазвичай робота зовнішніх консультантів полягає у виявленні системи критеріїв оцінки для кожного робочого місця, організації правильної та коректної процедури атестації персоналу. на виході замовник отримує готову систему професійної атестації своїх спеціалістів (набір критеріїв для кожної посади), яку він може

використовувати і в майбутньому. Якщо для проведення атестації залучались спеціалісти замовника, то результатом співробітництва зовнішніх консультантів та внутрішніх структур організації можуть стати навички по оцінці персоналу, отримані в результаті взаємодії, які будуть з успіхом використовуватися в майбутньому для самостійної атестації.

Переваги використання спеціалізованих служб в атестації:

- незалежність ні від кого всередині компанії замовника дозволяє зовнішньому консультанту отримувати більш достовірну інформацію та давати більш повні та об'єктивніші підсумки у порівнянні із зовнішнім консультантом;
- наявність широкого та різноманітного досвіду, накопиченого зовнішнім консультантом в результаті довгої роботи по виконанню схожих замовлень;
- маленька завантаженість зовнішнього консультанта поточними справами, тому що він виконує зараз тільки це замовлення, а всередині консультант завантажений ще й великою кількістю справ, які не мають відношення до оцінки персоналу.

Великий плюс подібних послуг полягає ще в тому, що процедури психологічного тестування дають, окрім запланованих результатів, величезну кількість іншої корисної інформації.

Результати подібних досліджень використовуються замовником, як правило, при переміщенні співробітників по посадовій драбині, при прийнятті рішень під час структурних реорганізацій, вирішуванні питань посадової відповідності, при пошуку можливостей найефективніших шляхів управління та взаємодії із спеціалістами.

5. Юридичні аспекти атестації

Атестація співробітників з метою з'ясування рівня їх кваліфікації і відповідності посаді або виконуваній роботі створює юридично значимі наслідки для працівників та працедавців. Тому при розробці та проведенні процедури атестації дуже важливо дотримуватися усіх правових основ як обов'язкової атестації співробітників так і внутрішньої атестації.

Згідно з трудовим законодавством, періодичній обов'язковій атестації підлягають не тільки працівники державних підприємств, але і керівники та спеціалісти підприємств транспорту всіх

організаційно-правових форм, чия діяльність пов'язана з безпекою руху.

На практиці більша частина менеджерів по персоналу намагається дотримуватися юридичних процедур супроводу атестації. Проте, існує ряд юридичних тонкощів, які не завжди враховують при проведенні внутріорганізаційної атестації. Так, наприклад, практично у всіх випадках при проведенні атестації інформацію про терміни та графіки проведення атестації персоналу повідомляють мінімум за місяць. А про те, що існують певні категорії співробітників, які не підпорядковуються атестації знають не всі фахівці по управлінню персоналом. До таких категорій належать: особи які пропрацювали на посаді менше ніж рік, вагітні жінки, а також жінки які мають дітей до трьох років.

Існує певний порядок проведення атестації, основні моменти якого також втзначені законодавством.

Так, на кожного працівника, його безпосередній керівник подає відгук, в якому міститься оцінка його професійної діяльності, кваліфікації і т.ін. Такий відгук повинен бути поданий в атестаційну комісію не пізніше, ніж за 2 тижні до початку атестації.

Крім того, до цього моменту співробітник повинен бути ознайомлений з відгуком про себе.

Безпосередньо в момент атестації при рівності голосів співробітник визнається як той, що відповідає займаній посаді.

ТЕМА 8. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ЛЕКЦІЯ. Розвиток організації через всебічний розвиток її персоналу

1. Розвиток персоналу як обов'язкова умова успішного функціонування сучасної організації
2. Всебічний розвиток особистості людини як необхідна умова соціального розвитку персоналу організації
3. Основні напрями управління розвитком особистості в організації

1. Розвиток персоналу як обов'язкова умова успішного функціонування сучасної організації

Непоодинокими є випадки в практиці діяльності сучасних організацій, коли вони мають збитки через відсутність достатньої

компетентності працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу організації її потребам негативно позначається на результатах її діяльності. **Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації.** Особливо це актуально в сучасних умовах осподарювання, коли прискорення науково-технічного прогресу в значній мірі прискорює процес старіння професійних знань і навичок.

Конкретними причинами, що призвели до розуміння особливої, вирішальної ролі людського чинника, можна вважати зростання технічної озброєності працівників, спеціалізацію і кооперацію праці, реальне усупільнення виробництва і приватизацію держвласності, ринкову структуру.

Розглянемо більш детально ці фактори.

1. Науково-технічна озброєність працівників, що досить швидко прискорюється, пускає в хід все більшу і більшу масу дорогих засобів виробництва. Вартість засобів виробництва переноситься на продукт, що створюється. Ціна відповідальної поведінки працівника, що залежить від рівня його кваліфікації й інтелекту, емоційної зрілості і психічного стану, зростає при цьому в багато разів.

2. Суспільство потрапляє в зростаючу залежність від особистих якостей підприємців, менеджерів і інженерно-технічних працівників, від їхньої чесності, порядності, відданості суспільним інтересам.

3. Реальне усупільнення, приватизація і спеціалізація виробництва збільшують кількість системно-економічних зв'язків. Усі ці зв'язки автоматизувати і оптимізувати, навіть із застосуванням швидкодіючих ЕОМ, неможливо. Тому якість роботи, почуття відповідальності, ініціативний характер діяльності, стан ринку і ринкових структур створюють надзвичайно важливий вплив на ефективність економіки.

Є й друга сторона цього питання, яка до останнього часу в нашому суспільстві враховувалася цілком недостатньо і яка стосується безпосередньо об'єкту управління - працюючої людини, виконавця. Соціально розвинена людина має великий трудовий потенціал, ніж людина пасивна, але в той же час він є більш складним об'єктом управління. Інтереси працівників багатосторонні, і тому управління людським фактором, його активізація повинні відрізнятися різноманітністю методів,

гнучкістю, цілеспрямованістю. Авторитарна адміністративно-бюрократична система управління цього робити не вміла. Вона руйнувала людський чинник тим, що використовувала для здійснення своїх цілей примушення і репресивні методи, які не відповідали соціальній ситуації, призводили до неефективного використання соціальних ресурсів і їхнього трудового потенціалу.

Колись робота з кадрами полягала винятково в заходах щодо набору і відбору робочої сили. Ідея полягала в тому, що якщо вам вдалося знайти потрібних людей, то вони зможуть виконати потрібну роботу. Сучасні організації, у яких добре поставлена справа управління, вважають, що набір потрібних людей є лише початком. У той час коли більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких згодом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів із роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага всього персоналу керівництво організації повинно постійно працювати над підвищенням його потенціалу.

Розвиток персоналу (РП) - комплекс дій, що включає в себе особистісний, соціальний та професійний розвиток людей, які працюють в організації за рахунок їх навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, а також планування та управління кар'єрою персоналу організації. Тобто це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань.

Мета розвитку персоналу - забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії розвитку.

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку призвели до виникнення нової концепції розвитку персоналу організації. У її основі - становлення і розвиток творчої особистості. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії. Навчальний процес не обмежується передачею учням необхідної суми знань і навичок по визначеній професії, а спрямовується на розвиток у них здатності і бажання, освоювати нові галузі знань, опановувати нові професії. Іншими словами, у процесі навчання значно посилюється творчий елемент і особа що навчається виступає не як пасивний об'єкт одержання інформації, а як активний суб'єкт розвитку

своїх здібностей.

Важливою складовою нової концепції є завдання щодо самореалізації особистості.

Можна виділити **три основні аспекти розвитку персоналу сучасної організації:**

1) управлінський або професійний (фаховий) - придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання організації;

2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у результаті кар'єрного просування;

3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток організації і суспільства.

Тому загальна систем розвитку персоналу в організації може бути представлена на рисунку 14.



Рис.14. Складові елементи розвитку персоналу організації

Подібна система дозволяє реалізувати принцип безупинного розвитку персоналу організації, зобов'язує керівників усіх підрозділів нести особисту відповідальність за навчання і кар'єру його підлеглих.

2.Всебічний розвиток особистості людини як необхідна умова соціального розвитку персоналу організації

Результати колективної праці, психологічний клімат, задоволеність працівників працею виступають на перше місце в сукупності чинників, що визначають якість трудового життя. У цьому зв'язку особливе значення одержує проблема всебічного розвитку особистості людини як найважливіша складова частина глобальної життєвої цілі гуманного суспільства.

Людина є об'єктом вивчення багатьох наук (філософії, соціології, психології, медицини, педагогіки, управління, історії і др), що розглядають її зі своєї точки зору. У теорії управління персоналом людина також є об'єктом дослідження як найважливіше ядро динамічної соціальної групи, з одного боку, і рушійна сила управлінського процесу, з іншого. При повсякденній простоті поняття людини існує ціла сукупність виробничих понять, де людина є стрижневим терміном Системний аналіз цих понять, що характеризують людину з погляду предметів різних наук, дозволив розробити схему класифікації понять людини стосовно до управління персоналом.

При цьому людина розглядається як вищий щабель живих організмів на Землі, суб'єкт суспільно-історичної діяльності і культури.

Розглянемо більш детально класифікаційні ознаки понять, що характеризують людину.

1. Групи людської спільноти - суспільно-історичні стійкі групи людей, у яких відбувається відтворення і розвиток людства. До них належать суспільство, нація, рід і сім'я

2. Етапи становлення людини (ідентифікація, індивідуалізація і персоналізація) відображують процес перетворення людини як біологічної істоти в персональну людину відмінну від інших (народження, молодість, зрілість і старіння)

3. Рівні розвитку людини характеризують чотири найважливіші щаблі її соціального розвитку, починаючи з народження організму, що несе генетичний код людства, перетворення її в індивід, що відрізняється від тваринного світу, формування індивідуальності, відрізняє її від інших індивідів, і, нарешті, перетворення в неповторну особистість.

4. Родові якості людини відображують специфічні особливості, властиві в повній сукупності тільки людині : свідомість, мова спілкування, праця, досвід і потреби. Зрозуміло, при цьому існує повноцінна біологічна природа людини як носія родових якостей.

5. Відмінні компоненти особистості характеризують найбільш яскраві властивості людини, по яких можна судити про рівень розвитку й індивідуальності особистості. Це насамперед особисті якості (ділові і моральні), психологія особистості (темперамент, тип мотивації), знання й уміння (життєві і фахові), інтелектуальні здібності і культурний рівень (високий, середній, низький).

6. Сфери людської діяльності по матеріальному виробництву (економіка, екологія, наука і мистецтво) і обслуговуванню людей (медицина, фізкультура, педагогіка, управління) найважливіша галузь, у якій відбувається відтворення матеріальних благ і власне людини

7. Соціальні підсистеми людини створюють специфічний світ, у якому відбувається становлення і розвиток особистості людини. До них ми відносимо соціальні здібності, потреби, мотивацію, діяльність, відношення й інститути, це те соціальне середовище, що є невід'ємною частиною будь-якого цивілізованого суспільства.

8. Соціальна типологія особистостей базується на класифікації рівня потреб, мотивації, знань і умінь, властива різним категоріям людей. Передбачено вісім типів особистостей від ідеального позитивного - "хочу, знаю, умію" до негативного антиподу - "не хочу, не знаю, не вмію"

Наведена специфікація понять дає системний погляд на людину в динаміці її розвитку і перетворення з індивіду в особистість, визначає соціальні сфери і підсистеми людини, що дуже важливо в управлінні соціальним розвитком, дає конкретний інструментарій менеджерам у типології особистостей і методи впливу на різноманітні типи людей

Процес становлення людини з погляду соціальної філософії передбачає три основних етапи - ідентифікація, індивідуалізація і персоналізація

Ідентифікація - це перетворення людини - біологічної істоти в реальну людину, що опанувала загальні людськими якості: уміннями ходити, говорити, їсти, читати, писати, спілкуватися в групі.

Індивідуалізація - це процес перетворення людини в індивідуальність, індивідуума, відмінного від інших, яка володіє соціально неповторними рисами: знаннями, уміннями, навичками, психологією поведінки.

Персоналізація - це перетворення індивідуальності в особистість - суб'єкт громадського життя, у соціально функціонуючу людину.

Всебічний розвиток особистості припускає визначення галузей діяльності, у яких відбувається розвиток особистості.

Виробництво речей історично здійснюється в двох формах:

- натуральна - спрямована на матеріальну форму (житло, меблі, транспорт, одяг, продукти харчування й ін.);

- знакова - спрямована на інформаційну форму (моделі, графіки, креслення, картини, книги, програми й ін.).

Виробництво людей пов'язано з процесом відтворення людини як біологічної субстанції і соціальної істоти і може бути розглянуто в двох формах:

- біологічна - як процес зачаття, народження, охорони здоров'я і старіння людини;
- соціальна - як процес виховання і перетворення біологічної істоти у власне людину і управління соціальними групами в суспільстві.

Розвиваючи даний підхід до всебічного розвитку особистості, проф. Л. А. Зеленев розробив концепцію восьми сфер людської діяльності і теорію людинознавства, покликану вивчати ці сфери. Коротко охарактеризуємо зміст кожної сфери діяльності.

Економічна діяльність - це діяльність по виробництву, розподілу, обміну і споживанню матеріальних благ. Вона відбувається насамперед як перетворення речовини природи і базується на трудовій природі людини. Зрозуміло, економічна діяльність може зберігати свою сталість тільки за умови видозміни, модифікації в різні історичні епохи. Економічною діяльністю в нашому суспільстві зайняті насамперед безпосередні виробники матеріальних благ (робітники і селяни), а також представники конструкторсько-технологічної інтелігенції, оскільки вони створюють технічні і технологічні системи матеріального виробництва. Сюди ж варто віднести усіх, хто здійснює безпосереднє обслуговування процесу матеріального відтворення: транспортне, сировинне, енергетичне, ремонтне і т.п. До економічної діяльності ми відносимо також різноманітні форми позапрофесійної економічної, господарсько-побутової діяльності громадян: участь у будівельних і сільськогосподарських роботах, ведення домашнього господарства.

Екологічна діяльність - це діяльність по регулюванню відношень людини з природою, природним навколишнім середовищем. Вона здійснюється в чотирьох функціях: зберігання природи, поновлення природних ресурсів і захист людини від пагубного впливу природи (землетруси, суховії, радіація й т. ін.

Наукова діяльність - це діяльність по пізнанню законів і властивостей реального світу, по генерації знання будь-якого виду і рівня: теоретичного й емпіричного, академічного і повсякденного. Пізнавальна активність людини базується на її мисленні, абстрактний

рівень якого формує сферу науки. Будь-яка сфера діяльності потребує забезпечення її знанням, а виходить, і будь-який суб'єкт логічно рухається до наукового осмислення своєї сфери. Один із прогнозів підтверджує, що в 2030 р. при теперішніх темпах розвитку науки все доросле населення планети повинно буде зайнятися науковою діяльністю. І це відбудеться не за рахунок оголення всіх інших сфер, не за рахунок переходу людей із сфер економіки, педагогіки, медицини, керування і т. д. у сферу науки, а за рахунок того, що кожна людина буде одночасно займатися і науковою діяльністю. Така грань усебічного розвитку особистості настільки ж природна і закономірна, як і інші. А це припускає оволодіння науковою культурою кожним членом товариства.

Художня діяльність (мистецтво) - це діяльність по образному моделюванню реального світу, по створенню, розподілу, обміну, споживанню творів мистецтва. Вона базується на образному мисленні людини. Мистецтво є універсальною соціальною пам'яттю людства, компенсатором недостатку індивідуального досвіду людини, універсальною мовою спілкування людей. До цієї діяльності підключаються і її багаті прикладні форми - художньо-утилітарні види діяльності: художнє конструювання, архітектура, прикладне мистецтво, художні промисли, художні види спорту, декоративна хірургія і т.п. Отже, перед кожною людиною відчиняються широкі перспективи вмикання в образне моделювання або в образне перетворення предметного світу.

Таким чином, економічна, екологічна, наукова і художня діяльність - спрямовані на виробництво речей у натуральній або знаковій формі. Перераховані нижче ще 4 сфери діяльності в якості головного об'єкта спрямовані на виробництво людей.

Медична діяльність - це діяльність по зберіганню і відновленню життєздатності людини і людського роду. Основний її об'єкт - людський рід, і вона вирішує дві задачі зберігання (профілактика) і відновлення (лікування) людей. Вона орієнтована на біологічну сутність людини (анатомічні, фізіологічні і психічні підсистеми людини). Здійснюється медична діяльність: профілактика, терапія, хірургія, психотерапія, фізіотерапія, лікувальна фізкультура і т.д. Крім фахової медицини розвивається і народна медицина, медична самодіяльність.

Фізкультурна діяльність - це діяльність по розвитку фізичних можливостей людини, по досягненню його фізичної досконалості.

Фізкультура - це масова форма фізичного розвитку населення Її характерними рисами є масовість, комплексність, універсальність, безперервність, потреба в мінімальних матеріально-технічних засобах.

Педагогічна діяльність - це діяльність по передачі й освоєнню соціального досвіду людства Вона здійснюється в різноманітних формах навчання, навчання і виховання і відповідно самоосвіти, самонавчання і самовиховання. Навчання розділяється по рівнях навчання початкове, загальне середнє, середнє спеціальне, вище і післявузовське навчання.

Управлінська діяльність - це діяльність по управлінню відношеннями людей у суспільстві, по мобілізації готовності людей до діяльності. Управління - це процес організації і координації людей у процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних благ.

Всебічний розвиток особистості насамперед включається в названі вісім видів діяльності суспільства, це поля її соціальної активності Але кожна діяльності припускає готовність до неї, потреби (установки) і здібності (знання й уміння) .Через діяльність людина стає агентом соціальних інститутів суспільства (організації, установи, товариства і ін.), тобто здійснюється повне оволодіння сферами громадського життя

Сучасна філософія виділяє соціальні підсистеми, у рамках яких доцільно досліджувати світ людини.

1. Соціальні здібності - інформаційний і інтелектуальний потенціал людства, сукупність накопичених знань і умінь, що можуть бути використані людиною у всіх сферах його діяльності.

2. Соціальні потреби - сукупність духовних благ, необхідних для розвитку людської особистості і соціальної групи, як-от приналежність до роду, національності, групі, успішна кар'єра, одержання вищого утворення й ін.

3. Соціальна мотивація - процес спонукання людини до визначеної діяльності для досягнення поставлених цілей і задоволення соціальних потреб. Включає самовираження, моральне і матеріальне заохочення і примус.

4. Соціальна діяльність - творча діяльність людей, спрямована на перетворення природи, створення матеріальних і духовних благ.

5. Соціальні відношення - сукупність зв'язків і обмежень людей у процесі діяльності, подані у виді складної ієрархічної структури взаємозв'язків суспільства (чиновник - громадянин,

начальник - підлеглий, батько - син, учитель - учень, колеги - колеги і т.п.).

6. Соціальні інститути - історично сформовані в рамках визначеної суспільної формації організаційні форми людської діяльності (державні органи, підприємства, профспілки, інспекції).,

З погляду ефективного управління персоналом найбільше значення одержує соціальна типологія особистостей людини, що базується на трьох складових: хочу, знаю, умію.

Хочу відображує матеріальні і моральні потреби особистості, внутрішню мотивацію людини і є рушійною силою всіх сфер людської діяльності. Хочу одержати фах, хочу зробити кар'єру, хочу купити нову квартиру й автомобіль, хочу стати державним діячем, хочу написати книгу або картину, хочу більше заробляти. Це природні соціальні потреби і мотиви людини в його прагненні до розвитку особистості і матеріального добробуту.

Знаю характеризує розумовий потенціал людини у вигляді накопичених гіпотез, моделей, схем, теорій, методів, відчуттів, уявлень. Знання, шляхом навчання, утворюють інформаційний досвід людства. Людина знає економіку, організацію, управління і психологію - вона може працювати менеджером. Людина знає економіку, бухгалтерський облік, аудит, фінанси і кредит, вона може працювати бухгалтером або економістом. Людина має власність (гроші, майно, цінні папери) і володіє основами бізнесу - вона може стати підприємцем.

Вмію відображує раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретної людської діяльності. Людина вміє працювати на персональному комп'ютері, володіє технікою ведення ділових переговорів, може вільно спілкуватися на іноземній мові, володіє основами світського етикету, може скласти бухгалтерський баланс - усе це характеристики умінь конкретних людей у визначених професіях.

Ідеальним варіантом особистості людини є соціальний тип "хочу, знаю, умію", що припускає наявність високих духовних і матеріальних потреб, самомотивації і самовираження людини і забезпечує високі продуктивність і якість праці. Цей соціальний тип потребує підтримки керівництва і забезпечення гарних умов праці на виробництві. За даними проведених досліджень, питома вага людей

даного типу не перевищує 20% від загальної чисельності трудового колективу.

Його повним антиподом є соціальний тип "не хочу, не знаю, не вмію" - своєрідний люмпен, що має низький рівень духовних і матеріальних потреб і може працювати тільки під жорстким контролем "доглядача" і за умови адміністративного, а найчастіше фізичного примусу до праці. Результати праці працівника даного соціального типу незадовільні: низькі продуктивність і якість праці ("брак"), постійні порушення трудової дисципліни, розкрадання матеріальних цінностей.

Ці люди практично не піддаються вихованню і демонструють повну не-гативність до праці. Їхня частка в трудовому колективі залежить від економічного стану підприємства, соціально-психологічного клімату, рівня трудової дисципліни, плинності кадрів. Ця частка істотно знизилася в порівнянні з доперебудовним періодом, коли на окремих підприємствах вона досягала 10-15% від загальної чисельності. Перехід на оренду, акціонування підприємств, конверсія виробництва оборонних підприємств, скорочення чисельності персоналу підприємств, НДІ й організацій призвели до того, що соціальний тип людей "не хочу, не знаю, не вмію" став головним джерелом поповнення групи осіб "бомж", вічних безробітних, дрібних крадіїв і хуліганів. Задача суспільства полягає в їхній ізоляції з забезпеченням мінімального прожиткового рівня життя.

Між цими яскравими соціальними типами особистостей є ще шість, що характеризують різноманітні рівні потреб, фахових знань і умінь людей. Вони складають велику частину суспільства і трудових колективів підприємств і потребують постійного і всебічного розвитку особистості шляхом виховання і навчання.

3. Основні напрями управління соціальним розвитком персоналу в організації

Всебічний розвиток особистості людини є безупинним і цілеспрямованим процесом виховання і навчання, у якому основними суб'єктами виступають людина і її сім'я, підприємство або організація, де вона працює, навчальні і культурні заклади. *Процес управління соціальним розвитком персоналу в організації ґрунтується на всебічному розвитку особистості людини і містить у собі ряд етапів:*

1. Постановка цілей соціального розвитку;

2. Комплексна оцінка працівників (медична, психологічна, фізкультурна, фахова, естетична, екологічна й ін.);
3. Розрахунок соціальних нормативів для конкретної категорії працівників;
4. Розрахунок планових завдань по розвитку особистості на перспективу;
5. Визначення необхідних ресурсів і фінансових коштів;
6. Розробка плану соціального розвитку, доведення планових завдань до конкретних підрозділів за допомогою колективних договорів;
7. Організація культосвітньої, виховної й навчальної діяльності;
8. Оперативний облік і контроль виконання колективного договору і плану соціального розвитку;
9. Аналіз виконання річних і квартальних планів підвищення кваліфікації персоналу.

Всебічний розвиток особистості конкретної людини включає такі етапи:

1. Постановка життєвих цілей на найближчі 5-10 років;
2. Комплексна оцінка особистості (не рідше, ніж через 5 років);
3. Цільове планування по сферах людської діяльності;
4. Культурно-естетичне виховання (театри, музеї, виставки, література, музика, кіно, телебачення і т.п.);
5. Фізичне вдосконалення, підтримка здоров'я і працездатності;
6. Цілеспрямоване навчання або самоосвіта для розвитку особистості до рівня планових параметрів;
7. Контроль виконання і коригування життєвих цілей.

Показники всебічного розвитку особистості людини відображаються в таких документах:

1. Навчальних (атестат зрілості, диплом про закінчення технікуму або вузу, сертифікати і свідчення про закінчення курсів, дипломи про присудження вчених ступенів, атестати про присвоєння почесних звань і ін.);
2. Кадрових (характеристика, рекомендаційний лист, трудова книжка, накази по особовому складі, контракт співробітника, матеріали по атестації кадрів);
3. Документах по науково-технічному прогресу (авторські посвідчення про винаходи, раціоналізаторські пропозиції, плани технічного розвитку, наукові статті,

звіти по НДОКР, доповіді і повідомлення на конференціях, звіти про роботу гуртків якості й ін.);

4. Медичних документах і свідоцтвах про досягнення у фізкультурі і спорті: медичних картах, довідках, лікарняних листах, спортивних розрядах, і т.п.).

Таким чином, управління соціальним розвитком персоналу в організації через управління розвитком особистості людини є найважливішою функцією служби управління персоналом підприємства і кожного менеджера, що прагне налагодити добрі стосунки у своєму трудовому колективі. Розвиток особистості доцільно здійснювати на системній основі, базуючись на концептуальній схемі понять, що характеризують людини, і цільовому плануванні становлення людини як соціальної індивідуальності. Сучасні теорії управління персоналом виділяють людину в якості головного суб'єкта управління, виходячи з індивідуальних особливостей якої формується корпоративна культура і стратегія розвитку підприємства. Не випадковою є і поява нової цілі управління персоналом - підвищення якості трудового життя.

ЛЕКЦІЯ. Професійний розвиток персоналу

1. Складові елементи професійного розвитку персоналу організації
2. Професійна освіта, як складова професійного навчання персоналу
3. Процес управління професійним навчанням персоналу організації
4. Методи професійного навчання персоналу
5. Сучасні тенденції розвитку професійного навчання управлінського і виробничого персоналу і їх вплив на формування системи професійного розвитку персоналу
6. Статистика професійного навчання

1. Складові елементи професійного розвитку персоналу організації

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу значно прискорює процес старіння фахових знань і навичок. Інженер, що закінчив ВУЗ у середині минулого сторіччя, міг не піклуватися про підвищення кваліфікації до кінця своєї трудової біографії - інститутського багажу було цілком достатньо; знання випускників

початку сторіччя застарівали через 30 років; сучасні інженери повинні переучуватися кожне десятиліття.

Організація фахової освіти стало однією з основних функцій управління персоналом, а його бюджет - найбільшою (після заробітної плати) статтею витрат багатьох компаній. Такі організації як Ай-Бі-Ем, Моторола, Дженерал Моторз, американські збройні сили щорічно витрачають мільярди доларів на фаховий розвиток і навчання своїх співробітників і навіть створили для цього власні постійно діючі університети й інститути.

Проте фахова освіта не менше важлива і для невеликої комп'ютерної компанії або сімейного готелю - їхній успіх сьогодні також залежить від спроможності їхніх співробітників засвоювати і використовувати на робочому місці нові навички і знання.

Фаховий, або професійний розвиток персоналу це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових задач. Організації створюють спеціальні методи і системи управління фаховим розвитком - управління фаховою освітою, професійне навчання, підготовка резерву керівників, розвиток кар'єри. У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи фахового розвитку, які очолюються керівником у ранзі директора або Віце-Президента, що підкреслює їхнє значення для організації. Про важливість фахового розвитку для сучасних організацій свідчить і те, що цілі в цій галузі включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: Президентів, регіональних Віце-Президентів, директорів національних компаній. Великі організації витрачають на професійний розвиток значні кошти - від 2 до 10% фонду заробітної плати, що для такої компанії як Дженерал Моторз складає суму, що перевищує мільярд американських доларів у рік. Ці витрати є капіталовкладенням організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді підвищення продуктивності тобто збільшення внеску кожного співробітника в досягнення організаційних цілей.

Крім безпосереднього впливу на фінансові результати, капіталовкладення у фаховий розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників і їхня відданість організації, забезпечує спадкоємність управління.

Професійний розвиток має позитивний вплив і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нові навички і знання, вони стають більш конкурентноспроможними, на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині своєї організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професіональних знань. Фахова освіта так само сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі.

2. Професійна освіта, як складова процесу професійного навчання персоналу

Найважливішим засобом фахового розвитку персоналу є **професійне навчання персоналу - процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації**. Формально професійний розвиток ширше, ніж навчання і часто включає себе останнє, проте в реальному житті розходження між ними може бути чисто умовним і не настільки важливим, оскільки і фахове навчання і розвиток служать одній цілі - підготовка персоналу організації до успішного виконання завдань які стоять перед ним.

В сучасних умовах швидкого старіння фахових навичок спроможність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним із, найважливіших чинників успіху. Управління фаховим розвитком перетворилося в останнє десятиліття в найважливіший елемент управління сучасною організацією.

Професійне навчання персоналу забезпечує відповідність фахових знань і умінь працівника сучасному рівню виробництва і управління. **Навчання робітників та службовців включає чотири основні блоки.**

1. Професійна освіта (підготовка). Існує початкова, середня і вища професійна підготовка робітників і спеціалістів з одержанням документу про навчання (диплом, посвідчення). Термін навчання від 1 до 6 років.

2. Підвищення кваліфікації. Здійснюється на фахових курсах, у школах менеджерів, на факультетах підвищення кваліфікації і в інститутах бізнесу. Термін навчання від 1 дня до 1 року.

3. Перепідготовка кадрів. Здійснюється в навчальних закладах, коли робітники опановують другу професією, а службовці другий фах.

Термін навчання від 2 міс. до 2 років.

4. Післявузівська додаткова освіта. Здійснюється для одержання вищої фахової або наукової кваліфікації в аспірантурі або докторантурі Термін навчання 2-3 р.

Професійна освіта (підготовка) здійснюється з метою одержання робочої професії або фаху і передбачає різні рівні підготовки і передачу теоретичних знань з фаху та частково практичних навичок.

Початкова професійна підготовка ведеться за робочими професіям у професійно-технічних училищах (ПТУ) і технічних ліцеях. Модний нині процес перейменування училищ у ліцеї не можна визнати вдалим, тому що в дореволюційної Росії ліцеєм називався середній і вищий навчальний заклад для дворян, але ні в якій мірі не для підготовки електриків, операторів, економістів, бухгалтерів, фрезерувальників і т.ін. Тривалість навчання в ПТУ складає 2-3 р. і передбачає, поряд із фаховим, одержання повної загальної освіти в обсязі 10-11 класов. Великі підприємства мають у своєму складі навчальні центри, що ведуть підготовку школярів за робочими професіях на своїй виробничій базі.

Середня професійна підготовка орієнтована на навчання спеціалістів середньої кваліфікації (техніків, економістів, будівельників і т.ін.). Тривалість підготовки від двох до п'ятих років у залежності від базового загального навчання (9 або 11 класів).

Вона здійснюється в технікумах, училищах і коледжах. Найбільш вірна назва навчальних установ цього типу, прийнята з 1920 р., - технікум, а кваліфікація випускник-технік. Термін "училище" цілком притаманний для невиробничих галузей народного господарства (культура, навчання, мистецтво, медицина). Термін "коледж" (від англійського college) застосовується в США і Великобританії для позначення вищих або середніх спеціальних, навчальних закладів, де випускник одержує кваліфікацію "бакалавр", тобто другий щабель вищого навчання. Тому, модне нині перейменування технікумів у коледжі, де одержують неповну вищу освіту (1 щабель), не можна вважати вірним.

Народне господарство відчуває значну потребу в штатах із середньою фаховою освітою, наприклад, бухгалтерях, економістах, програмістах, правознавцях, працівниках культури. Крім того, витрати на підготовку техніків приблизно в 1-2 рази нижчі, ніж на підготовку бакалавра або спеціаліста.

Вища фахова освіта передбачає другий рівень підготовки бакалаврів, спеціалістів і магістрів із загальним терміном навчання від 4 до 6 років або після повної вищої освіти - від 2 до 3 років. У сучасної України вищу освіту одержують студенти в університетах, академіях і інститутах.

Університет - вищий навчальний заклад, діяльність якого спрямована на розвиток освіти, науки і культури шляхом проведення фундаментальних наукових досліджень і навчання на всіх рівнях вищої, післявузівської і додаткової освіти за широким спектром природничих, гуманітарних і інших напрямків науки, техніки і культури. Університет є головним центром розвитку освіти, науки і культури, що сприяє поширенню наукових знань і здійсненню культосвітньої діяльності серед населення.

Академія - вищий навчальний заклад, діяльність якого спрямована на розвиток освіти, науки і культури шляхом проведення наукових досліджень і навчання на всіх рівнях вищої, післявузівської і додаткової освіти переважно галузевої науки, техніки і культури. Академія є головним науковим і методичним центром у сфері своєї діяльності, який у широких масштабах здійснює підготовку спеціалістів вищої кваліфікації і перепідготовку керівних спеціалістів певної галузі.

Інститут - самостійний вищий навчальний заклад або частина (структурний підрозділ) університету, академії, що реалізує фахові освітні програми за певними напрямками науки, техніки і культури і здійснює наукові дослідження.

Вища фахова освіта має на меті підготовку спеціалістів відповідного рівня, задоволення потреб особистості в поглибленні і розширенні освіти на базі середньої і середньої фахової освіти. В Україні довгострокові програми ведуться за напрямками "бакалавр", "спеціаліст" і "магістр".

Бакалавр - це європейський стандарт вищої фахової освіти з терміном очного навчання 4 р. Бакалаврат прийнятий в Україні, включений у державний освітній стандарт, і згідно з ним ведеться підготовка в багатьох вузах. Існує номенклатура напрямків підготовки, за якимим присвоюється кваліфікації "бакалавр".

Спеціаліст та магістр - це вітчизняний стандарт вищої фахової освіти з терміном навчання 5-6 років. Для фахів також розроблені Державний освітній стандарт і існує номенклатура фахів.

Таким чином для сучасних підприємств і організацій які діють на нашому ринку існують умови для створення дієвих систем професійного розвитку їх персоналу.

3. Управління професійним навчанням персоналу організації

Для створення дієвої системи розвитку персоналу організації і здійснення ефективного процесу управління нею у першу чергу слід визначитись з основними її складовими елементами.

По-перше, **необхідно структурно закріпити в організації функцію професійного розвитку персоналу**; по-друге, **створити необхідне інформаційне і документаційне (методичне) забезпечення процесу управління професійним розвитком**; по-третє, **розробити відповідні технології здійснення процесу управління професійним розвитком на ґрунті сучасних методів роботи з персоналом**.

Ключовим етапом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб організації в цій галузі. Практично мова йде про з'ясування невідповідності між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей. Визначення потреб у професійному розвитку окремого співробітника вимагає спільних зусиль відділу кадрів, самого співробітника і його керівника. Кожна з сторін має своє бачення цієї проблеми (Рис. 15).

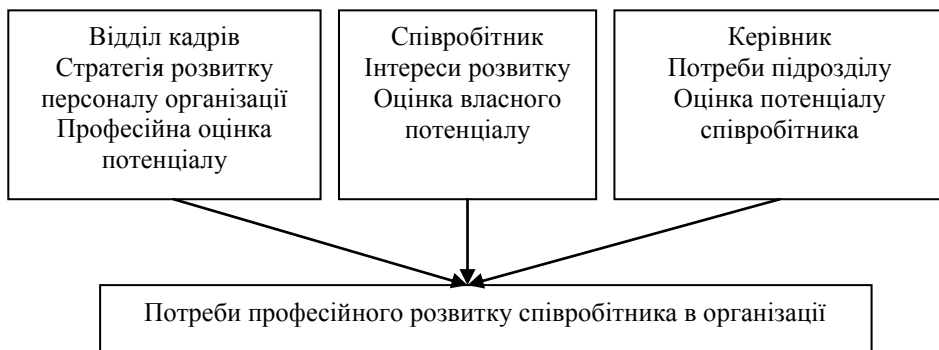


Рис.15. Визначення потреб професійного розвитку співробітників організації

Традиційними методами визначення і реєстрації потреб у професійному розвитку є атестація, підготовка індивідуального плану розвитку, тестування. Вибираючи методи визначення потреб співробітників організації у професійному розвитку бажано розділити їх на методи за допомогою яких можна з'ясувати потреби організації у підвищенні кваліфікації її персоналу (професійне навчання) і потреби організації у розвитку кар'єри її співробітників.

Процес управління професійним навчанням повинен складатись з ряду послідовних етапів (Рис. 16).

З'ясування потреб організації у професійному навчання її співробітників здійснюється на практиці досить складно, оскільки для цього не існує майже ніяких об'єктивних критеріїв. Тому визначити кількісно потребу у підвищенні професійної кваліфікації досить часто повністю не вдається. Іноді буває занадто пізно починати заходи щодо підвищення кваліфікації після того, як уже виникли порушення виробничої діяльності, що найчастіше проявляються у високій плинності кадрів, збільшенні витрат і зниженні якості продукції.

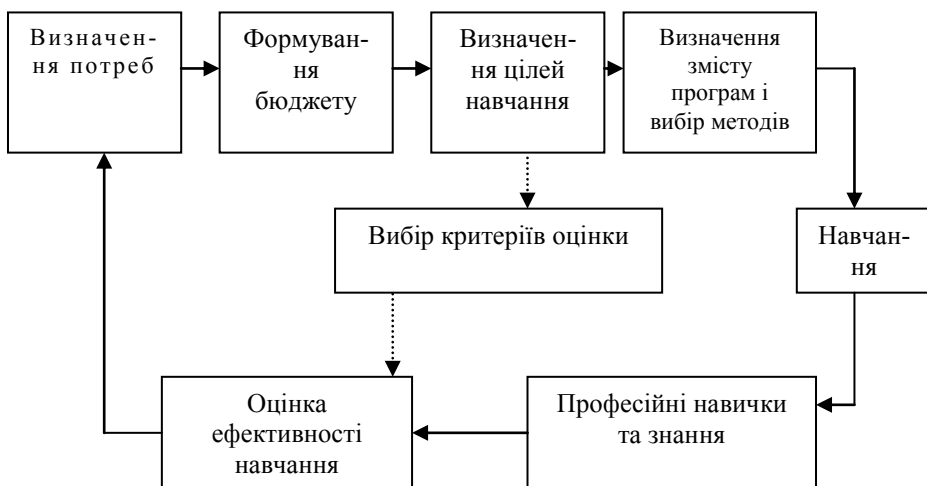


Рис 16. Процес управління професійним навчанням співробітників організації

З'ясування потреб можна проводити за допомогою таких суб'єктивних методів, як опитування керівників, співробітників або

експертів, аналіз діяльності і виробничих показників або оцінка роботи співробітників. Гарно зарекомендувало себе проведення обліку і характеристика не окремих робочих місць, а діяльності всіх співробітників однієї виробничої сфери або одного відділу.

Вихідними запитаннями для створення спеціальних анкет або листів опитування, за допомогою яких співробітники відділу кадрів і керівники структурних підрозділів зможуть з'ясувати потреби у підвищенні кваліфікації персоналу організації можуть бути такі:

1. Які знання необхідні для здійснення процесу економічної перебудови і для досягнення цілей підприємства?

Знання з трудового законодавства

Знання з економічного, податкового законодавства

Знання з торгового та договірної (комерційної) права

Знання з організації виробництва і діловодства

Знання з маркетингу, збуту, реклами, публік рилешнз, техніки збуту

Знання з фінансового менеджменту і аналізу господарської діяльності

Знання з менеджменту підприємством в умовах ринку, стратегії менеджменту

Знання з використання сучасної техніки комунікації, інформації і оргтехніки

Знання сучасних методів і технології виробництва

Знання з менеджменту персоналу

2. У якому обсязі ці знання вже є в організації?

3. Якій кількості і кому зі співробітників необхідно підвищити свою кваліфікацію і яку саме?

На підставі проведених опитувань керівники структурних підрозділів можуть скласти відповідні заявки на професійне навчання (Рис.17).

Наступним етапом є визначення бюджету професійного навчання. Основним фактором тут є фінансовий стан підприємства. Розраховуючи бюджет професійного навчання необхідно враховувати всі компоненти витрат. Досить часто організації підраховують тільки прямі витрати. Тільки наявність повної інформації щодо витрат на професійне навчання дасть змогу прийняти оптимальне рішення щодо методів навчання.

Заявка на професійне навчання нарік	
П.І.П. співробітника:	Посада:
Відділ:	П.І.П керівника:
1. Навчання по.....(форма, програма)	
Необхідний рівень	
Термін навчання	
2.....	
3....	
Підпис співробітника	Узгодження з керівником

Рис.17. Форма заявки на професійне навчання для структурних підрозділів організації

Після проведення аналізу потреб у професійному навчанні відділу кадрів слід з'ясувати і сформулювати цілі кожної програми навчання.

На сучасному етапі функціонування організацій найбільш реальними цілями професійного навчання можуть бути:

1. Забезпечити конкурентоздатність підприємства шляхом збереження високої продуктивності праці співробітників
2. Зберегти і розвинути у співробітників здатність до навчання і до оцінки гнучкості і здтнїть до передачі прийому нових знань

3. Мати в розпорядженні підприємства технічне і організаційне ноу-хау
4. Підготувати співробітників до нових завдань
5. Мати потенціал досвідчених і кваліфікованих співробітників, на яких можна спиратись у межах планування і стимулювання кадрів
6. Забезпечити кваліфіковане поповнення на всіх рівнях підприємства
7. Покращити мотивацію співробітників шляхом співробітництва і надання прав на участь у здійсненні діяльності підприємства, полегшити їм можливість самоідентифікації за своїми обов'язками і підприємства в цілому
8. Зменшити витрати на пошук кадрів на ринку робочої сили
9. Заохочувати творчість, ангажованість, почуття відповідальності і ініціативність для того, щоб таким чином збільшити ступінь задоволення роботою
10. Ознайомити нових співробітників з виробничими завданнями і процесами

Оцінка ефективності програм навчання є центральним моментом управління фаховим навчанням. Усе частіше витрати на фахове навчання розглядаються як капіталовкладення у розвиток персоналу організації. Ці капіталовкладення повинні принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації (більш повної реалізації її цілей).

Оцінити ефективність кожної окремої програми, досить складно, оскільки далеко не завжди вдається визначити її вплив на кінцеві результати діяльності всієї організації. У такому випадку ефективність може оцінюватися по ступені досягнення цілей, що стояли перед програмою.

Деякі програми навчання створюються не для розробки конкретних фахових навичок, а для формування певного типу мислення і поведінки (характерно для програм, направлених на фаховий розвиток персоналу, наприклад молодих співробітників організації). Ефективність такої програми досить складно виміряти, оскільки її результати розраховані на довгостроковий період і пов'язані з поведінкою і свідомістю людей, що не піддаються точній оцінці. У подібних випадках можна використовувати непрямі методи :

тести, проведені до і після навчання які показують наскільки збільшилися знання тих що навчаються;

спостереження за поведінкою співробітників, які пройшли навчання, на робочому місці;

спостереження за реакцією тих, що навчаються ;

оцінка ефективності програми тими хто навчається в ході відкритого обговорення або за допомогою анкетування.

У будь-якому випадку критерії оцінки повинні бути встановлені до навчання і доведені до відома тих що навчаються. Після завершення навчання і проведення його оцінки результати повідомляються у відділ людських ресурсів, керівникам співробітників, що навчалися, і самим співробітникам, а також використовуються при подальшому плануванні фахового навчання. Дуже корисним є проведення повторної оцінки ефективності навчання шляхом аналізу змін у результатах роботи співробітників через певний період часу (півроку або рік), що дає можливість оцінити довгостроковий ефект програми.

Визначивши потреби у фаховому навчанні, отримавши у своє розпорядження бюджет, знаючи критерії оцінки ефективності і будучи знайомим із різноманітними методами навчання, відділ кадрів може приступити до підготовки самих програм. **Розробка програми припускає визначення її змісту і вибір методів фахового навчання.** Зміст програми визначається, у першу чергу, цілями, які відображують потреби у фаховому навчанні організації. При визначенні змісту програми також необхідно враховувати характеристики тих хто буде навчатись.

При виборі **методів навчання** організація повинна, насамперед, керуватися ефективністю їхнього впливу на конкретну групу слухачів і при цьому необхідно враховувати принципи навчання дорослих людей:

1. Актуальність. Те, про що говориться під час навчання, повинно мати відношення з фахового або приватного життя того хто навчається. Дорослі погано сприймають абстрактні теми.

2. Участь. Ті хто навчаються повинні активно брати участь у навчальному процесі і безпосередньо використовувати нові знання і навички вже в ході навчання.

3. Повторення. Воно допомагає новому закріпитися в пам'яті і перетворює придбані навички в звичку.

4. Зворотній зв'язок. Тим хто навчається потрібно постійно надавати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед.

Наявність такої інформації дозволяє їм скорегувати свою поведінку для досягнення більш високих, результатів.

У зворотньому зв'язку дорослі цінують не стільки абсолютну оцінку, скільки можливість зробити пропозиції щодо вдосконалення, "бути почутими".

Як показують дослідження, успіх програми фахового навчання на 80% залежить від її підготовки і на 20% від бажання і здібностей тих, хто навчається. Навчання буде в однаковій мірі неефективним у випадку відношення до нього як до "канікул" або як до "покарання". Тому відділ кадрів повинен приділяти особливу увагу створенню відповідного ставлення до навчання, що планується. Такі чинники можуть мотивувати співробітників на активну участь у програмі фахового навчання:

- прагнення зберегти роботу, залишитися в займаній посаді;
- бажання одержати підвищення або зайняти нову посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- інтерес до самого процесу придбання нових знань і навичок;

- бажання встановити контакти з іншими учасниками програми.

Розуміння того, як фахове навчання може зацікавити співробітника, дозволяє відповідним чином піднести йому інформацію про майбутню програму. У даному випадку вирішальну роль повинен зіграти керівник підрозділу, у якому працює співробітник, який відправляється на навчання. Як правило, керівник краще інших розуміє його мотивацію і має можливість пов'язувати його інтереси з майбутнім курсом.

Також важливо визначити здатність співробітника брати участь у конкретному курсі фахового навчання, тобто ступінь його підготовленості. Непрямими індикаторами цього є рівень освіти, фаховий досвід, результати атестації. Досить часто використовується і попереднє тестування кандидатів на участь у курсі навчання. Присутність у групі навіть одного недостатньо (або занадто) підготовленого учасника може значно знизити ефективність усього курсу.

4. Методи професійного навчання

Спеціалісти у галузі навчання давно зрозуміли, що не існує одного універсального методу навчання - кожний має свої переваги і недоліки. Тому більшість сучасних програм фахового навчання являють собою сполучення різноманітних прийомів подачі матеріалу -

лекцій, відео-фільмів, ділових ігор, моделювання і т.ін. Співробітники відділу кадрів повинні добре розуміти сильні і слабкі сторони кожного з методів і розробляти програми з урахуванням цього. Наприклад: п'ятиденна програма "Фінанси для нефінансових керівників" транснаціональної американської корпорації містить у собі оглядові лекції (50% часу), індивідуальні завдання і їхній розбір з інструктором (20%), групову ділову гру (30%). Триденна програма по охороні праці тієї ж компанії складається з відеоматеріалів (10%), лекцій інструкторів (10%), індивідуальних завдань (20%), групових вправ (20%), ділових ігор (40%).

Програми можуть бути розроблені і реалізовані самою організацією або ж вона може вдатися до допомоги зовнішніх консультантів. Вибір методу організації навчання залежить від таких чинників, як наявність необхідних ресурсів (інструкторів, матеріалів, помешкань) усередині організації, рівень підготовленості інструкторів і т.ін.

Існує величезна кількість методів розвитку фахових знань і навичок. Всі вони можуть бути розділені на дві великі групи: **навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза робочим місцем (у навчальному класі).**

Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація, учнівство і наставніцтво.

Інструктаж - роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, що давно виконує дані функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж є, як правило, нетривалим, орієнтованим, на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять у коло фахових обов'язків тієї особи, що навчається. Інструктаж на робочому місці є недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних навичок.

Ротація - метод самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою придбання нових навичок. Ротація широко застосовується підприємствами, що потребують від робітників полівалентної кваліфікації, тобто володіння декількома професіями. Крім чисто навчального ефекту ротація має позитивний вплив на мотивацію співробітника, допомагає переборювати стрес, що викликається одноманітними виробничими функціями. Такий метод дозволяє забезпечити повну взаємозамінність

робітників цеху й уникнути кризових ситуацій у випадку хвороб, звільнень, раптового збільшення обсягу робіт.

Разом із названими перевагами ротація має один серйозний недолік, що необхідно враховувати при плануванні фахового навчання - високі витрати, пов'язаними з втратою продуктивності при переміщенні робітника з однієї посади на іншій.

Учні́вство і наставни́цтво (коачі́нг) є традиційними методами фахового навчання ремісників із древніх часів, працюючи поруч із майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод широко поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці спеціалістів.

Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком із виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення і закріплення знову вивченого. У цьому розумінні даний вид навчання є оптимальним” для виробітки навичок, необхідних для виконання поточних виробничих задач. У той же час, таке навчання часто буває занадто спеціальним для розвитку потенціалу співробітника, формування принципово нових поведінських і фахових компетенцій, оскільки не дає співробітнику можливості абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці і вийти за межі традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей більш ефективні **програми навчання поза робочим місцем**.

Лекція є традиційним і одним із самих древніх методів фахового навчання. У ході лекції (яка сьогодні може з успіхом бути записана на відео і показана іншим групам слухачів), що представляє собою монолог інструктора, аудиторія сприймає навчальний матеріал на слух. Лекція є неперевершеним засобом викладання великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути велику кількість нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічної точки зору, оскільки один інструктор працює з декількома десятками, сотнями і навіть тисячами слухачів (якщо використовується відео). Обмеженість лекцій як засобу фахового навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками того, що відбувається - лекція не припускає практичних дій із боку осіб, що навчаються, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. У результаті практично відсутніх зворотніх зв'язків, інструктор не

контролює ступінь засвоюваності матеріалу і не може внести корективи в хід навчання.

Розгляд практичних ситуацій (КЕЙСІВ) дозволяє у певній мірі перебороти цю помилку. Даний метод навчання припускає аналіз і групове обговорення конкретних ситуацій, які можуть бути подані у вигляді опису, відеофільму і т.ін. У основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, групове обговорення, у якому слухачі відіграють активну роль, а інструктор спрямовує і контролює їхню роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам програми навчання познайомитися з досвідом інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також розвинути навички прийняття рішень, розробки стратегії і т.ін.

Ділові ігри - метод навчання, найбільш близький до реальної фахової діяльності тих, що навчаються. Перевага ділових ігор полягає в тому, що виступаючи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і, тим самим, продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів призведуть їхні рішення і дії. Ділові ігри бувають як глобальними (управління компанією), так і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану). Використання цього методу дозволяє тим, хто навчається виконувати різноманітні фахові функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію і взаємовідносини її співробітників.

Ділові ігри досить дорогі, оскільки для їхньої підготовки потрібні спеціальні навички і досить багато часу; ефективний розбір ділової гри, що має надзвичайне значення для ефективності цього виду навчання, також потребує участі спеціально підготовлених інструкторів.

Самостійне навчання є найбільш простим видом навчання. Для нього не потрібен ні інструктор, ні спеціальне помешкання. Організації можуть отримати значну користь із самонавчання за умови розробки і надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – аудіо- і відео- касет, підручників, задачників, програм що навчають.

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Співробітник сам може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. У той же час, індивідуальний характер позбавляє самостійне

навчання однієї з найважливіших умов ефективності - зворотнього зв'язку –той хто навчається наданий самому собі. Розвиток персональних комп'ютерів і їх мультимедійних додатків дозволяє значною мірою перебороти цей недолік.

У комп'ютерних програмах, що продаються сьогодні, навчання відбувається у режимі постійного діалогу того хто навчається з комп'ютером, причому цей діалог ведеться за допомогою різноманітних засобів спілкування - комп'ютерної клавіатури, голосу, видео зображень, графічних матеріалів і малюнків. При зберіганні переваг індивідуального навчання (контроль швидкості, повторення, доступність), використання засобів мультимедії дає можливість підтримувати постійно зворотній зв'язок і коригування процесу навчання, що значно підвищує його ефективність. Дослідження американських вчених показали, що комп'ютеризоване навчання з використанням засобів мультимедії забезпечує більш високий ступінь засвоюваності матеріалу (на 30%) і більш високий відсоток запам'ятовування, ніж традиційні методи.

На відміну від традиційних методів фахового навчання при комп'ютеризованому навчанні основні витрати пов'язані з розробкою, а не з реалізацією програм навчання - сьогодні підготовка навчальної програми тривалістю одна година коштує біля 100,000 доларів. Проте після того, як програма розроблена, навчання практично нічого не коштує організації, тому що для її використання не потрібно ні інструкторів, ні помешкань, ні навчальних матеріалів. Тому при великій кількості тих хто навчається комп'ютеризовані програми стають економічно дуже вигідними.

Розробка і реалізація програм фахового навчання може здійснюватися як самою організацією так і спеціалізованими організаціями – навчальними закладами, у кожній конкретній ситуації вибір визначається аналізом переваг і недоліків кожного варіанту. Вибір конкретних методів навчання визначається цілями, характеристиками тих, хто навчається і ресурсами, що знаходяться у розпорядженні організації.

5. Сучасні тенденції розвитку професійного навчання управлінського і виробничого персоналу і їх вплив на формування системи професійного розвитку персоналу

У сучасних умовах підготовка **управлінських персоналу**, так само як і управління, знаходиться під впливом змін які відбуваються у

економічних та соціальних умовах зовнішнього середовища і під впливом науково-технічного прогресу. Науково-технічний прогрес проявляється не тільки у створенні та застосуванні прогресивної техніки, нових видів продукції і послуг, але і в розробці і використанні нових форм організації праці і виробництва. Все це вимагає адекватного управління цими процесами, призводить до ускладненні багатьох функцій і задач управлінського персоналу, посилює роль управлінців і спеціалістів у забезпеченні ефективності виробництва.

Сьогодні роль управлінського персоналу в організації полягає не тільки у створенні більш ефективних інструментів прямого впливу на розвиток і використання досягнень НТП, але і на оптимізацію всього комплексу економічних та соціальних умов і взаємостосунків, які пов'язані з ним і впливають на ефективність реалізації цих досягнень у практиці виробництва.

В реалізації потенціальних можливостей науково-технічного прогресу посилення ролі управлінських функцій підвищує значення підготовки управлінського персоналу.

Зміни, які відбуваються у сфері виробництва визначають кількісні і якісні потреби і характеристики підготовки управлінського персоналу. Впровадження у практику управління досягнень НТП, особливо автоматизації і комп'ютеризації управлінської праці, підвищує якісну сторону управлінських процесів, одночасно змінюючи норми і методи управління, висуваючи нові вимоги до підготовки управляючих.

Вплив засобів автоматизації, комп'ютеризації управлінської праці призводить до змін або значного скорочення багатьох функцій рутинного характеру по обробці інформації, розрахунково-аналітичних видів робіт і т.ін. Збільшується питома вага функцій складного, логічного характеру пов'язаних з прийняттям рішень і функцій, пов'язаних з використанням людського фактору.

Під впливом НТП і зміни структури управління на підприємствах змінюється зміст функцій управлінського персоналу і вимоги до них.

Основні напрямки, за якими проходить цей процес, можна сумувати таким чином:

1. Відповідальність кожної посадової особи повинна бути чітко визначена, а компетентність повинна бути досить гнучкою, щоб дозволити здійснювати нові виробничі функції, які з'являються в процесі

- виробництва.
2. Цілі повинні бути встановлені як на короткий термін так і на довгострокову перспективу.
 3. Визначення методів і способів досягнення цілей необхідно надавати виробничим групам, які є відповідальними за їх здійснення.
 4. Управлінці повинні мати тісні контакти з підлеглими і підтримувати високий рівень контролю на всіма процесами які відбуваються на виробництві.
 5. Управлінські рішення повинні прийматись з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємств і інтересів тих груп працівників, на які вони впливають у найбільшій мірі.
 6. повнота влади повинна надаватись працівнику у відповідності з його місцем у організаційній структурі.
 7. Ведення бухгалтерських та фінансових аспектів виробництва повинно залишатися прерогативою вищих ланок управління.
 8. Групова організація праці і комунікація є в такій же мірі важливими як і використання технології і обладнання.

Все це призводить до того, що йде постійний процес створення моделі майбутнього управляючого, у якій можна виділити певні навички і уміння, якими він повинен володіти:

Розуміти і бути здатним управляти при змінах зовнішнього середовища

Мати здібності до управління у турбулентному середовищі

Бути здатним управляти у складній організаційній структурі

Бути здатним до впровадження інновацій

Управляти з використанням сучасних інформаційних систем

Управляти людьми з урахуванням змін цінностей і очікувань.

Ці положення безумовно впливають на створення системи професійної підготовки управлінського персоналу, на визначення її методологічного і організаційного змісту. Саме на них повинні ґрунтуватись підходи до підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Аналіз висловлювань самих управлінців, щодо потреб у професійному навчанні свідчить про те, що по-перше

це є обов'язковою умовою підвищення ефективності функціонування підприємства, а по-друге, найбільш важливими навичками, які на їх думку слід постійно розвивати і вдосконалювати є функціональні навички і міжособистісні комунікації. Серед функціональних навичок – підготовка з маркетингу, бухгалтерського обліку і користування обчислювальною технікою, серед комунікаційних – управління персоналом і взаємозв'язок з паблік рілейшинз.

За останні десять років у нашій країні було створено широку мережу навчальних закладів які пропонують різноманітні програми підготовки управлінського персоналу і різноманітні форми співробітництва з підприємствами.

Якщо охарактеризувати сучасний розвиток підготовки управлінського персоналу у нашій країні, то можна виділити **три рівня (підходи): фрагментарний, формалізований і сфокусований.**

Фрагментарний підхід має такі характерні ознаки:

Підготовка не пов'язані з цілями організації

Підготовкм розглядається як дорога і неефективна витрата часу

Несистемний підхід до її здійснення

Підготовка носить директивний характер

Вона здійснюється інструкторами

Проводиться відділом підготовки самої організації

Акцентована на одержання нових знань

Фокусується на перервах у процесі навчання, а не на розвиток управляючих як безперервний процес.

Організації які використовують такий підхід майже не приймають на себе відповідальності за підготовку управлінців і спеціалістів, не чекають від неї ефекту і затрати ена неї розглядають як витрати, а не як інвестиції.

Формалізований підхід характеризується тим, що:

Підготовка відображає потреби розвитку людських ресурсів організації

Підготока стає більш системною і пов'язується з оцінкою її ефективності для конкретного робочого місця

Зберігається акцент на курси, які орієнтуються на одержання знань, але проходить зміщення орієнтації на прикитичні управлінські навички

Зв'язок підготовки з потребами розвитку людських ресурсів стимулює організацію до прийняття більш широкого організаційного розвитку

Підготовка кадрів здійснюється інструкторами, але значною є орієнтація на практичні навички і це примушує розширювати зміст курсів і практичних навичок

Лінійні керівники залучаються до процесу підготовки, виконуючи при цьому роль експертів по оцінці її ефективності

Вводяться допоміжні курси на період до і після навчання

Підготовка здійснюється з відривом від виробництва, але через розвиток профкар'єри одержує формальне визнання і підготовка без відриву, на робочому місці

Приділяється значна увага зв'язку програм навчання з індивідуальними потребами тих, хто навчається.

Сфокусований підхід відрізняється тим, що:

Підготовка безперервна, самопідготовка і розвиток розглядаються як необхідна умова виживання організації у сучасному середовищі, яке швидко змінюється

Підготовка розглядається як інструмент конкуренції

Навчання пов'язано зі стратегією організації і особистими цілями тих, хто навчається

Акцент переноситься на підготовку на робочому місці і навчання стає повністю безперервним процесом

Спеціальні курси підготовки фокусуються на широкий спектр управлінських знань, навичок і цінностей

Має місце самовідбір на курси підготовки

Підготовка як правило носить директивний характер

Широко використовуються нові форми підготовки, як наприклад, пакети заочних програм, самопідготовка з використанням аудіовізуальних засобів і т.ін.

Велика увага приділяється виміру ефективності підготовки і розвитку управлінців

Основна відповідальність за підготовку покладається на лінійних керівників

Інструктори виконують більш широкі функції

Робиться новий акцент на навчання як безперервний процес.

Цікавим і корисним є досвід відомих компаній світу по розробці програм внутрішньої підготовки управлінців.

Наприклад, так звана **“система багатоступеневої послідовної підготовки для управлінців всіх рівнів і спеціалістів”**. На першій сходинці одержуються знання по загальноуправлінським функціям, загальнотеоретичним основам функціонального та лінійного

управління, вивчаються особливості структури і політики підприємства, методи керівництва персоналом. Значна увага приділяється питанням оволодіння навичкам самонавчання.

На другій сходинці основу підготовки складає прикладна спрямованість у вивченні фінансів, маркетингу, обліку, контролю, плануванню і організації.

На наступних сходинках увага приділяється розвитку вмінь і навичок для прийняття рішень, розробки загальнокорпоративної стратегії, проведення оцінки персоналу, т.т. проводиться навчання для резерву управлінських працівників вищих ланок управління.

Для організаційно-методичного забезпечення такого процесу навчання розробляються спеціальні програми.

Пропонуємо для розгляду одну з таких програм – “Розвиток стратегічних здібностей”, яка відповідає вимогам сучасності, щодо знань і практичних навичок управлінців.

Ця програма складається з ряду модулів і може використовуватись для керівників всіх рівнів управління. Програма 3 рівня для вищого керівництва включає в себе вивчення глобальної конкуренції, аналіз стратегічних ресурсів, організаційні аспекти управління. Методи навчання – аналіз конкретних господарських ситуацій і реальна управлінська практика.

Для середнього рівня управлінців навчання складається з трьох сходинок: перша – навчання навичкам і практична презентація кожним керівником підрозділу по поточних і довгострокових стратегіях; друга – управління бізнесом; третя – люди і зміни.

Для низового рівня управлінців - маркетинг і управління якістю.

Навчальні програми, які пропонуються на ринку освітніх послуг дуже різноманітні, але найбільш характерною основою для них є: організація і економіка підприємства; управління персоналом і виробнича психологія; управління функціональними підрозділами підприємства; нова техніка і технологія; трудові процеси; електронна обробка даних; техніка ведення переговорів; розвиток вмінь говорити і запевняти.

На даний час навчання управлінців модифікується у напрямку подальшої інтенсифікації навчального процесу за рахунок використання нових підходів, методів і технічних засобів навчання. Традиційне навчання за єдиним курсом замінюється на диверсифіковану форму. При цьому широко використовуються технічні і активні методи і засоби навчання, такі як відеотермінали,

інтегровані з ЕВМ, імітаційні системи і т.ін.

Корисним є також кооперація на основі консорціума вищих навчальних закладів з підприємствами

Щодо **виробничого персоналу** підприємств слід зазначити, що проблеми його розвитку досить складно вирішити у межах будь-якого одного навчального центру. Досвід відомих компаній свідчить про те, що позитивно себе зарекомендували такі форми і методи внутріфірмової підготовки як: учнівство, створення внутріфірмових навчальних центрів, створення консорціумів з навчальними закладами. Головна умова – наявність єдиної збалансованої програми, яка б забезпечувала координацію теоретичного навчання з роботою на виробництві.

Загальні тенденції розвитку внутріфірмової підготовки мають свій вплив на зміну принципів розробки програм і методів навчання. Кількісне співвідношення теоретичних та практичних елементів навчання все більше отримує другорядне значення. Основним стає зміна їх змісту. Практична підготовка повинна орієнтуватись на роботу на сучасному обладнанні, а теоретична – на вивчення сучасних технічних даних, якостей матеріалів, молекул технологічних процесів і т.ін. Все більшого значення отримують програми навчання практичним навичкам роботи на ПЕОМ і прикладна економічна освіта.

Таким чином, підводячи підсумки слід зазначити, що до числа факторів, які забезпечують успішну реалізацію програм підготовки і підвищення кваліфікації належать:

Зацікавленість вищого керівництва підприємства, особливо на стадії вирішення організаційно-фінансових питань

Чітке формулювання змісту програм з урахуванням критеріїв, які відповідають інтересам підприємства, і одночасно є реалістичними з точки зору виконання

Комплексність програм як за тематикою навчання, так і за складом контингенту тих, хто навчається

Постійна оцінка ефективності програм

Програми підготовки повинні максимально відповідати вимогам конкретної роботи

Навчання повинно вестись за принципом постійного накопичення знань

Навчальні матеріали повинні орієнтуватись на тих, хто навчається

Для того, щоб програми були гнучкими їх краще складати у вигляді модулів, т.т. обсягу навчального матеріалу, а також практичних навичок які повинен отримати , той хто навчається для виконання конкретної роботи.

6. Статистика професійного навчання

Сучасна статистика професійного навчання повинна включати визначення таких показників:

1. Загальна кількість співробітників, які пройшли професійне навчання на протязі певного періоду, загальна кількість годин на професійне навчання і кількість програм по професійному навчанню
2. Частка співробітників організації, які пройшли професійне навчання на протязі певного періоду (відношення кількості співробітників, які пройшли професійне навчання до чисельності організації)
3. Частка годин професійного навчання у загальному балансі часу організації
4. Середня кількість годин професійного навчання на одного співробітника який пройшов навчання (відношення всіх годин витрачених на професійне навчання до кількості співробітників, які пройшли навчання)
5. Загальний розмір витрат на професійне навчання: прямі витрати на навчання, непрямі витрати на навчання, втрачена продуктивність, яка пов'язана з відсутністю співробітників на робочому місці під час професійного навчання (визначається як кількість годин помножена на середні витрати на робочу силу за одну годину, або як кількість годин профнавчання помножену на показник добавленої вартості за одну годину)
6. Частка витрат у обсязі реалізації
7. Розмір витрат на навчання на одного співробітника організації (відношення загальної суми витрат до чисельності співробітників)
8. Витрати на одну годину професійного навчання (відношення загальних витрат на навчання до кількості годин, витрачених на професійне навчання на протязі певного періоду)

Сучасні організації відслідковують динаміку проведених вище показників не тільки стосовно професійного навчання в цілому, але і за окремими видами навчання, категоріями працівників, підрозділами, що дозволяє їм мати детальну інформацію про різні якісні та кількісні

аспекти професійної підготовки персоналу і ефективно управляти цим процесом.

ЛЕКЦІЯ. Кар'єра персоналу підприємств туристичного бізнесу і процес управління нею

1. Кар'єра: сутність і роль в процесі розвитку персоналу, види кар'єри
2. Процес і основні завдання та функції управління кар'єрою в організації
3. Особливості децентрованої або управлінської кар'єри
4. Сутність поняття “службово-професійне просунення персоналу” та особливості управління ним
5. Робота з резервом керівників в організації: основні етапи і методи роботи з резервом

1. Кар'єра: сутність і роль в процесі розвитку персоналу, види кар'єри

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлене власне розуміння працівника щодо свого трудового майбутнього, очікуємі шляхи самовираження та задоволення працею; це поступове просунення по службових сходах, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагородження, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра це просунення вперед, але не обов'язково по службі і не обов'язково в межах однієї організації.

Тобто, кар'єра – це індивідуально усвідомлені позиції та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю на протязі робочого життя людини.

Розрізняють два види кар'єри: фахову і внутріорганізаційну.

Фахова кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі свого трудового життя проходить різноманітні стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, фаховий розвиток, підтримка індивідуальних фахових здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Внутріорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації. Вона може бути:

вертикальною - підйом на більш високий щабель структурної ієрархії;

горизонтальною - переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т. п.). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань у рамках щабля що займається (як правило, з адекватною зміною винагороди);

доцентровою, або управлінською - прямування до ядра, керівництва організації, наприклад запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; одержання доступу до неформальних джерел інформації; виконання окремих важливих доручень керівництва.

Керівники організації, яка прагне, щоб її працівники зростали, розуміють, що якщо працівники відчують свою кар'єру успішною - організація також буде на високому рівні.

2. Процес, основні завдання та функції управління кар'єрою в організації

Вирішуючи питання управління кар'єрою співробітників в організації необхідно вирішити декілька основних завдань.

По-перше, головним завданням системи управління кар'єрою є – забезпечення взаємодії професійної та внутріорганізаційної кар'єри. Досягнути цього можна за рахунок виконання наступних завдань при побудові системи управління кар'єрою в організації управління кар'єрою:

1. Досягнення взаємозв'язку між цілями організації та окремого співробітника

2. Забезпечення планування кар'єри для конкретного співробітника з урахуванням його потреб та ситуації та підвищення якості планування
3. Забезпечення процесу відкритості управління кар'єрою
4. Усунення “кар'єрних тупиків”, в яких практично відсутня можливість для розвитку співробітника
5. Формування наочних та сприйнятних критеріїв службового зростання, які використовуються при конкретних кар'єрних рішеннях
6. Забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань
7. Визначення шляхів службового зростання, використання яких би задовольняло кількісну та якісну потребу в персоналі в необхідний момент часу і в необхідному місці

Таким чином, процес управління кар'єрою співробітників в організації ґрунтується на реалізації основних функцій – планування кар'єри, організація кар'єри, мотивація співробітників до розвитку кар'єри і оцінка або контроль їх кар'єрного зростання.

Розглянемо більш детально ці функції.

Сутність **планування кар'єри** полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи його звільненням необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування по системі посад та робочих місць які є в організації. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий та довгостроковий період, але і яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування кар'єри полягає у визначенні цілей розвитку кар'єри і шляхів, що ведуть до їх досягнення. Шляхи реалізації цілей розвитку кар'єри представляють з себе послідовність посад, на яких необхідно попрацювати перед зайняттям цільової посади, а також набір засобів, необхідних для придбання необхідної кваліфікації, - курсів по професійному навчанню, вивчення іноземної мови і т.ін. Розвитком кар'єри називають ті дії, які застосовує співробітник для реалізації свого плану.

Планування і управління розвитком кар'єри вимагають від працівника і від підприємства (якщо воно підтримує цей процес) додаткових (у порівнянні з рутинною професійною діяльністю) зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює.

Усвідомлення цих та інших переваг спонукає керівництво багатьох організацій почати створювати формальні системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників. Однією з найбільш поширених моделей управління цим процесом стала **модель партнерства по плануванню і розвитку кар'єри** (Рис.18.).

Партнерство припускає співробітництво трьох сторін – працівника, його керівника та служби управління персоналом (відділа кадрів). Працівник відповідає за планування і розвиток власної кар'єри або, говорячи мовою сучасного управління є власником цього процесу. Керівник виступає в якості наставника або спонсора співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу і т.д.

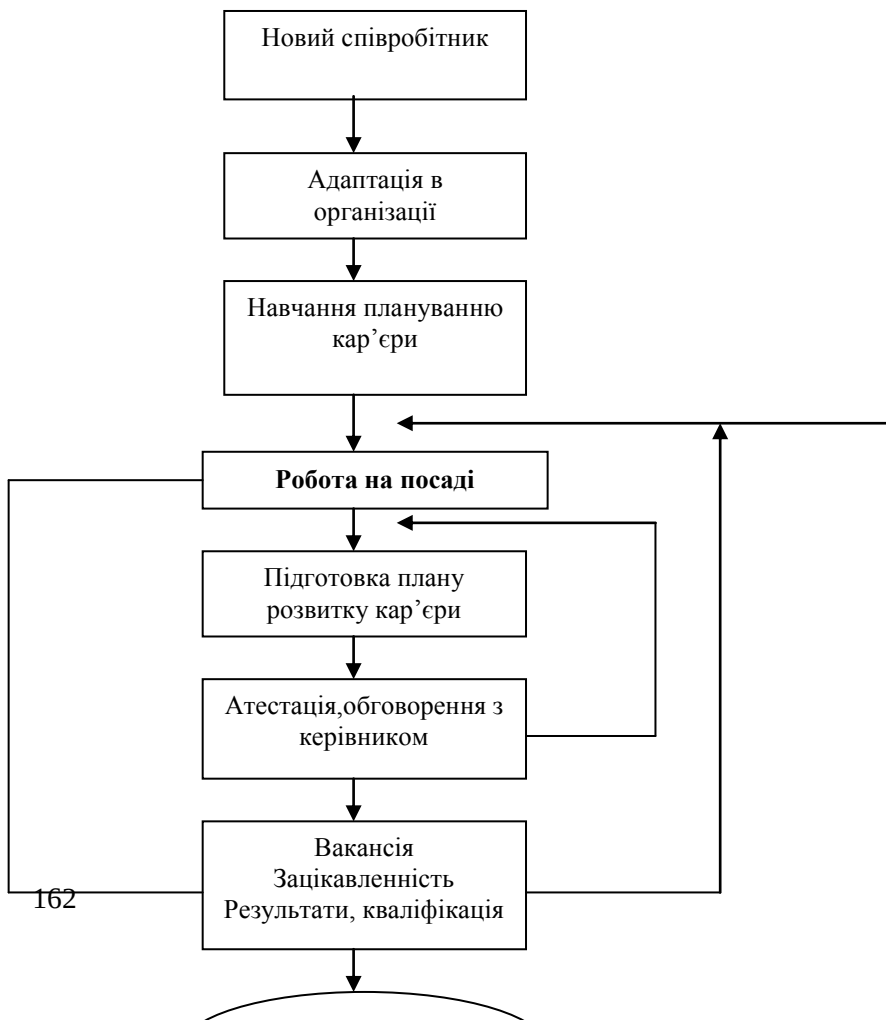


Рис.18. Процес планування та розвитку кар'єри

Планування кар'єри персоналу повинно передбачати програми систематичного навчання і підготовки працівників, що дозволяє їм повніше розкрити свої можливості. Навчання проводиться: при прийомі людини в організацію; при призначенні на нову посаду або при дорученні нової роботи; при недостатності визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Планування кар'єри є індивідуалізованим процесом, тому що кожна людина, як уже раніше відзначалося, має унікальну систему цінностей, інтересів, трудового й особистого досвіду. Таким чином, кар'єра тісно пов'язана з особистістю індивіда, його стилем життя, цілями і ціннісними орієнтирами, накопиченим досвідом. Водночас варіанти розвитку кар'єри в значній мірі визначаються сформованими організаційними формами, соціальними ієрархіями, морально-етичними нормами, культурними цінностями і т.ін. Тому розуміння того, як і з чим ця унікальна система сполучиться, - важлива частина планування кар'єри. Крім того, необхідно зрозуміти вимоги, пов'язані з різноманітними видами робіт, із тим щоб особисті особливості та інтелектуальні здатності працівника могли б сполучатися з даним місцем роботи.

Крім того, плануючи кар'єру співробітника важливим є, при розробці системи управління кар'єрою в організації, визначення *стадій кар'єри* і їх поєднання з етапами життя людини. Люди проходять по сходинках кар'єри як і по сходинках життя. Тому необхідно зрозуміти цю взаємодію і найбільше спрощена версія виділяє шість стадій кар'єри: попередня стадія; початкова стадія; стадія становлення; стадія просування; стадія стабільної роботи; стадія відставки (завершення, пенсійна стадія).

Більш детальна характеристика стадій кар'єри і їх взаємозв'язок з життєвими етапами та потребами працівника наведені у таблиці 20.

Таблиця 20. Етапи кар'єри і потреби працівника

Етапи кар'єри	Вік, років	Потреби досягнення цілі	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні
Попередній	до 25	Навчання, іспити на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просунення	до 45	Просунення по службовій сходовій, придбання нових навичок і досвіду, зростання	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	до 60	Пік удосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, зацікавленість іншими джерелами доходу

Завершення	після 60	Підготовка до виходу на пенсію. Підготовка собі зміни і до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці і підвищення зацікавленості в інших джерелах доходу
Пенсійний	після 65	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела прибутку, здоров'я

Плануючи кар'єру співробітників слід також враховувати напрями її побудови. Існує **чотири напрями**, по яких можна будувати кар'єру:

- 1. Бюрократичний:** підвищення в посаді, зміна міри відповідальності, підвищення заробітної плати.
- 2. Професійний:** підвищення компетенції, створення у людини відчуття своєї незамінності. Професійна кар'єра пов'язана з можливістю підвищення кваліфікації співробітників. Необхідно пам'ятати, що співробітник належить також професійному товариству сообществу, тому для нього є важливим і обмін досвідом з колегами в організації, і участь в процесах, які відбуваються в професійному середовищі поза організацією.
- 3. "Сімейний":** співробітники роблять кар'єру, стаючи "частиною сімейного альбому" фірми, знаючи її історію, звички і дрібниці життя колег, приймаючи участь у корпоративних заходах, підтримуючи традиції.
- 4. Демократичний:** людина повинна бути почута, її думка повинна бути доведена до інших людей, вона повинна отримати задоволення у своєму честолубстві.

Переважання одного з цих напрямів свідчить про непродуманість побудови кар'єри. Необхідно продумувати здійснення кар'єри співробітників по всіх напрямках.

Підсумком планування кар'єри співробітника в організації може бути оформлення відповідного документу – **кар'єрограми, або плану кар'єри**.

Управління діловою кар'єрою здійснюється шляхом **організації** планомірних посадових переміщень. Система посадових переміщень включає: розробку моделей руху, планів мобільності персоналу в межах організації, галузі і їх практичне застосування; організацію інформаційного забезпечення потреб підприємства в керівниках і спеціалістах в даний період і на перспективу. Ця система ґрунтується на розробці **моделей особистої ділової кар'єри – загальної і конкретної**. **Загальна модель** – об'єднання декількох можливих напрямів службового зростання спеціаліста або групи спеціалістів, яка крім того має назву **модель службово-професійного просунення в організації**. **Конкретна модель** – графік заміщення посад і відповідне навчання, фактично це і є **кар'єрограма або план кар'єри для конкретного працівника**.

Аналіз літературних джерел дає можливість зробити висновок, що найбільш поширеними є **чотири основні загальні моделі кар'єри**, що застосовуються на підприємствах і в організаціях.

Модель кар'єри **"трамплін"**. Широко розповсюджена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовій сходинці з поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно змінюються займані посади на більш складні і краще оплачувані. На визначеному етапі робітник займає вищу для нього посаду і намагається утриматися в ній протягом тривалого часу. А потім "стрибок із трампліна" через вихід на пенсію. Модель кар'єри "трамплін" для лінійного керівника показана на рис.19. Дана модель є типовою для фахівців і службовців, що не ставлять перед собою цілей просунення по службі. У силу ряду причин: особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного трудового колективу, придбаної кваліфікації - працівників цілком влаштовує займана посада, і вони готові залишатися в ній до відходу на пенсію.

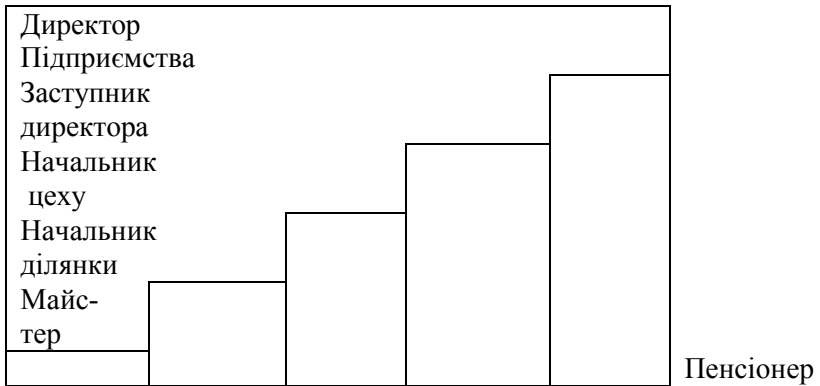
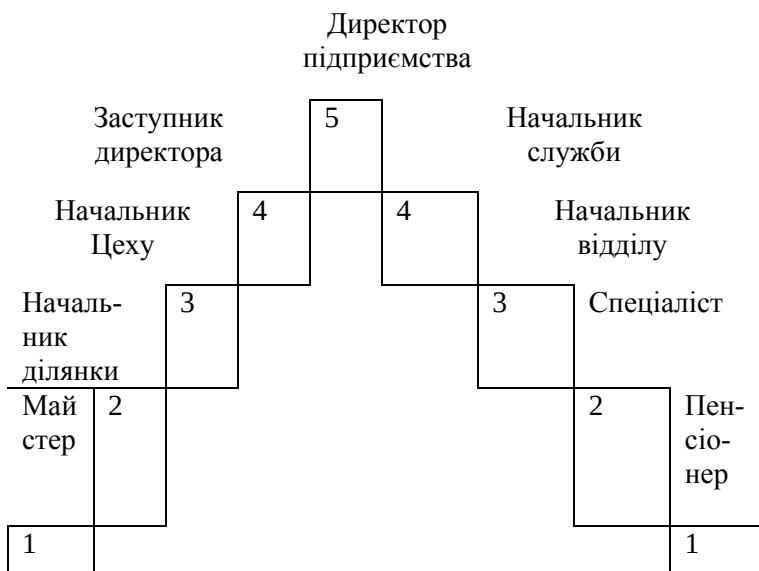


Рис.19. Модель службової кар'єри «трамплін»

Модель кар'єри "драбина" передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри представляє з себе визначену посаду, яку працівник займає фіксований час, наприклад, не більш 5 років. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти в нову посаду і проробити з повною віддачею. З зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службовим сходинкам (рис.20). Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозіру, професійні знання й уміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їхнє небажання іти з "перших ролей". Тому вона повинна підтримуватися вищим органом управління (радою директорів, правлінням) із гуманних позицій зберігання здоров'я і працездатності робітника.



Не більше 10 років

Рис.20. Модель службової кар'єри «драбина»

Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовій сходах з виконанням менше інтенсивної роботи, що не потребує прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом. Проте внесок керівника і фахівця як консультанта є цінним для підприємства.

Модель кар'єри "змія" придатна для керівника і спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення з заняттям кожної нетривалий час (1-2 роки). Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, що йому придадуться на вищестоящій посаді. Перед тим, як стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директора по кадрах, комерції й економіці і всебічно вивчає важливі області діяльності. Модель кар'єри "змія" для лінійного керівника показана на рис.21

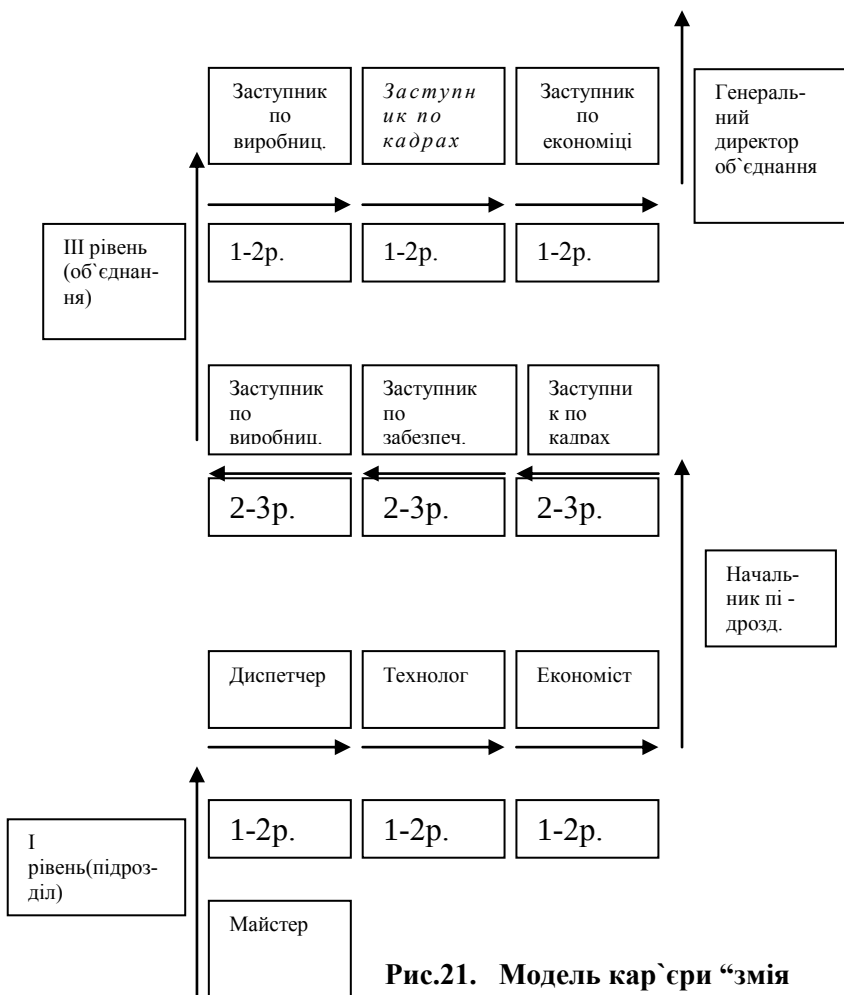


Рис.21. Модель кар'єри "змія"

”

Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні нових функцій управління, які його цікавлять. Це припускає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих

фірмах.

Модель кар'єри "**роздоріжжя**" припускає після закінчення визначеного фіксованого або перемінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або зниження в посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для спільних підприємств і закордонних фірм, що застосовують трудовий договір у формі контракту. По своїй філософії це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини (рис.22).

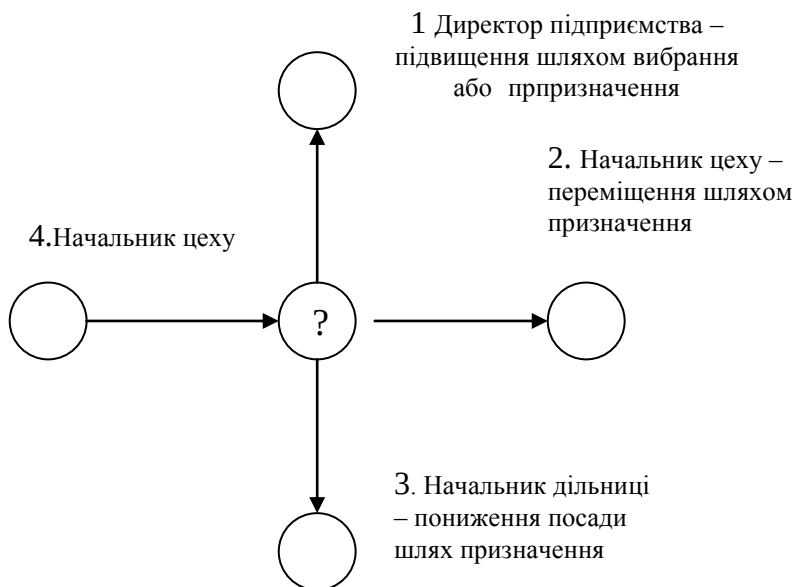


Рис.22. Модель кар'єри "роздоріжжя"

Моделі побудови кар'єри в організаціях з різною корпоративною культурою будуть дуже розрізнятися. Керівник повинний відповісти собі на запитання: який тип його організації - від цього залежить кар'єра співробітників. Виділимо три найбільш розповсюджені загальні типи:

"Сімейна організація". Усі один одному - друзі, робота - загальний будинок. Сукупність відносин між людьми в процесі роботи і поза нею замінює реальне життя. Людині в "альтернативній родині" не нудно, але яка ж може бути кар'єра в родині?! У "родині" люблять за інше!

"Бюрократична організація". Кожний знає, скільки він одержує, хто кому підпорядковується, які накази з ким обговорюються. Просування йде "по шахових клітинках". Коли керівництво визнає за необхідне, воно може "переставити" співробітника. В одному випадку, якщо керівник бачить, що потенціал працівника високий, це може бути різкий стрибок, в іншому - буде реалізований тип радянської побудови кар'єри, утім, популярний, наприклад, у Канаді, коли перехід на наступну сходинку по кар'єрним сходам відбувається планомірно, у залежності від кількості відпрацьованих років і атестаційних характеристик. Кар'єра в такій організації вибудовується за суворими правилами, від ініціативи співробітника нічого не залежить.

Кращі умови для побудови кар'єри існують у **"Демократичній організації"**, тому що вона усе робить для того, щоб кожна людина максимально реалізувалася, більш того - готовність людини робити кар'єру вона максимально використовує. У такій організації кожна людина може виявитися доречною, дати потрібну репліку, підставити плече.

Саме про способи побудови кар'єри в такому типі організацій і про **мотивацію співробітників до розвитку кар'єри** ми будемо говорити далі. Якщо ми говоримо про західні стереотипи побудови кар'єри, передбачається, що кар'єра будується "по головах" інших: для того, щоб його помітили, співробітник доводить до керівництва промахи колег. І розумне зерно в цьому є, тому що головний закон кар'єриста: "Спітнів - покажися начальству!". Але мудре керівництво персоналом полягає в тім, щоб **відзначати заслуги усіх** - і тих співробітників, що про себе не нагадують!

Крім того, розумні керівники, що стримують "ходіння по головах", знаходять інші способи просування працівників. Наприклад, створюючи для успішного співробітника новий напрямок роботи, або підрозділ, або філію, начальство не тільки просуває людину, але і показує, що її творчий потенціал оцінений по заслугах, дає можливість розвиватися їй - і з нею своєму бізнесу! Таким чином, **кар'єрна агресія переводиться в лоно творчості**, і це важливо, тому

що, на жаль, варіанта "ми усі -дружна родина" при побудові кар'єри бути не може.

Є деякі позиції і посади, при яких традиційно малоімовірна побудова кар'єри. Це, наприклад, гарний секретар або менеджер по продажах. Для подібних спеціальностей можлива побудова кар'єри - але не в рамках однієї фірми, а шляхом переходу з більш дрібних організацій у більш великі. Утім, мудрі керівники, що піклуються не тільки про себе, але і про співробітника, а головне - про благо фірми, усе-таки знаходять спосіб імітації кар'єрного росту, або дійсного кар'єрного росту для таких співробітників, створюючи для них нові найменування посад, або після додаткового навчання, переводячи на інші ділянки робіт.

Як організації втрачають співробітників? Працівнику споконвічно як би вішається цінник - і не знімається. Якщо керівництво не робить ревізії, "костюмчик", на якому цінник, стає малуватим - і людина іде. Необхідно займатися "ревізією"! Способи в різних організаціях різні.

Крім просування по посадових сходах і підвищення зарплати існує маса способів побудови "кар'єрних сходів". Велику роль у стимулюванні кар'єри персоналу відіграє створення конкуренції серед персоналу. Велике значення мають дискусії, обговорення, мозкові штурми - форми, де люди одержують підживлення і відчуття власної цінності. Важливими важелями в кар'єрному рості можуть бути також атестація, нагородження співробітників, що відрізнялися, загальні фірмові заходи. Це не тільки зберігає колектив, але і дає кожному співробітнику відчуття власної значимості, можливість росту в рамках організації.

Мабуть, найбільш явний і ефективний спосіб допомоги співробітникам у побудові кар'єри - професійне навчання. Тренінги і семінари існують не тільки для того, щоб співробітник підучився, але і для того, щоб він відчував, що організація про нього піклується. Навчання дозволяє людині оволодіти новими знаннями, навичками, перевірити себе, знайти нові можливості, тобто вибудувати професійний напрямок кар'єри. А те, що організація не боїться на час відпустити його від себе і дає йому можливість довідатися, які зарплати, можливості, технічна оснащеність в інших місцях, позначається на психологічному кліматі організації і говорить не тільки про турботу, але і про довіру співробітнику.

Якщо керівники приділяють цим факторам належну увагу, співробітники не починають шукати собі "цікавого життя" в інших місцях і віддають усі свої сили й уміння своїй організації.

3. Особливості доцентрової або управлінської кар'єри

Особливу увагу слід приділяти такому виду кар'єри як доцентрова або управлінська. Існує чотири найбільш характерні ознаки за якими можна класифікувати управлінську кар'єру:

1. Швидкість просунення по рівнях ієрархії системи управління
2. Послідовність посад які займає співробітник
3. Перспективна орієнтація
4. Особистісний зміст посадового просунення

По цих ознаках можна виділити вісім типів управлінської кар'єри.

Суперавантюрна кар'єра – це дуже висока швидкість просунення з пропущенням значної кількості проміжних сходинок, а іноді і досить різка зміна сфер діяльності. Ця кар'єра може бути *випадковою*, тобто ґрунтуватися на вдале поєднання обставин (в потрібному місці у потрібний час), або сумісною, яка ґрунтується на просуненні разом з більш сильним лідером, або забезпечення більш швидкого просунення дітям, членам сім'ї, друзям.

Досить часто такі кар'єри завершуються крахом.

Авантюрна кар'єра – це пропущення двох посадових рівнів при досить високій швидкості просунення або за рахунок зміни сфери діяльності. Наприклад компанія по виборі керівників, підбір кандидатів за ознакою особистої пре даності керівнику. Якщо на підприємстві 30% керівників з авантюрним типом кар'єри це ознака потенційної нестабільності підприємства.

Традиційна кар'єра – поступове просунення наверх, іноді з пропущенням однієї сходинки, іноді з тимчасовим пониженням у посаді. Головним є управлінські здібності людини, іноді протекціонізм і зв'язок.

Послідовно-кризова кар'єра – характерна для періодів революційних перетворень, які передбачають постійну адаптацію керівників до змін.

Прагматична (структурна) кар'єра – найбільш простий спосіб вирішення кар'єрних завдань, за рахунок зміни сфери діяльності, організації в залежності від соціально-економічних, технологічних та маркетингових змін. Переміщення в межах одного й того ж класу управління. В основі такої кар'єри – приватні інтереси.

Відбуваюча кар'єра – кінцева стадія кар'єрного розвитку і головна мета – втримати займані позиції.

Перетворююча кар'єра – “завоювання світу”. Дуже подібна до авантурної кар'єри, має високу швидкість просування, нові сфери і нові галузі, але в основі покладено нову видатну ідею, прагнення зайняти нові позиції в суспільстві, прагнення до майбутнього.

Еволюційна кар'єра в основі якої покладено просування по посадах разом з розвитком організації.

4. Сутність поняття “службово-професійне просування персоналу” та особливості управління ним

Поняття “службово-професійного просування” та “кар'єри” є досить близькими, але не однаковими. Перший термін є найбільш звичним для нас, у той час як термін “кар'єра” тільки з'являється у нашій професійній літературі та використанні.

Службово-професійне просування – це послідовність різних сходинок (посад, робочих місць, положення в колективі), які співробітник потенційно може пройти в організації. Тобто це *загальна модель кар'єри* яку розробляє організація і на ґрунті якої потім розробляються конкретні моделі кар'єри для кожного працівника.

Систему службово-професійного просування, можна розглянути на прикладі лінійних керівників організацій. Для керівників вона повинна передбачати п'ять основних етапів підготовки.

Перший етап - робота зі студентами старших курсів вузів або відправлених на практику. Менеджери по управлінню персоналом разом із лінійними менеджерами повинні проводити набір студентів, найбільш здатних і схильних до управлінської роботи, і контролювати їхню підготовку до конкретної діяльності в підрозділах. Студентам, які успішно пройшли підготовку і практику, видаються характеристики-рекомендації для направлення на роботу у відповідний підрозділ даної організації.

Другий етап - робота з молодими фахівцями або керівниками низової ланки в організації. Їм призначається випробувальний термін (від одного до двох років), протягом якого вони повинні пройти курс початкового навчання. Крім цього передбачається стажування в інших підрозділах. На основі аналізу роботи молодих фахівців за рік, участі їх у проведених заходах, характеристик керівників стажування підводяться результати стажування і робиться перший відбір для зарахування в резерв висунення на керівні посади.

Третій етап - робота з лінійними керівниками низової ланки управління. На цьому етапі протягом 2 - 3 років проводиться конкретна цілеспрямована робота. Вони заміщують відсутніх керівників, є їхніми дублерами, навчаються на курсах підвищення кваліфікації. Після завершення цього етапу на підставі аналізу виробничої діяльності кожного конкретного фахівця проводиться повторний відбір і тестування. Ті, що успішно пройшли другий відбір пропонуються для висунення на вакантні посади або зараховуються в резерв. Інші продовжують працювати на своїх посадах.

На четвертому етапі робота будується по індивідуальних планах. За кожним призначеним керівником середньої ланки закріплюється начальник - керівник вищої ланки. Він разом із менеджерами по управлінню персоналом на підставі проведеного аналізу особистих і професійних якостей претендента складає для нього план підготовки. На цьому етапі передбачається стажування в передових організаціях з підготовкою програм заходів щодо поліпшення діяльності організації, а також проводиться тестування, після чого виносяться пропозиції про подальше просування.

П'ятий етап - робота з лінійними керівниками вищої ланки. Призначення керівників на вищі посади - дуже складний процес. Однією з головних труднощів є велика кількість вимог, яким повинен задовольняти кандидат. Відбір на висунення і заміщення вакантних посад вищої ланки управління повинен здійснюватися на конкурсній основі.

Виділяються такі форми службово-професійного просування працівників:

а) **внутрішньопрофесійне, або кваліфікаційне, просування**, що включає підвищення кваліфікаційного розряду в межах своєї професії; підвищення професійної майстерності в межах своєї професії і розряду в результаті освоєння складних операцій і функцій, освоєння передових прийомів і методів праці, освоєння однієї або декількох суміжних професій;

б) **міжпрофесійне просування**, що включає зміну професії з метою освоєння нової, більш складної; перехід до іншої професії, приблизно рівної їй по цінності, із метою поліпшення умов праці і зберігання здоров'я працівника;

в) **адміністративне просування**;

г) **соціальне просування**, що включає направлення на навчання в навчальному закладі за рахунок підприємства; участь у

раціоналізаторській і винахідницькій роботі.

З метою урахування переміщень, обумовлених специфічними потребами працівників, система включає і додаткові варіанти: переміщення на нове місце роботи без зміни професії і кваліфікації; перехід на роботу з професії рівноцінної минулій за рівнем кваліфікації; підвищення в окладі; підвищення морального престижу працівника.

Кар'єра – це фактична послідовність зайняття сходинки які пропонує організація.

Під управлінням кар'єрою розуміють дії працівника по оцінці своїх ділових якостей, співвіднесення їх з вимогами до його роботи в організації, постановка цілей трудової кар'єри, визначення перспектив службового зростання і підвищення кваліфікації. Тобто, ділова кар'єра в менеджменті організації отримує більш “людський” у порівнянні з традиційним службово-професійним просуванням характер, а її успіх передбачає як дію ефективної системи просування кадрів, так і певні зусилля індивідуума щодо організації власної кар'єри.

5. Робота з резервом керівників в організації: основні етапи та методи роботи з резервом

Одним з аспектів службово-професійного просування працівників в організації та управління їх кар'єрою, особливо для керівників, є робота з резервом.

Резерв управлінських кадрів за рівнем конкретизації та переліком вимог, що до нього висувуються можна поділити на **соціальний, потенційний та остаточний**.

Кожний з наступних резервів комплектується на ґрунті попередньої групи, а для кожної управлінської посади існує одна й та ж ієрархія резерву – від потенційного до остаточного.

Соціальний резерв – загальний для всіх управлінських посад. Він утворюється перш за все за рахунок творчої молоді. **Потенційний резерв** утворюють керівники, які задовольняють критеріям потенційного резерву, мають можливості для подальшого просування і відповідний досвід роботи. **Остаточний резерв** формується з керівників які відповідають усім вимогам до посади.

Робота з **потенційним та остаточним** резервом це багатоетапний процес, який вимагає постійної уваги та підтримки з боку керівництва організації і який у кінцевому результаті забезпечує оптимальну зміну поколінь, збереження традицій, привнесення нових

ідей в процес управління організацією, скорочення часу адаптації керівника. Розглянемо більш детально ці етапи.

Перший етап – визначення ключових посад, які мають виключний вплив на діяльність організації. Як правило це посади перших керівників та їх заступників. Крім того, слід враховувати можливі зміни в цих посадах відповідно до змін в організації. На цьому етапі розробляється план звільнення ключових посад.

Другий етап – визначення вимог до керівників. На цьому етапі може бути розроблений “портрет ідеального керівника”.

Третій етап – підбір кандидатів до резерву. Відбір повинне проходити з урахуванням трьох основних критеріїв:

- відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для цієї посади
- позитивні результати роботи на посаді, яку претендент займає на даний момент і на посадах які він займав раніше
- ступінь готовності кандидата (відповідність віку до потенціалу і зусиль для зайняття посади)

На цьому етапі можна використовувати додаткові методи – атестація, особистісні плани, психологічне тестування і т.ін. Складається список резерву, який повинен мати конфіденційний характер.

Четвертий етап – підготовка планів розвитку кожного кандидата, в якому повинні бути визначені конкретні дії для досягнення якостей ідеального керівника і терміни реалізації цих дій. Плани затверджуються керівником підприємства.

П'ятий етап – реалізація планів підготовки кандидатів, з урахуванням їх мотивації.

Шостий етап – оцінка прогресу розвитку. Результатом такої оцінки може стати коригування планів, або зміна складу резерву.

Сьомий етап – призначення на посаду и період адаптації.

Існує ряд показників, які підприємство може використовувати для оцінки результатів роботи з резервом. Такими показниками є:

1. Ефективність підготовки керівників всередині підприємства.

Цей показник розраховується як

$$A(1)=B/C*100\% \quad (15)$$

де

B-кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву

C-кількість визволених на протязі періоду ключових посад.

Цей показник порівнюється з показником прийому керівників з ззовні, який розраховується як

$$A(2)=B/C*100\% \quad (16)$$

де

В-кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з зовні

С-кількість визволених на протязі періоду ключових посад.

2. **Плиність резерву керівників.**

Цей показник розраховується як

$$A(3)=B/C*100\%, \quad (17)$$

де

В-кількість співробітників з резерву, які покинули підприємство на протязі періоду,

С-загальна кількість співробітників в резерві.

3. **Середній термін перебування в резерві до зайняття ключової посади.**

Цей показник розраховується як

$$A=P/B*100\%, \quad (18)$$

де

Р-сума років між занесенням до резерву і заняттям ключової посади для всіх співробітників, які перейшли з резерву до ключової посади на протязі періоду,

В-число цих співробітників.

4. **Готовність резерву.**

Цей показник розраховується як

$$A=B/C*100\%, \quad (19)$$

де

В-кількість ключових посад, які мають своїх приємників, готових до заняття посади на протязі року,

С-загальна кількість ключових посад.

Поряд з підготовкою потенційного та остаточного резерву організація може проводити заходи щодо виявлення та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом, тобто здійснювати роботу з **соціальним резервом**. Робота з цим резервом подібна до роботи з потенційним та остаточним резервом, однак особливістю її є те, що організація готує молодих людей до зайняття не конкретної ключової посади, а до керівної посади взагалі.

ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ

ЛЕКЦІЯ. Формування стабільного персоналу

1. Система формування стабільного персоналу організації
2. Плинність персоналу в організації та оцінка її стану
3. Методичні підходи до управління плинністю персоналу в організації, розробка і впровадження заходів по її зниженню
4. Виробничий клімат в колективі і його вплив на стан плинності персоналу
5. Управління трудовою дисципліною

1. Система формування стабільного персоналу організації

В цілому система формування стабільного трудового колективу передбачає здійснення постійної та цілеспрямованої роботи з різними категоріями працюючих на основі комплексу заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників працею, покращення культурно-побутових умов, удосконалення системи освіти, підвищення кваліфікації і професійного просунення працюючих. Схематично комплекс цих заходів представлений на рисунку 22.

В організаційному аспекті основними шляхами формування стабільного персоналу організації є:

- піклування про постійні джерела комплектування організації і підприємств працівниками, організація дієвої профорієнтаційної роботи

- постійне удосконалення процесів виробничої і соціальної адаптації молоді

- визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів професійного розвитку, організація мобільності

- постійний аналіз процесу плинності, соціологічних та соціально-психологічних досліджень

- формування оптимального виробничого клімату взаємостосунків

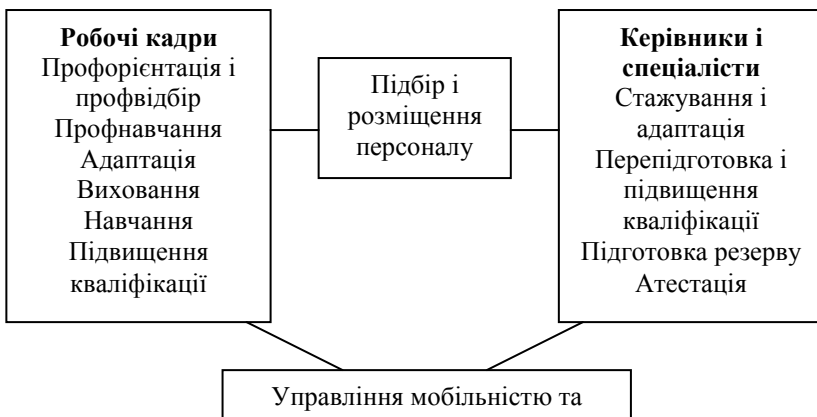


Рис.22. Система формування стабільного персоналу організації

2. Плинність персоналу в організації та оцінка її стану

Під плинністю персоналу в організації розуміється сукупність звільнень працівників за власним бажанням, за прогул та інші порушення трудової дисципліни.

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами.

Причини – найбільш розповсюджені в даній організації причини звільнення працівників. Їх можна поділити, **за виникненням, на три великі групи**: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами, з незадоволеністю робочими умовами праці і побуту, з порушеннями трудової дисципліни.

Фактори- умови праці і побуту працівників. Їх можна згрупувати **за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них на три групи**: керовані, частково керовані і некеровані.

До керованих належать: матеріальні фактори виробництва і побуту працівників; до частково керованих – суб'єктивні фактори

виробництва; до некеованих – природно-кліматичні і демографічні процеси.

Мотиви – відображення причин звільнення у свідомості працюючих. Їх можна згрупувати в **декілька груп**: професійно-кваліфікаційні, організація і умови праці, особистісні, рівень задоволеності матеріальними благами, відносини в колективі і інші.

З'ясування мотивів і факторів і встановлення причин плинності проводиться за допомогою спеціальних процедур і методик.

Сьогодні плинність кадрів — також одна з багатьох проблем, з якими зустрічаються сучасні підприємства. Необхідно відрізнити її *природний рівень* в межах 3—5% від чисельності персоналу і *підвищений*, який викликає значні економічні втрати. Природний рівень сприяє поновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається постійно і не вимагає будь-яких надмірних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється за різних обставин, на їх місце надходять нові співробітники — в такому режимі живе кожне підприємство.

Інша справа, коли плинність суттєво перевищує 3—5%. У цьому випадку витрати стають значними і зростають зі збільшенням відтоку кадрів. Як правило, відтік пов'язаний зі звільненням працівників.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні підприємством в цілому, це свого роду індикатор негараздів, проте, в деяких випадках рівень плинності високий через специфіку виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт).

Кількісно стан плинності персоналу в організації характеризується коефіцієнтом плинності – Кп, конкретним коефіцієнтом плинності – Кпк, коефіцієнтом інтенсивності плинності персоналу – Кіп.

Коефіцієнт плинності (Кп) використовується для оцінки розмірів плинності в цілому в організації, підприємстві і по окремих його підрозділах. Він розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, яких звільнили за прогул та інші порушення трудової дисципліни і які звільнилися за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників:

$$Кп = Зп/Чс \quad (20)$$

де

Зп – звільненні працівники, люд.

Чс – середньоспискова чисельність працівників, люд.

Конкретний коефіцієнт плинності (Кпк) використовується для оцінки розмірів плинності по окремих статевікових, професійних, освітніх і інших групах працівників. Він розраховується як відношення кількості звільнених з цієї групи за погули і інші порушення трудової дисципліни і ті, що звільнилися за власним бажанням до середньоспискової чисельності робочих цієї групи:

$$Кпк = Зпг/Чсг \text{ (21)}$$

Де

Зпг– звільненні працівники конкретної групи, люд.

Чсг – середньоспискова чисельність працівників конкретної групи, люд.

Коефіцієнт інтенсивності плинності (Кіп) є відношенням конкретного коефіцієнта плинності (Кпк) по даній групі, до коефіцієнта плинності в цілому по організації. Він показує у скільки разів конкретний коефіцієнт плинності по даній групі більший або менший від Кп: якщо Кіп є близьким до одиниці, то це є свідченням середнього рівня плинності в групі; якщо Кіп менший від одиниці, то це є свідченням стабільності групи; якщо Кіп є вищим від одиниці, то це є ознакою підвищеної плинності.

Стан плинності персоналу аналізується по підприємству і підрозділам, для чого: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності у порівнянні з попередніми періодами, виділяються підрозділи з найбільшим значенням Кп, з'ясовуються умови, які визначають високий рівень плинності; визначаються професійні, статевікові і інші групи працівників, які мають високий рівень плинності. Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, в якому дається оцінка стану плинності по організації, аналізується її динаміка, робляться висновки щодо змісту основних напрямів для розробки заходів по зниженню плинності.

Для аналізу процесів стабілізації трудових колективів важливе значення мають також розрахунки коефіцієнтів змінності персоналу і періодів повного оновлення колективу або професійних груп. Коефіцієнт змінності визначається як відношення звільнених працівників протягом року до загального їх складу. Повний період змінності розраховується за формулою:

$$П = 100/ Ксм \text{ (22)}$$

де

П – повний період змінності кадрів

Ксм – коефіцієнт змінності

Аналогічно розраховуються показники повного періоду змінності кадрів по окремих категоріях працівників і професійним групам. При цьому чим довшим буде період змінності тим це краще.

Визначення рівня плинності серед молоді (Кпм) проводиться за формулою:

$$Кпм = Пм \times 100 / Пфм \quad (23)$$

де

Кпм – коефіцієнт плинності кадрів серед молодих працівників (до 30 років) і зі стажем роботи на підприємстві до 2 років

Пм – кількість молодих працівників зі стажем до 2-х років, які звільнилися за причинами плинності, люд.

Пфм – фактична чисельність молодих працівників зі стажем роботи на підприємстві до 2-х років за відповідний період, люд.

Коефіцієнт плинності молодих працівників аналогічно розраховується по кожній групі.

3. Методичні підходи до управління плинністю персоналу в організації, розробка і впровадження заходів по її зниженню

Поетапне доведення рівня плинності до прийняттого значення можна представити зокрема через можливість планування майбутніх звільнень, ув'язування процесів звільнення з процесами наймання, допомоги працівникам, що звільняються (аутплейсменту). Для вирішення цих і інших питань, що будуть позначені після, необхідно виходити з конкретної ситуації на підприємстві. Розглянута нижче методика припускає упорядковану поетапну діяльність, здійснення якої варто покласти безпосередньо на кадрову службу підприємства. Уся діяльність по управлінню плинністю кадрів у рамках загального управління персоналом можна представити у вигляді наступних послідовних стадій.

1 ЕТАП. Визначення рівня плинності кадрів. На цій стадії необхідно відповісти на головне запитання - чи є рівень плинності настільки високим, що призводить до необґрунтованих економічних втрат, недоодержання прибутку підприємством? Відзначений вище рівень у 3-5 % не повинний сприйматися як деякий індикатор, оскільки професійна мобільність на конкретному підприємстві формується під впливом сукупності факторів – галузева приналежність, технологія виробництва, трудомісткість робіт, наявність/відсутність фактора сезонності у виробничому циклі, стиль керівництва, рівень і принципи

корпоративної культури. Тому при визначенні індикативного рівня варто провести аналіз динаміки трудових показників підприємства за можливо більший період часу (останні роки), виявити наявність і розмір сезонних коливань плинності.

2 ЕТАП. Визначення рівня економічних втрат, які викликані плинністю кадрів. Це дуже важливий етап і в той же час один з найбільш трудомістких, оскільки для його проведення необхідні спеціальні дані. Справа в тім, що з початком проведення в країні економічних реформ одним з перших управлінських аспектів, яким стали зневажати підприємства, стало нормування праці, споконвічно покликане виявляти резерви продуктивності праці. Підприємств, на яких ведеться облік витрат робочого часу, розробляються, дотримуються і регулярно переглядаються трудові норми, на сьогоднішній момент можна назвати одиниці. Однак проблемою варто займатися в будь-якому випадку, тому необхідно хоча б приблизно оцінити розмір втрат, що у будь-якому випадку в основному складаються з наступних показників:

- **втрати робочого часу** - часовий інтервал між звільненням співробітника і прийняттям нового працівника, протягом якого незаповнене робоче місце не випускає продукцію;

- **втрати, викликані проведенням процедури звільнення - виплати вихідних допомог працівникам, що звільняються.** Тут можна також врахувати законодавчі особливості нарахування виплат, виплачених за різними підставами звільнення. При скороченні штатів і при звільненні за власним бажанням суми виплат будуть різними. Консультацію по цих питаннях може дати юридична служба (юрист) підприємства, тобто можна розрахувати «переплачені» кошти і також включити їх у втрати; **витрати робочого часу співробітника кадрової служби, що оформляє звільнення;**

- **втрати, пов'язані із судовими витратами, пов'язаними з незаконним звільненням, наступним відновленням і оплатою часу змушеного прогулу.** Ця стаття втрат може бути дуже значною, тому що шанси на відновлення на колишньому робочому місці дуже великі

- **втрати, викликані проведенням процедури наймання працівників на вакантне робоче місце: витрати на пошук кандидатів** (оголошення в засобах масової інформації, рекламні щити з оголошенням про прийом на роботу й ін.); **витрати на добір кандидатів** (витрати робочого часу кадрової служби, що здійснює процедури добору — тестування, співбесіда,

перегляд анкет і ін., і фінансові витрати на ті ж процедури); **витрати, викликані оформленням прийнятих на роботу** (витрати робочого часу працівників кадрової служби, що здійснюють дане оформлення, і фінансові витрати на цю процедуру); **прямі витрати по пошуку, добору й оформленню кандидатів у вигляді оплати послуг кадрових агентств, організацій, що здійснюють підбір персоналу; витрати на навчання прийнятого на роботу співробітника;** витрати на проведення трудової адаптації працівника, навчання на робочому місці (наставництво, самонавчання, допомога колег по роботі й ін.); витрати на навчання з відривом від виробництва;

· **зниження продуктивності праці співробітників, що зважилися звільнитися.** Подібні дані можна одержати не тільки в ході розробки спеціального соціологічного дослідження на основі опитування, інтерв'ювання, але також і при аналізі даних якісно проведеної атестації персоналу.

· **витрати на формування стабільних трудових колективів з нормальним соціально-психологічним кліматом.** В даний час дуже розповсюдженою є практика, коли керівництво підприємства з метою розвитку корпоративної культури, формування «командного духу», згуртування колективу, організовує для своїх співробітників спільні відвідування спортзалів, проведення свят і т.ін. Засоби, що спрямовуються керівництвом підприємства на подібні цілі і ввійдуть у цю статтю витрат.

Оцінивши розмір втрат, необхідно зіставити їх з витратами на усунення причин зайвої плинності кадрів. Однак колись необхідно з'ясувати, які **причини зформованої ситуації, чому відбувається відтік робочої сили**.

3 ЕТАП. Визначення причин плинності кадрів.

Високий рівень плинності кадрів може бути викликаний специфікою виробничо-господарської діяльності підприємства або недосконалістю системи управління ним. У першому випадку проблеми як такої немає і ніяких рішень не потрібно. В другому — варто прикласти зусилля, щоб відшукати вузькі місця в системі управління підприємством. Причини звільнень працівників з підприємства можна аналізувати в **двох аспектах**. Перший буде ґрунтуватися на формальному критерії, що виділяє підстави звільнень законодавчим шляхом — основи розірвання трудових відносин, перерахованих у КЗпП. У даному випадку перелік основ буде вичерпним, оскільки відповідні норми КЗпП не передбачають

принципово інших основ для розірвання трудових відносин. Кадрова статистика підприємств із питань звільнень в основному складається з наступних основ: за власним бажанням, у зв'язку з переведенням, тимчасові працівники, прогул без поважних причин, по догляду за дитиною, за появу на роботі в нетверезому стані, за скороченням чисельності, у зв'язку зі смертю, вихід на пенсію, деякі інші. Відсутність або поява прецедентів звільнень по тій чи іншій підставі веде відповідно до звуження або розширенню цього переліку. Тому одним з досліджень може бути **аналіз кадрової статистики підприємства**. Очевидною можливістю даного аналізу є його порівнянність – з аналогічними даними інших підприємств, галузі в цілому.

Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукають працівника прийняти рішення щодо звільнення з підприємства. У цьому випадку статистика служби кадрів у кращому випадку лише частково може дати відповідь на запитання – чому звільнився працівник. Так, одна підстава «за власним бажанням» може бути представлено як:

- незадоволеність рівнем оплати праці,
- затримки виплати заробітної плати,
- причини особистого характеру,
- важкі і небезпечні умови праці,
- неприйнятний режим роботи.

Пропонується заповнювати форму відповідей на запитання «З якої причини Ви змінювали місце роботи?». (Рис.23) Пропонована форма висновку результатів опитування, як показує час, не привносить значної динаміки у вже сформовану градацію мотивів звільнення, тому може бути представлена в якості типової:

З якої причини Ви змінювали роботу?

Низька зарплата **43%**

Відсутність перспектив росту **24%**

Незформовані відносини з керівництвом **11%**

Незручний графік роботи **6%**

Незручне розташування роботи **5%**

Інше **11%**

Рис.23. Приклад найпростішого дослідження мотивів вибуття працівників з підприємства (результат)

Однак необхідно зробити єдине зауваження методологічного характеру. При розробці соціологічного інструментарію на конкретному підприємстві (анкети, опитувального листа) варто більш деталізувати шкалу відповідей. Так при аналізі отриманих вище результатів виявляється, що частка відповідей по «інших» мотивах (11%) співвідноситься із сумою частки по конкретно позначених причинах вибуття («незручний графік» - 6% і «незручне розташування» - 5%). Висновок очевидний – бути може, що в «іншому» саме і криється частина відповідей на поставлені питання, тобто потрібно додаткова деталізація мотивів.

Якщо ж деталізувати такі критерії, як «причини особистого характеру» чи «неприйнятний режим роботи», а потім провести аналіз отриманих даних, то можна виробити реальні й обґрунтовані рекомендації з удосконалювання різних моментів діяльності підприємства. Наприклад, звільнення з причин особистого характеру можуть бути викликані конфліктністю в зв'язках «начальник – підлеглий», а, отже, можна виявити недоліки в організаційній структурі підприємства, прийняти рішення про зміну інформаційних потоків і т.ін. На причини звільнення за власним бажанням побічно може вказувати і статевовікова структура персоналу: чоловіків до 27 років – через відхід в армію, жінок – по відходу за дитиною, літніх працівників – у зв'язку з виходом на пенсію. З цього також можна зробити рекомендації. Тому другим дослідженням може бути **анкетування працівників підприємства.**

Нарешті, у рамках даного етапу « *Визначення причин плинності кадрів*» можливо провести **дослідження позиції менеджменту** (як представники адміністрації будуть виступати не тільки керівник підприємства, але і його заступники, начальник відділу кадрів, менеджер по персоналу, майстри, бригадири і т.п.). Метод дослідження – інтерв'ю або анкетування.

Таким чином, власними зусиллями можливо провести три типи досліджень у рамках цього етапу, що дасть фактичний матеріал для подальшого аналізу.

4 ЕТАП . *Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили, удосконалювання процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності.*

Для цього заходи можна розділити на три основні групи: — **техніко-економічні** (поліпшення умов праці, удосконалювання системи матеріального стимулювання, організації і управління

виробництвом і ін.);
— **організаційні** (удосконалювання процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування працівників і ін.);
— **соціально-психологічні** (удосконалювання стилів і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення й ін.).

Пропонується також виділити як діючий захід впровадження принципів **аутплейсмента** в роботу кадрових служб підприємств (тобто допомоги працівникам, що звільняються - психологічної, інформаційної, консультаційної).

Так працівника, що звільняється можна забезпечити пакетом інформації, документів, консультацій. Працівнику можуть бути надані рекомендаційні листи; обов'язкова психологічна консультація; навчання методам пошуку роботи; навчання роботи з кадровими агентствами; консультація щодо звертання на біржу праці, надання відповідних документів, інформування про терміни; консультація і пам'ятка, як поводитися на співбесіді; грамотно складене резюме; список кадрових агентств; список територіальних управлінь Комітету праці і зайнятості; розміщення оголошення в Інтернеті про пошук роботи для співробітників, що мають кваліфікацію; список фірм, де набирається персонал. Це дозволить:

- знизити кількість претензій від звільнених, у тому числі кількість судових позовів (виплат по них);
- зменшити число компенсаційних виплат співробітникам, що звільняються;
- зберегти позитивний імідж компанії;
- залишитися в гарних відносинах зі співробітником, що звільняється.

5 ЕТАП *Визначення ефекту від здійснення розроблених заходів, удосконалювання процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності.* Нарешті, при розробці програми усунення зайвої плинності необхідно буде також провести порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і втрат через зайвий рівень плинності. Керівництву підприємства в даному випадку варто вчинити так само, як і з фінансуванням будь-якої-іншої бізнес-ідеї - якщо витрати на вирішення проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності, можливий пошук інших, більш "дешевих" варіантів удосконалювання роботи з персоналом.

4. Виробничий клімат в колективі і його вплив на стан плинності персоналу

Одним з факторів, який має значний вплив на процес та рівень плинності персоналу є виробничий клімат взаємостосунків, який умовно можна поділити на три кліматичні зони:

I кліматична зона – соціальний клімат, який визначається ступенем усвідомленості кожним працівником загальних цілей і задач організації і формується під впливом таких факторів: особистий приклад управлінського персоналу у захопленості справою, суворим дотриманням правових і моральних норм, розвиненість демократичних засад в управлінні підприємством.

II кліматична зона – моральний клімат, який визначається діючими в колективі моральними цінностями і є за своїм масштабом локальним, т.т. він є характерним для первинного колективу.

III кліматична зона – психологічний клімат, особливістю якого є той факт, що він виникає між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

В колективах з нездоровим морально-психологічним кліматом низька продуктивність праці і висока плинність персоналу.

5. Управління трудовою дисципліною

Трудова дисципліна – відносини взаємної відповідальності співробітників, які ґрунтуються на свідомому та добровільному виконанні ними передбачених діючим законодавством та нормативними актами щодо праці правил поведінки у відповідності з їх трудовими функціями та обов'язками.

Рівень та стан трудової дисципліни залежить від багатьох факторів: організації праці та виробництва, системи матеріального та морального заохочення, ступеня механізації та автоматизації виробничих процесів, системи планування та управління, рівня виховної роботи, самоусвідомлення членів трудового колективу.

Однією з важливих задач управління персоналом є забезпечення трудової дисципліни. Остання забезпечується створенням необхідних економічних і організаційних умов для нормальної роботи, методами переконання, виховання, а також заохоченнями за сумлінну працю.

Трудовий розпорядок в організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються загальними зборами працівників організації за поданням адміністрації.

У забезпеченні трудової дисципліни використовують методи і батога, і пряника. До працівника можуть бути застосовані наступні заохочення за успіхи в роботі: оголошення подяки; видача премії; нагородження коштовним подарунком; нагородження почесною грамотою; занесення в Книгу пошани, на Дошку пошани.

За особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами і медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника по даній професії.

За порушення трудової дисципліни адміністрація застосовує наступні дисциплінарні стягнення: зауваження; догана; сувора догана; звільнення.

До застосування дисциплінарного стягнення від працівника потрібно взяти письмове пояснення. Стягнення застосовується не пізніше місяця з дня виявлення провини. Наказ про застосування дисциплінарного стягнення надається працівнику під розпис.

Якщо протягом року з дня застосування дисциплінарного стягнення працівник не буде підданий новому стягненню, то він вважається не подданим стягненню. Дисциплінарне стягнення може бути зняте достроково органом або посадовою особою, що застосував його, якщо підданий стягненню не зробив нової провини і виявив себе як сумлінний працівник. Протягом терміну стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

За які провини накладається дисциплінарне стягнення? Практично неможливо перелічити всі можливі випадки порушення трудової дисципліни. Проте можна у певному розумінні зорієнтувати своїх співробітників, яке покарання може викликати та або інша провина. Зокрема, можна визначити ступінь ваги зробленої провини. Як правило, різні види порушень трудової дисципліни поділяють на дві груп: **незначні провини і серйозні порушення**. Природно, міра покарання буде залежати від ваги зробленої провини. Про це піде мова далі. До **незначних провин** можна віднести, наприклад: **запізнення на роботу; прогул; погано виконане службове завдання.**

До **серйозних порушень** трудової дисципліни відносяться систематично повторювані провини, про які мова йшла вище, а також: **нанесення навмисного майнового збитку; відмова виконувати вимоги начальства; крадіжка особистих речей співробітників і**

розкрадання майна підприємства; обдурювання керівництва підприємства.

Управління процесом укріплення трудової дисципліни в організації забезпечується за рахунок здійснення таких видів робіт:

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

Кількісна оцінка стану трудової дисципліни в організації та в її структурних підрозділах може бути розрахована по таких формулах:

$$K_{тд} = 1 \times \frac{П + 1/4 - (З + ПЗ)}{Чс} \quad (24)$$

де

$K_{тд}$ – коефіцієнт трудової дисципліни

$П$ – кількість прогулів (втрати від них), люд.дні

$З$ – втрати від запізнь на роботу і після обідньої перерви, люд.дні

$ПЗ$ – передчасне закінчення роботи або вихід на обідню перерву, люд.дні

$Чс$ – середньоспискова чисельність працівників за певний період

$$K_{тд} = \frac{Чс - Чп}{Чс} \times \frac{\Phi_{пл} - Т_{вв}}{\Phi_{пл}} \quad (25)$$

де

$Чп$ – чисельність працівників, які припустили порушення трудової дисципліни, люд.

$\Phi_{пл}$ – плановий фонд робочого часу, люд.години

$Т_{вв}$ – сума внутрішніх та загальноденних втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни, люд.години.

Крім того, визначається питома вага порушників трудової дисципліни як відношення загальної кількості порушників трудової дисципліни за певний період до середньоспискової чисельності працівників за формулою:

$$K_d = Чп/Чс \times 100 \quad (26)$$

де

$Чп$ – чисельність порушників трудової дисципліни, люд.

$Чс$ – середньоспискова чисельність працівників, люд.

Крім кількісної оцінки, рівень трудової дисципліни аналізується і по якісних показниках: по видах порушень трудової дисципліни; по характеристиці порушників за статтю, віком, освітою, спеціальністю, кваліфікацією, стажем роботи і т.ін.; за характеристикою умов виникнення порушень трудової дисципліни (рівень використання робочого часу, умови праці і побуту і інші.).

Управління трудової дисципліною безпосередньо пов'язано з раціональним використанням робочого часу.

Час, протягом якого працівник виконує свої обов'язки, обумовлені трудовим договором (контрактом) і правилами внутрішнього розпорядку, установленими на підприємстві, називається **робочим**.

Чинним законодавством визначена **нормальна тривалість робочого часу**, а також **граничні норми тривалості робочого часу для різних категорій працівників (скорочений робочий час)** котрі представлені у таблиці 21.

Існує і ще один режим робочого часу - **неповний робочий час**.

Режим неповного робочого часу повинний бути встановлений на прохання наступних категорій працівників: вагітної жінки, працівника, що має дитину у віці до чотирнадцяти років (інваліда або інваліда з дитинства до досягнення ним віку вісімнадцяти років), або працівника, що здійснює догляд за хворим членом родини відповідно до медичного висновку.

Крім поименованих категорій працівників звернутися до роботодавця з проханням про встановлення режиму неповного робочого часу мають право:

- працівники, що проходять професійне навчання на виробництві, або що навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва;

- працівники-інваліди, якщо такий режим роботи необхідний їм відповідно до медичних рекомендацій.

Розглянутий режим роботи може бути обговорений і встановлений як при прийомі на роботу, так і згодом - при виникненні відповідних обставин, наприклад при народженні в робітниці дитини й ін.

Для інших категорій працівників неповний робочий час установлюється за згодою роботодавця, тобто у випадках, коли це не порушує виробничого процесу.

Основними **різнovidами** неповного робочого часу є:

- **неповний робочий день** - скорочення тривалості щоденної роботи;

- **неповний робочий тиждень** - зменшення кількості робочих днів у тижні при збереженні нормальної (загальноновстановленої) тривалості робочого дня.

Допускається сполучення неповного робочого дня з неповним робочим тижнем.

Необхідно чітко представляти відміну між **скороченою тривалістю робочого часу і неповним робочим часом:**

- **скорочена тривалість робочого часу** передбачена законодавством для певних категорій працівників: зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, що працюють у важких кліматичних умовах, інвалідів, підлітків і ін., і є граничною й обов'язковою для всіх підприємств незалежно від форм власності;

- **неповний робочий час** устанавлюється за згодою між працівником і роботодавцем або на прохання працівника, або з ініціативи адміністрації підприємства.

Таблиця 21.Тривалість робочого часу для окремих категорій працівників

Категорія працівників	Тривалість робочого часу
Нормальна тривалість робочого часу	
Усі категорії працівників (за винятком перерахованих нижче)	40 годин на тиждень Робочий день скорочується на 1 годину напередодні святкових днів* (Загальна норма обов'язкова для всіх роботодавців незалежно від форми власності підприємства)
Скорочений робочий час	
Працівники, що не навчаються в освітніх установах: у віці від 16 до 18 років у віці від 15 до 16 років	36 годин на тиждень 24 години на тиждень
Працівники, що сполучають роботу з навчанням у загальноосвітніх і освітніх	18 годин на тиждень 12 годин на тиждень

установах початкової і середньої професійної освіти у віці: від 16 до 18 років від 15 до 16 років	
Учні, що працюють під час канікул, у віці: від 16 до 18 років від 14 до 16 років	36 годин на тиждень 24 години на тиждень
Працівники, зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці	36 годин на тиждень
Лікарі і середній медичний персонал	Від 33 годин на тиждень (5,5 години на день при 6-денному робочому тижні) до 38,5 години на тиждень
Педагогічні працівники освітніх установ	36 годин на тиждень
Жінки, що працюють у сільській місцевості (включаючи робітниць сільськогосподарського виробництва, цехів промислових підприємств і інших підприємств, що знаходяться в сільській місцевості)	36 годин на тиждень
Інваліди I і II груп	35 годин на тиждень

Нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Для працівників у віці від 16 до 18 років і на роботах зі шкідливими умовами праці ця норма складає 36 годин, для працівників від 14 до 16 років – 24 години. Шестиденний робочий тиждень устаноується тільки у випадку недоцільності введення п'ятиденної.

Напередодні святкових і вихідних днів тривалість робочого часу (якщо вона не скорочена) зменшується на одну годину. Аналогічно тривалість зміни в нічний час скорочується на одну годину. Однак там, де це необхідно за умовами виробництва, тривалість нічної зміни може зрівнюватися з денною. Нічним вважається час з 10 годин вечора до 6 годин ранку.

За згодою між працівником і адміністрацією може встановлюватися неповний робочий час із пропорційною оплатою. Це не впливає на тривалість відпустки і виробничого стажу.

На безупинно діючих організаціях може вводитися підсумований облік робочого часу. На окремих виробництвах робочий день може бути розбитий на частині для того, щоб загальна тривалість робочого дня не перевищувала встановленої.

Понаднормові роботи допускаються у виняткових випадках і не можуть перевищувати 4 годин протягом 2 днів підряд і 120 годин у рік.

Працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більш 2 годин. Він не входить у робочий час. У випадку неможливості встановлення перерви працівнику надається можливість прийому їжі до робочий час.

Тривалість щотижневого безупинного відпочинку не може бути менше 42 годин. Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні допускається у виняткових випадках, передбачених КЗпП. Робота вихідного дня компенсується наданням іншого вихідного дня, або за згодою сторін, у грошовій формі, але не менш ніж у подвійному розмірі.

Працівнику також надається щорічна відпустка. Заміна його грошовою компенсацією не допускається, крім випадків звільнення працівника, що не використовував відпустку. За сімейними або іншими поважними обставинами працівнику може бути надана відпустка без збереження заробітної плати. У необхідних випадках виходячи з можливостей виробництва ця відпустка може бути відпрацьована надалі за згодою сторін.

Облік робочого часу і контроль за його використанням є необхідною основою всієї роботи по укріпленню трудової дисципліни. На даний момент існують такі системи організації обліку робочого часу і контролю за його використанням:

- карткова (за допомогою контрольного годинника)
- жетонна (з використанням табельних жетонів або марок)
- пропускна (здавання та видавання працівникам пропусків)
- рапортно-відомосна (використання рапортів або табельних відомостей, які надходять від керівників підрозділів)
- за допомогою контрольно-пропускних пристроїв.

ЛЕКЦІЯ. Управління процесом звільнення працівників з підприємств туристичного бізнесу

1. Сутність процесу звільнення персоналу, принципи та основні методи
2. Правові аспекти звільнення працівників з організації
3. Морально-психологічні аспекти звільнення працівників з організації
4. Світовий досвід управління звільненням персоналу

1. Сутність процесу звільнення персоналу, принципи і основні методи

Звільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів спрямованих на дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Головним при управлінні процесом звільнення є визнання важливості та серйозності факта звільнення як з виробничої, так і з соціальної та особистісної точок зору.

Існує наступний вид класифікації видів звільнення за критерієм доборовільності залишення працівників організації:

- звільнення за ініціативою співробітника (за власним бажанням)
- звільнення за ініціативою працедавця (за ініціативою адміністрації)
- вихід на пенсію

Розглянемо можливі форми і методи роботи служб управління персоналом по кожному з перерахованих вище видів звільнення.

Відносно спокійним з точки зору організації є **звільнення працівника за власним бажанням**. У цьому випадку службою управління персоналом може бути запропоновано один інструмент, який дозволить співробітнику і організації більш зважено оцінити цю подію. Таким інструментом може бути – **заклучна співбесіда (інтерв'ю)**.

Під час його проведення бажано з'ясувати причини звільненні, що дасть можливість оцінити різні аспекти виробничої діяльності, а також спеціальні сторони трудового процесу (вимоги до робочого місця, до умов праці і т.ін.). Крім того, під час такого інтерв'ю

співробітник зможе отримати додаткову інформацію щодо своїх прав та обов'язків під час звільнення, вирішити питання щодо матеріальної відповідальності. Таким чином головними цілями такого інтерв'ю є:

- аналіз вузьких місць в організації
- спроба, при необхідності, вплинути на рішення співробітника, щодо звільнення

Для проведення заключного інтерв'ю можна використовувати різні форми його проведення та структуризації. Небажано, залучати як інтерв'юера безпосереднього керівника або співробітника підрозділу в якому працює особа, що звільняється, бажано щоб його проводила незалежна особа, а саме працівник кадрової служби.

Можна використовувати при цьому як усну так і письмову форму.

Звільнення за ініціативою організації – є неординарною подією в житті персоналу організації і як правило є досить складним і з професійної і з соціальної і з особистісно-психологічної точки зору.

Тому, можна використовувати розроблену у свій час американську комплексну програму заходів, які проводяться під час звільнення співробітників, яка останнім часом одержала розвиток і в європейських країнах.

Цю програму можна розглядати як спробу надати допомогу працівникам у подоланні тих проблем з якими вони можуть зустрітись у майбутньому.

У загальному вигляді ця програма включає в себе три етапи:

- підготовка
- передача повідомлення щодо звільнення
- консультування.

На підготовчому етапі адміністрацією створюються підстави для проведення програми заходів через вирішення питання щодо необхідності звільнення залежно від причин звільнення.

До основних причин належать:

- ліквідація підприємства, скорочення чисельності або штата працівників
- невідповідність співробітника посаді яку він займає
- невиконання співробітником своїх службових обов'язків без поважних причин
- прогул, в тому числі відсутність на роботі понад три години на протязі робочого дня
- неявка на роботі співробітника на протязі понад чотирьох місяців підряд після хвороби

- поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння
- скоєння за місцем роботи краді державного або громадського майна
- одноразове грубе порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків
- скоєння працівником, який обслуговує грошові та товарні цінності, таких дій, які дають підстави для втрати довіри до нього з боку адміністрації
- скоєння працівником, який виконує виховні функції, аморального вчинку

Безумовно, що адміністрація організації може і не барти на себе зобов'язання, щодо підтримки співробітників у випадках їх звільнення за деякими з вищезазначених причин.

На другому етапі здійснюються заходи щодо доведення до співробітника повідомлення про його звільнення, що робить процес офіційним.

Третій етап – консультивання, під час якого служба управління персоналом може надавати співробітникам консультації, щодо аналізу попередній дій та самооцінки, щодо нових професійних перспектив, щодо пошуку нової роботи.

Третій вид звільнення – **вихід на пенсію**. У цьому випадків звільнення працівників пов'язано з деякими особливостіми, які відрізняють його від інших видів звільнення.

По-перше, вихід на пенсію можна заздалегідь передбачити і спланувати.

По-друге, ця подія пов'язана з досить специфічними подіями та змінами в особистому житті людини.

По-третє, значні зміни в образі життя людини є досить наочними для тих хто його точує.

Саме, тому в цивілізованих країнах цей вид звільнення є об'єктом досить великої уваги як з боку держави так і з боку організації в якій людина працювала і вносила свій внесок в загальну справу.

Саме, тому служби управління персоналом повинні проводити певні заходи, щодо роботи з працівниками перед пенсійного та пенсійного віку:

- курси підготовки до виходу на пенсію

- “поступове пенсіонування” – систем заходів поступового переходу від повноцінної трудової діяльності до остаточного виходу на пенсію, а також заходів, які забезпечують участь пенсіонерів у трудовому житті, отото поступовий перехід до неповної зайнятості, певні зміни в оплаті праці з урахуванням пенсійного забезпечення
- заходи організації щодо взаємостосунків з конкретними працівниками після їх виходу на пенсію (запрошення у вигляді консультантів, експертів, інструкторів, наставників і т.ін.)

2. Правові аспекти звільнення працівників з організації

Чи легко звільнити співробітника? Якщо вірити кінофільмам, то запросто. Скільки разів на екрані деспотичний начальник шпурляв у працівника фразою: "Ви звільнені!". И той, усвідомивши неминучість, у тузі ішов. Реально ж усе куди складніше і неприємніше. Парадоксально, але постраждалою стороною часто виявляється саме ініціатор звільнення.

Далеко не завжди відбувається це через трагічну втрату гарного фахівця. Усе простіше - цей самий фахівець може пручатися звільненню. І в цьому йому допомагає рідна держава, а саме КЗпП (Кодекс законів про працю).

Спробуємо дати відповіді на деякі запитання які з'являються при звільненні співробітників.

1. Кого звільняють? Зрозуміло, звичайно звільняють співробітника, що перестав улаштовувати роботодавця по своїх ділових чи особистих якостях. При цьому тих що звільняються (насамперед по їхній реакції на звільнення) умовно можна розділити на три категорії.

Перша - непоганий фахівець, волею обставин не прижився на вашій фірмі. Він упевнений у тому, що зможе надалі улаштуватися в житті і без вас. Тому йому не вигідно псувати свою репутацію скандалами, одержати невтішні рекомендації і прикрий запис у трудовій книжці. З таким працівником можна домовитися по-гарному.

Друга категорія - "неліквід". Людина, кар'єра якої з ряду причин (вік, кваліфікація і т.н.) уже не відбудеться.

Ну і третій тип - просто "дуже велика падлюка" або уроджений скандаліст.

2. Як співробітник може захищатися? Що може зробити скривджений вами співробітник? Адже звільнення, справедливе або не дуже, усе рівно - нанесена образа.

По-перше, відстоювати в суді своє право на працю саме на вашому підприємстві, вимагати оплати змушеного прогулу, а заодно і компенсацію своїх моральних страждань. Між іншим, 30 серпня 2000 року Кабмін ухвалив утворити в складі Міністерства праці і соціальної політики Державний департамент по контролю за дотриманням трудового законодавства. Так що в скривджених з'явився ще один спосіб впливу на "віроломного" начальника.

По-друге, якщо співробітнику, що звільняється відома компрометуюча вашу фірму інформація, те дуже ймовірним є шантаж. Досить зробити дзвоник у податкову інспекцію: "Мене турбують певні сумніви щодо фірми такої-то". Податківці оживляються, прибігають і починають "рити", "копати", отруюючи життя компанії. Хоча, звичайно, такий дзвоник може зробити і людина, якій невідомо нічого "такого". Просто з "любові" до колишнього начальника.

3. Як правильно звільнити співробітника? Найкращий варіант звільнення - **власне бажання співробітника залишити вашу компанію**. Заради цього варто трохи повозитися з кандидатом. Попередьте його про можливе звільнення заздалегідь, щоб людина могла підшукати нове місце і піти, гордо кинувши вам: "Не дуже-то й хотілося!". Краще усе-таки виплатити йому вихідну допомогу, надати рекомендації. І якщо фахівець улаштував вас своїми знаннями і навичками, але не підійшов за якоюсь іншою причиною, можна допомогти йому з працевлаштуванням.

Але ситуації бувають різні. Іноді по-гарному розійтися не виходить або ж просто неможливо. Що робити?

Багато можливостей роботодавцю дає **правильно складений трудовий контракт**. Не обмежуйте його декількома пунктами щодо посади, окладу і терміну співробітництва. На всякий "пожежний" розпишіть у всіх подробицях у контракті **обов'язки працівника**. Тоді для звільнення причину не прийдеться довго вишукувати.

Якщо за згодою сторін **трудовий договір** укладений на **певний строк, то після закінчення цього часу контракт можна розірвати**. Але пам'ятайте, що якщо після закінчення терміну договору трудові відносини фактично продовжуються і жодна зі сторін не вимагає їхнього припинення, дія цього договору вважається продовженою на невизначений термін. Якщо договір хоча б раз

був перескладений, то, працівник вважається прийнятим на невизначений термін. Щоб так не траплялося, щораз у договорі змінюйте назву посади й обов'язку працівника.

Не забувайте про іспробувальний термін. Його можна встановлювати новому співробітнику на період до трьох місяців. У цей проміжок часу обидві сторони можуть перервати співробітництво без пояснення причин.

Якщо ж проблеми зі співробітником виникають, коли випробувальний термін закінчився, то ситуація складніше. Проте вихід завжди можна знайти.

Багато керівників, приймаючи на роботу нового співробітника, пропонують йому написати заяву про звільнення за власним бажанням без указівки дати. Це незаконно. Але факт порушення практично неможливо довести.

Для того щоб звільнити людину за статтю "невідповідність займаній посаді", можна провести раптову атестацію. Рідко хто без підготовки може згадати всі нюанси своєї професії. Але атестацію можна провести, наприклад, юристу. А от знання менеджера по продажах перевірити складно.

Багато керівників при бажанні позбутися від конкретного співробітника **фіксують факт прогулу**. Для цього створюється комісія, що актом засвідчує відсутність людини на роботі більше трьох годин. Точно так само можна **реєструвати кількаразові запізнення**. Після цього можна говорити про звільнення за порушення трудової дисципліни. Але звільнити відразу можна тільки у випадку прогулу без поважної причини. В інших випадках для початку потрібно хоча б оголосити догана в наказі.

Тільки не забудьте перед тим як писати наказ про звільнення взяти в співробітника пояснювальну записку. А то потім виявиться, що в людини є довідка про те, що по шляху на роботу в неї раптово стався серцевий напад.

Якщо особа, що звільняється належить до пільгової категорії по КЗпПу (наприклад, ваша секретарка брала участь у бойових діях), то існує наступна схема. Посаду секретаря в штатному розкладі можна скоротити і відкрити нову, наприклад, асистент-перекладач. Природно, трохи змінивши посадові обов'язки. Інакше, звільнена за скороченням штатів співробітниця може заперечувати справедливість вашого рішення в суді.

Узагалі ж скорочення - для керівника досить заморочливий спосіб звільнення. Працівника потрібно попередити за два місяці до передбачуваного скорочення штатів. А після - виплатити вихідну допомогу (мінімум - середньомісячний оклад).

І не забудьте вручити звільненому копію наказу і трудову книжку.

У бізнесі звільнення неминучі. Але робити це потрібно дуже акуратно і мудро. Зрештою, невідомо, як складеться доля звільненого вами співробітника, і де потім прийдеться зустрітися з ним. Крім того, негативна інформація про вашу фірму, що понесе в суспільство скривджений працівник, теж не краща реклама. Найкраще розставляється **по-гарному**.

По-перше, цілком розрахуватися з людиною, що звільняється.

По-друге, по можливості улаштувати її на роботу в інше місце (можливо, зі зниженням у посаді або на більш придатну їй за кваліфікацією роботу). У західних компаніях, що піклуються про власну репутацію, саме так і діють. **По-третє**, варто переконати співробітника самому прийняти рішення про звільнення. Надати людині рекомендації для того, щоб вона могла надалі улаштуватися в житті.

Не думаю, що при такому підході до звільнення ваш співробітник буде затівати позов і мстити.

4. Коли можливе звільнення співробітників?

1. При змінах в організації виробництва і праці, у тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутстві і перепрофілюванні підприємства.

2. У випадках невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації, або стану здоров'я.

3. При систематичному невиконанні працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку (якщо раніше до працівника застосовувалися заходи дисциплінарного або громадського стягнення).

4. При здійсненні без поважних причин прогулу.

5. У випадку відсутності на роботі внаслідок тимчасової непрацездатності протягом більше ніж чотирьох місяців підряд (не враховуючи відпустки в зв'язку з вагітністю та пологами й у випадку, коли працівник одержав каліцтво на підприємстві).

6. При поновленні на роботі співробітника, що раніше займав цю посаду.(Звільнення по пп.1, 2 і 6 допускається, якщо неможливо перевести працівника, за його згодою, на іншу роботу.)

7. У випадку появи на роботі в нетверезому стані, стані наркотичного або токсичного сп'яніння (огляд повинний проводити медик).

8. У випадку здійснення за місцем роботи розкрадання, встановленого вироком суду.

9. Звільнення керівника підприємства і головного бухгалтера (так само як і їхніх заступників) також можливо у випадку однократного грубого порушення трудових обов'язків.

10. Звільнення працівника, що безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, можливо у випадку здійснення ним дій, що дають підстави для втрати довіри до нього з боку власника.

Щоб все-таки уникнути непотрібних ускладнень, підстрахуйтеся заздалегідь, до виникнення конфлікту. Краще витратити час і докладно розписати в контракті обов'язку сторін і санкції за їхнє порушення.

Єдина "священна корова" за КЗпПом - це вагітні жінки і матері, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною. Всі інші пільгові категорії: матері-одиначки, єдині годувальники, учасники бойових дій і т.ін. мають тільки переважне право на залишення на роботі при рівних умовах продуктивності і кваліфікації з іншими співробітниками. Усі працівники підприємства без винятку повинні виконувати свої трудові обов'язки. **Роботодавець - не соцзабез.**

Подати до суду може будь-який звільнений співробітник, який вважає, що роботодавець порушив його права. Але питання в тому, чи виграє він справу. Адже в суді кожна сторона буде доводити свою правоту.

Практично відсутні приклади того, щоб вітчизняні компанії у випадку скорочення штатів працевлаштовували своїх співробітників. Іноземні компанії подібну практику мають. Тим більше якщо це визначається політикою компанії й у бюджеті передбачена така стаття витрат.

Якщо людину звільнили "за статтею", кадрове агентство, що має власні принципи, його працевлаштуванням займатися не буде. Українці рідко дуже унікальний на ринку фахівець, що втратив роботу внаслідок будь-яких інтриг, може розраховувати на сприяння в нашій країні з боку підприємства. Але перед цим по своїх каналах

організація довідається про причини його звільнення. Крім того, якщо надбанням гласності стала інформація про те, що людина позивала зі своїм роботодавцем, то це негативно позначається на її наступній кар'єрі. Тому фахівці, які котуються на ринку, тільки в крайніх випадках затівають позови. Звичайно найконфліктніша категорія працівників - люди, що не мають шансів надалі знайти гарну роботу. А КЗпП - дуже могутня зброя в руках грамотного юриста. Найменша помилка при звільненні може мати неприємні наслідки.

5. Кого звільнити не можна?

- Вагітних жінок і тих, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною.
- Працівника в період його тимчасової непрацездатності, якщо його хвороба не затяглася на чотири місяці.
- Працівника, що знаходиться у відпустці.

Два останніх пункти недійсні у випадку повної ліквідації підприємства.

6. Деякі підстави припинення трудового договору

- Угода сторін.
- Закінчення терміну дії договору (крім випадків, коли трудові відносини фактично продовжуються і жодна зі сторін не заявила про їхнє припинення).
- Надходження працівника на військову службу.
- Додаткові підстави, передбачені контрактом

3. Морально-психологічні аспекти звільнення працівників з організації

Процес звільнення – неймовірно хворобливий. Причому не тільки для тих, кого звільняють, але і для того, хто звільняє. Роботодавці важко сприймають розставання зі співробітниками: у них уже багато вкладено, від них очікували віддачі! Крім того, керівники бояться деструктивних дій проти співробітників, що залишаються, і устаткування. Істерик. Образ. Відмовлянь підписати заява. Домовленостей і прохань. "Торгівлі" із приводу компенсації.

Які задачі встають перед керівництвом у випадках необхідності проведення звільнень?

По-перше, це надання психологічної підтримки особі що звільняється. По-друге, запобігання деструктивної поведінки стосовно співробітників, що залишаються.

У разі потреби проведення масових звільнень необхідна розробка дрібних деталей процедури. Можна запропонувати, **наприклад**, здійснення такого апробованого варіанта.

Вся акція повинна пройти в один день. Спочатку – промова керівника, у якій робиться акцент на подяку всім співробітникам, як тим, хто продовжить роботу, так і тим, з ким компанії з жалем прийдеться розстатися. Потім співробітників як би у випадковому порядку (насправді – звільняють спочатку) перевозять в інше місце, де розділені на чотири команди менеджери по двох розмовляють з кожним співробітником. Наприкінці розмови співробітник, що звільняється, повинен підписати необхідні папери і повернути пропуск на роботу, а той що залишається - новий договір. Звільненим надається компенсаційний пакет, однаковий для усіх, хто пропрацював у компанії понад 3- місяців. Протягом 3-х днів звільнені зобов'язані забрати свої речі з робочого місця. На ці дні в компанію запрошуються охоронці, що повинні стежити за тим, щоб ніхто нікого не побив і нічого зайвого не виніс. Нагадуємо, що весь ефект процедури може бути зведений на "ні" похмурим охоронцем, що невідступно слідує за співробітником. Краще охоронця посадити в непомітному куті на випадок необхідності. Саму його присутність буде чесно пояснити заздалегідь.

При підготовці цієї акції необхідно провести попередню роботу з менеджерами по прийняттю ними на себе відповідальності за рішення компанії, а також – експрес-тренінг по грамотному проведенню бесіди зі співробітниками. Наступним кроком стане проведення наради зі співробітниками, що залишаються. Звичайно, при будь-якому звільненні менеджери стурбовані емоційним станом осіб, що звільняються.

Можна запропонувати **пам'ятку**, що допоможе менеджеру вивести особу, що звільняється з позиції скривдженої всім і всіма людини в позицію людини дорослої, відповідальної за своє життя.

ПАМ'ЯТКА "БЕСІДА ЗІ СПІВРОБІТНИКОМ, ЩО ЗВІЛЬНЯЄТЬСЯ"

1. Реакції на повідомлення про звільнення

Повідомлення про звільнення – це завжди стресовий фактор, незалежно від того, очікувалося воно людиною чи ні. Реакції на виникаючий стрес різноманітні. Те, як реагує людина, залежить від трьох обставин:

- від того, по чому звільнення – фактор стресу "б'є": самооцінка, плани на майбутнє, кар'єра, матеріальні проблеми і так далі;
- від того, чи встигли людину підготувати до ситуації, виробити способи компенсації;
- від типу психологічного контролю людини: зовнішній – коли людина шукає причини того, що відбувається з нею у зовнішніх обставинах, і внутрішній – коли те, що відбувається інтерпретується як залежне в першу чергу від її дій.

2. Неконструктивні реакції на стрес, що найчастіше зустрічаються

Пригніченість.

Стрес виникає через зниження самооцінки. У думках: "Я гірше інших!", прокручування епізодів роботи, відсутність плану дій (як на найближче майбутнє, так і на перспективу). У почуттях: подавлений настрій, апатія, розгубленість. У поведінці: сповільненість, млявість, відсутність ініціативи в розмові.

Розгубленість.

Звільнення впливає на плани на майбутнє, можливо – породжує матеріальні проблеми. У думках при цьому – "картинки" майбутнього, безвихідність ситуації.

Образ.

Стрес – зниження самооцінки. У думках: "Інших залишають, тому що в них краще відносини з начальством (їм більше повезло)", "Життя несправедливе. Шукаються негативні якості керівника і товаришів по службі. Плани подолання ситуації відсутні. У почуттях: образа, розгубленість, роздратування. У поведінці: спроби з'ясувати причини звільнення, навести аргументи, що показують невірність рішення, у жінок можуть бути емоційні атаки на керівника і товаришів по службі.

Варіант: деструктивна образа.

Відрізняється тим, що бесіда ведеться з позицій "не маєте права". Бувають спроби консолідації тих, що звільняються в боротьбі за свої права, звинувачення компанії в неправильному керівництві.

Неконструктивність цих реакцій полягає насамперед у тім, що людина зосереджена на негативних моментах і в неї відсутній план подолання ситуації, план подальших дій.

3. Стратегія і тактика бесіди з особою що звільняється.

Дві задачі:

- допомога особі що звільняється;
- запобігання негативного впливу, особи що звільняється на психологічний клімат і роботу колективу.

Для цього необхідно:

- допомогти співробітнику зняти емоційну гостроту ситуації,
- допомогти йому побачити перспективу подолання ситуації.

У бесіді необхідно враховувати наступне:

- Ведіть бесіду не від імені компанії, а як особисту бесіду.
- Не апелюйте до ситуації "узагалі" або проблем компанії, а наголошуйте на конкретних проблемах – своїх і співробітника.
- Не намагайтеся перекласти відповідальність на вище керівництво.
- Уникайте фраз типу: "Я вас розумію!" – вони сприймаються як формальність і викликають протест ("Легко тобі говорити, не тебе звільняють!").
- Почніть з *короткого* формулювання власної проблеми в ситуації розмови ("Не знаю, як почати говорити про твоє звільнення").
- Не слід угадувати почуття і думки співрозмовника, а також пропонувати шляхи їх вирішення. Задача – допомогти співробітнику *сформулювати свої проблеми й у словах виразити почуття*. Це допомагає співробітнику зняти емоційну гостроту ситуації, перевести проблеми в раціональний план і настроїтися на самостійний пошук подолання, це допомагає йому взяти на себе відповідальність за вихід із ситуації. Далі можна допомогти співробітнику поставити конкретні задачі, вирішення яких *є виходом із ситуації для даної людини* – тобто шляхом вирішення його проблем. Важливо не нав'язувати свого бачення ситуації, а допомагати йому висловитися.
- Після цього можна обговорити, *які з задач допоможе вирішити наданий компанією пакет допомоги*.

Звичайно, якщо навіть Вам далось блискуче провести процес звільнення, треба не забути подумати і про почуття тих, хто залишився в компанії! А почуття ці неоднозначні: "Слава Богу, пронесло! Але хто знає, що буде завтра?" , "Тепер працювати

прийдеться більше, а одержувати менше!". Причому врахуйте – ці почуття теж можуть бути джерелом стресу! Як пожартував менеджер однієї з компаній: "Схоже, що прийдеться говорити, щось подібне до - добродії, у нас для вас неприємна звістка: ви – залишаєтеся!"

4. Світовий досвід управління звільненням персоналу

"Управління звільненнями" стало в багатьох фірмах постійною функцією, з'явилися відповідні фахівці і посади в штатному розкладі кадрових служб. Так, "Форд" офіційно іменує цю посаду "фахівець з кадрового планування", а працівник, що її займає, ("пан погані новини") координує програму ліквідації 10 тис. посад у компанії.

Як вважає Володимир Тарасов, директор Таллінської школи менеджерів, дуже важливо розуміти, що **звільнити - значить не унизити, а підняти людини**. Якщо він завдає шкоди організації, то не можна дозволити йому продовжувати робити це. Важливо зробити так, щоб це було зрозуміле не тільки начальнику, але і підлеглому. Процес звільнення включає два етапи. Перший - внутрішня готовність звільнити. Другий - мотивація, коли потрібно відповісти на запитання, чому ви хочете його звільнити. Це не так просто, потрібна визначена щиросердечна робота, щоб пояснити собі і підлеглому: його звільняють не тому, що погано до нього ставляться, а тому, що він не вміє робити те, що потрібно фірмі, або фірма не має можливості його утримувати, допомагати йому в даний момент. У цьому випадку він піде з менш негативними почуттями, зрозумівши, що в нього ще є шанс досягти більшого.

При звільненні фірми нерідко користаються відомим формальним правилом "прийнятий останнім звільняється першим", що віддає перевагу тим, хто проробив у фірмі більше число років. Однак такий підхід не враховує розходжень в індивідуальній продуктивності праці працівників і складності їхньої заміни по багатьох ключових посадах в апараті управління. Тому велике значення одержали в практиці скорочень різні методи, спрямовані на стимулювання "добровільного звільнення" або виходу на пенсію. У цьому випадку компанія несе певні витрати, але вони менше зведеної зарплати.

Крім того існує ще ряд методів звільнення. Наприклад **метод "відкритого вікна"**. Компанія повідомляє, що на суворо обговорений термін діє пільговий режим звільнення з фірми. Наприклад, фірма

"Дюпон" надала право менеджерам, починаючи із середньої ланки, іти на пенсію, маючи не 27 років виробничого стажу, а 22. Ефект був несподіваний. "Дюпон" хотів звільнити 6,5тис. менеджерів, але одержав удвічі більше заяв, у тому числі від 400 керівників, що знаходилися на ключових посадах, яких адміністрація змушена була затримати, поки не була підготовлена заміна. Використовуючи даний метод, адміністрація не цілком контролює процес.

Метод "селективного скорочення". Компанія збирає заяви тих, хто хотів би звільнитися за пільговим режимом. Однак заяви дійсні протягом декількох років, і адміністрація сама поступово здійснює звільнення, вибірково по підрозділах і особах, у залежності від ситуації.

Метод „аутплейсменту”. Дослівний переклад *outplacement* – place – місце, out – геть.

У Росії й Україні аутплейсментом активно стали займатися з кінця 1998 – початок 1999 р.

Як правило, за цією послугою звертаються вітчизняні представництва іноземних компаній і великих корпорацій.

Існує кілька визначень аутплейсмента:

1. “Аутплейсмент” - “м'яке звільнення”.
2. “Аутплейсмент” – це сприяння в працевлаштуванні співробітників, що скорочуються.

Ціль програми аутплейсмента – це психологічна підтримка звільнених співробітників, допомога в розвитку їхньої кар'єри.

3. “Аутплейсмент” – програма, що допомагає звільненим співробітникам адаптуватися до умов ринку, що змінилися, праці.

“Аутплейсмент” – це комплекс професійних консультацій, що дозволяють співробітникам, яких скорочують, зорієнтуватися на ринку праці і швидко знайти придатну роботу, у котрій входять: консультації психолога, оцінка професійних знань і навичок; консультації по ситуації на ринку праці, консультації по складанню резюме, тренінг по самопрезентації, складання індивідуальних “маркетингових планів” по пошуку роботи, визначення шляхів пошуку, забезпечення консультаційної підтримки в режимі on-line.

“Аутплейсмент” – дуже гнучка послуга. Багато компаній хочуть, щоб з кожним співробітником попрацювали індивідуально. У розгорнуту схему аутплейсмента входить психологічне консультування і тестування.

“Аутплейсмент” – це не працевлаштування в чистому вигляді, проте ефективність заходів, розпочатих консультантами, може бути оцінена за такими критеріями, як відсоток працевлаштування серед співробітників, що скорочуються, (наприклад: 60 % здобувачів знайшли роботу протягом 3-х місяців і близько 40 % протягом півроку)

Існує **два етапи роботи** зі звільненими співробітниками:

Перший етап: психологічна підтримка і розробка стратегії просування кандидатів на ринку: консультація психологів, розробка і складання оптимального резюме, тренінг по проходженню інтерв'ю в компаніях – потенційних роботодавцях, визначення спектра вакансій, що сумісні з професійними й особистими якостями кандидата.

Другий етап: просування кандидата – складання бази даних потенційних компаній виходячи з загальної оцінки ринку, розробка маркетингової програми просування кандидата. У рамках якої він одержує можливість не тільки знайти роботу, але й оцінивши свої можливості і професійні навички, продовжити кар'єрний ріст.

Скорочення в організації повинне відбуватися цивілізовано і з мінімальним стресом для співробітників.

“Аутплейсмент” дозволяє запобігти різке падіння продуктивності праці, зберегти морально-психологічний клімат і відчуття стабільності в компанії.

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ЛЕКЦІЯ. Оцінка ефективність роботи персоналу підприємств туристичного бізнесу та управління ним

1. Аналіз підходів та методик оцінки ефективності роботи персоналу
2. Приклад комплексної методики оцінки ефективності роботи персоналу
3. Показники оцінки ефективності роботи персоналу організації та управління ним
 1. Аналіз підходів та методик оцінки ефективності роботи персоналу

Ефективність роботи персоналу варто розглядати як частину загальної ефективності діяльності підприємства.

На даний момент не існує єдиного підходу до проблем виміру ефективності роботи персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємства і іншими факторами. Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні бути критеріальними показниками ефективності персоналу. Це такі показники як: прибуток підприємства, витрати на 1 грн. продукції (собівартість), рівень рентабельності, обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, дохід підприємства, культура виробництва, якість продукції, дивиденди на 1 акцію, коефіцієнт економічної ефективності, термін окупності капітальних витрат.

Перераховані показники, безумовно відображають кінцеві результати виробництва і можуть бути основою для розрахунку ефективності роботи персоналу. Проте, на них мають вплив і інші фактори виробництва: засоби праці, предмети праці, технологія виробництва. Тому необхідно оцінити вплив трудової діяльності персоналу на кінцеві результати виробництва.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. До таких показників належать: продуктивність праці, темпи росту продуктивності праці і собівартості продукції, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітки, втрати робочого часу, якість праці робочих, механоозброєність праці, фондоозброєність праці, працездатність продукції, коефіцієнт складності робіт і праці, рівень виробничого травматизму, загальна чисельність персоналу.

Ці показники досить всебічно відображують ефективність трудової діяльності персоналу і можуть бути основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, які також впливають на

кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, т.т. більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Це такі показники: плинність персоналу, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робочих та службовців, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, питома вага злочинів, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, витрати на 1 працівника, витрати на управління, рівень витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі, якість роботи персоналу.

Поєднання теорії і практики дозволило розробити цілий ряд оригінальних методик оцінки ефективності роботи персоналу. Залежно від предмета оцінки всі методики можна розділити на **дві основні групи**: методики оцінки якості праці і методики оцінки результатів праці.

Методики оцінки якості праці орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращення трудової дисципліни і в основному спрямовані на удосконаллення внутрішньої організації трудового колективу. Серед найбільш популярних методик, які були ще розроблені за часів СРСР можна виділити наступні:

- саратовська система бездефектної праці (СБП)
 - львівська методика „Пульсар”
 - тульська система бальної оцінки праці (ТС БОП)
 - томська система оперативної оцінки якості праці (ТСОКП)
 - універсальна автоматизована система якості контролю виконання та оцінки якості роботи службовців (УАСЯВ)
- НДІ праці і інші

Методики оцінки результатів праці орієнтують управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку і доходу, зниження витрат), оскільки останні виступають як головні оціночні показники їх діяльності і створюються усім трудовим колективом підприємства. За базове значення оціночних показників

приймають план або норматив, а їх порівняння з фактичними значеннями здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів. До цієї групи методик належать:

- система управління якістю роботи і ефективність. (СУЯПЕ)
- комплексна оцінка управлінської праці (КОУП)
- автоматизована комплексна система оцінки результатів діяльності (АКСОРД)

Аналіз вищезрозглянутих підходів та методик оцінки ефективності роботи персоналу свідчить про необхідність розробки комплексного підходу та комплексної методики.

2. Приклад комплексної методики оцінки ефективності роботи персоналу

Ефективність роботи підприємства в цілому розраховується як відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання відносно нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації. Принципові положення оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягають в наступному.

1. Оцінка здійснюється за допомогою визначеного переліку економічних, соціальних і організаційних показників, що відбираються методами експертних оцінок і кореляційного аналізу, які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, трудову і соціальну діяльність персоналу.

2. Вводиться економічне стимулювання досягнення кінцевого результату з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці і управління. Воно реалізується шляхом введення математичних функцій стимулювання, які відображають закономірності господарської діяльності підприємства.

3. Порівняння різних економічних і соціальних показників з урахуванням їх важливості здійснюється в комплексному показнику ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції

4. Комплексний показник ефективності розраховується як сума балів з приведенням до процентної шкали вимірювання (100 балів). Цим забезпечується порівняння кількості і якості праці в виробництві і управлінні, а також різних підрозділів підприємства.

Комплексний показник розраховується шляхом підсумовування окремих показників ефективності, що відображують кінцеві результати виробництва, використання ресурсів, соціальну діяльність і результативність персоналу. Окремі показники визначаються за результатами виконання економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти. Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість економічного або соціального показника в загальній сукупності показників ефективності. Одержане значення в балах відображує “внесок” конкретного показника в ефективність роботи персоналу підприємства.

Розробка комплексного методу оцінки ефективності управління персоналом складається з таких етапів:

1. Визначення номенклатури економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність управління персоналом;
2. Вибір математичних функцій економічного стимулювання часткових показників ефективності роботи;
3. Визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи;
4. Обґрунтування засобу розрахунку комплексного показника ефективності роботи персоналу;
5. Проведення контрольних розрахунків і впровадження методики в практику роботи організації.

Номенклатура економічних і соціальних показників встановлюється на основі вивчення нормативно - законодавчих актів ринкової економіки, форм і інструкцій для складання статистичної й оперативної звітності, положень про організацію. У процесі дослідження номенклатура показників уточнюється і коригується методом експертних оцінок при визначенні вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи.

Чисельні значення економічних і соціальних показників визначаються з планових документів, форм статистичної й оперативної звітності і розраховуються у вигляді процентного відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату:

$$X_i = \frac{P_i^{\phi}}{P_i^{\sigma}} * 100, (28)$$

де X_i - процентне відношення і-го часткового показника ефективності, %;

P_i^{ϕ} - фактичне значення і-го економічного і соціального показника кінцевого результату за звітний період, нат.од. ;

P_i^{σ} - базисне значення і-го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період, нат.од.

Отримане в результаті розрахунку чисельне значення (X_i) свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, невиконання) і повинно мати різноманітну економічну оцінку. Стимулювання реалізується шляхом введення в оцінку ефективності роботи скоригованих значень показників по формулі:

$$Y_i = f(X_i), (29)$$

де Y_i - чисельне значення скоригованого і-го показника кінцевого результату, %;

$f(X_i)$ - математична функція стимулювання і-го показника.

При 100%-ному виконанні базового показника скоригований показник також повинен дорівнювати 100%, а при відхиленнях розраховується по конкретній функції стимулювання в залежності від важливості й економічного значення показника.

У принципі, можливо значне різноманіття функцій стимулювання: лінійні, параболічні, гіперболічні, тригонометричні й ін. Аналіз функцій із погляду витрат праці і точності результатів, використання різноманітних функцій у господарській практиці доводить доцільність застосування чотирьох основних функцій стимулювання.

Стимулювання по “ лінійній висхідній ” ($Y = X$), коли заохочується кожен процент досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається фактичне значення. Найбільш простий випадок стимулювання “процент за процент” відображує основні положення економічної реформи стосовно до оцінних показників. Функція стимулювання показана на рис.24.

Стимулювання по “ лінійній спадній ” ($Y = 200 - X$), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами

ресурсів, а за перевитрати ресурсів нараховується менша кількість балів. Постійний коефіцієнт, рівний 200, дозволяє при $X = 100$ мати еквівалентне значення скоригованого показника $Y = 100$. Функція показана на рис.25.

Стимулювання по “ піраміді ” здійснюється тоді, коли заохочується тільки 100% досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому до 100% чисельне значення скоригованого показника визначається по формулі $Y = X$, а при $X > 100\%$ - по формулі $Y = 200 - X$. Функція показана на рис.26.

Функція оберненого стимулювання (“ штрафних санкцій ”) передбачає нарахування негативних процентів по формулі $Y = -X$, коли чисельне значення зазначеного показника призводить до негативних явищ у виробництві і управлінні (Рис.27).

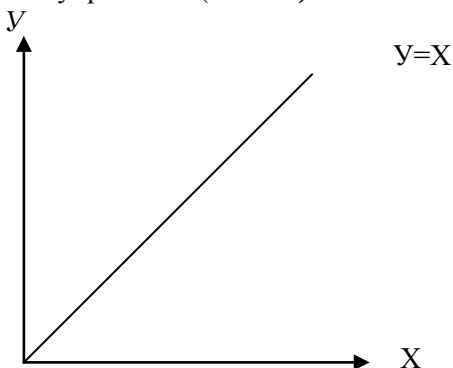


Рис.24. Стимулювання по “лінійній висхідній” функції

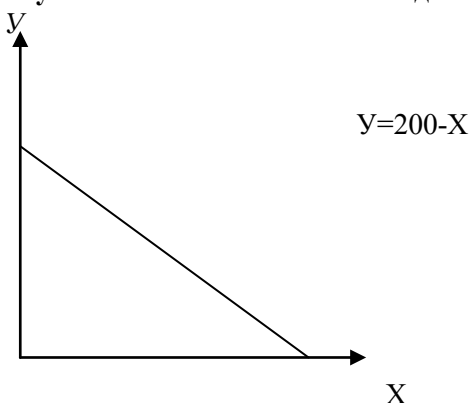


Рис.25. Стимулювання по “лінійній спадній” функції

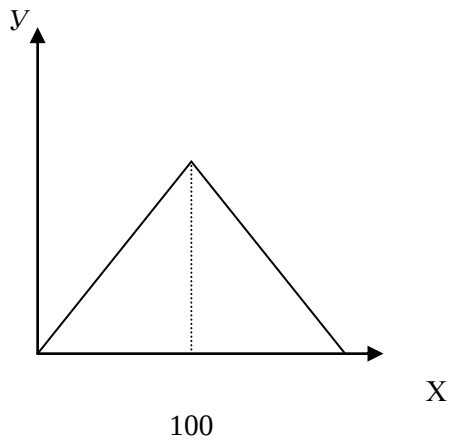


Рис.26. Стимулювання по функції “піраміда”

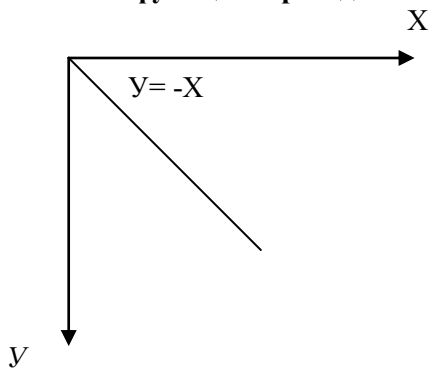


Рис.27. Функція зворотного стимулювання

Вагові коефіцієнти вводяться для ранжування важливості окремих показників ефективності й усунення різноспрямованості інтересів суспільства, підприємства і трудових колективів. Вагові коефіцієнти (B_i) характеризують відносну важливість показників у їхній сукупності і прямо пропорційно впливають на розмір окремих показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. Визначаються групою експертів, що складається з учених-економістів, начальників планових відділів підприємств, лінійних керівників вищої і середньої ланки, за допомогою анкетного опитування. Опрацювання результатів проводиться методами рангової кореляції, при цьому доцільно обумовити визначену частку показників кінцевих результатів діяльності підприємства в розмірі не менше 0,5, залишивши на показники результативності праці і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися паритет результатів економічного і соціального розвитку підприємства.

Окремі показники ефективності характеризують внесок того або іншого показника в загальну ефективність роботи. Розрахунок окремих показників здійснюється на основі скоригованих значень показників і вагових коефіцієнтів по формулі:

$$П_i = V_i B_i, \quad (30)$$

де $П_i$ - значення і-го часткового показника ефективності роботи персоналу, бали;

B_i - ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частки.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірювачем досягнутих кінцевих результатів діяльності і управління. При оцінці різних результатів повинна бути обґрунтована доцільність засобу розрахунку інтегрального показника. Думаємо, що використання середнього арифметичного в оцінці ефективності роботи є більш простим і переконливим, оскільки, коли мова йде про урахування внеску в кінцевий результат, припускається додавання складових. Підсумовування окремих показників ефективності більш дохідливо і зрозуміло економістам підприємств, ніж інші ускладнені формули, веде до істотного скорочення трудомісткості розрахунків і дає незначні відхилення щодо абсолютної сутності явища.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу (Π в балах) є середнім арифметичним відношенням суми окремих показників до суми вагових коефіцієнтів:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (31)$$

де n - число часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення :

якщо воно менше 95 балів, то персонал працював незадовільно;

якщо воно знаходиться в діапазоні від 95 до 100 балів, то персонал працював задовільно, але має резерви по продуктивності і якості роботи;

якщо воно в діапазоні від 100 до 105 балів і виконані всі часткові показники, то загальна оцінка роботи персоналу є гарною;

якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка роботи персоналу є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінки динаміки функціонування персоналу підприємства за різноманітні періоди часу; об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства; планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення його оптимального функціонування.

Розрахунок ефективності роботи персоналу дозволяє обгрунтовано підводити підсумки діяльності організації в цілому і її структурних підрозділів. Підведення результатів оцінки ефективності з використанням бального методу базується на таких положеннях.

По-перше, ранжування організації і її підрозділів роблять по чисельному значенню комплексного показника ефективності роботи. Найбільш ефективним визнається та організація (підрозділ), у якій чисельне значення даного показника максимальне. При рівності значень показників ефективності двох або декількох організацій (підрозділів) перевага надається тому, у якого вище значення показників у звітному кварталі.

По-друге, призові місця присуджуються тим організаціям (підрозділам), що мають чисельне значення ефективності більш 100 балів і виконали окремі показники кінцевих результатів. Якщо ця умова не дотримується, то призові місця не присуджуються жодній організації (підрозділу).

По-третє, підведення результатів проводиться за квартал, півроку і за рік.

Зведені результати розрахунку ефективності роботи персоналу організації за звітний період рекомендуються на розгляд робочої комісії з підведення результатів, яка перевіряє розрахунки і має право у виняткових випадках коригувати зведені результати на три бали при виконанні особливих соціальних заходів або порушенні умов діяльності і оцінки.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що оцінка ефективності управління персоналом організації може бути зроблена тільки по сукупних результатах економічного і соціального розвитку, а одним із можливих засобів співставлення цих результатів може бути бальний метод.

3. Показники оцінки ефективності роботи персоналу організації та управління персоналом

Для того, щоб дати об'єктивну оцінку ефективності управління, необхідно поряд із визначенням (виявленням) і створенням відповідних умов, старанно й обгрунтовано відібрати також критерії, показники, методи виміру й оцінки ефективності управлінської діяльності. В таблиці 22 наведені найбільш характерні критеріальні показники загальної ефективності роботи підприємства з яких можна відібрати деякі критерії для формування комплексного показника для оцінки ефективності роботи персоналу підприємства та ефективності управління персоналом.

Таблиця 22. Критеріальні показники ефективності роботи підприємства

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів			
Балансовий прибуток тис.грн	Виручка від реалізації продукції без	Основний узагальнений показник, який	Залежить від обсягу випуску

	врахування собівартості, яка відображена в бухгалтерському балансі	відображає фінансові результати в грошовій формі	продукції і рівня цін. Не застосовується для збиткових підприємств
Дохід, тис.грн	Виручка від реалізації продукції без врахування матеріальних витрат і амортизації	Економічний показник добовочного продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу випуску продукції. Включає в себе фонд заробітної плати – витратна стаття собівартості
Собівартість, тис.грн	Частина вартості, яка включає витрати на споживання засобів виробництва і на оплату праці	Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може бути порівняльним показником для різних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату, співставлений для різних підприємств	При різній структурі ОВФ підприємств співставленість ускладнена. Не застосовується для збиткових підприємств
Витрати на 1 грн. продукції,	Відношення собівартості до	Показує структуру	Завищення цін на продукцію

коп./грн.	вартості продукції	собівартості, прибутків і збитків. Співставлений для різних підприємств	приводить до штучного зниження витрат і росту прибутку
Об'єм товарної продукції, грн	Вартість виготовленої і реалізованої продукції за певний період	Характеризує продаж виготовленої продукції на ринку, тобто факт обміну товар - гроші	Залежить від попиту і пропозиції товару і монополізації ринку виробником
Якість продукції, %	Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції	Показує питому вагу браку продукції і рекламаций в об'ємі товарної продукції. Дозволяє впливати на технологію виробництва	Характеризує якість продукції в період гарантійного строку і тільки при пред'явленні рекламаций
Витрати на управління підприємством, коп./грн.	Відношення сумарних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства	Дозволяє судити про дою витрат на управління, динаміку їх змін в часі	Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу
Застосування научно-технічного прогресу, грн	Розраховується як сумарний річний ефект від застосування нової технології	Характеризує стан з застосуванням нової техніки, технологій і інвестицій,	Не має значення в роботі збиткових або нових підприємств

		тобто майбутню стратегію	
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн./грн.	Відношення обсягу товарної продукції до собівартості основних виробничих фондів	Дозволяє судити про ефективність використання виробничих фондів, виготовленої продукції в розрахунку на одиницю фондів	Залежить від вартості продукції і інфляції, неповної загрузки, простій обладнання або завищена вартість ОВФ
2.Показник якості, результативності і складності праці			
Продуктивність праці, грн./чол.	Відношення обсягу виготовленої продукції до загальної чисельності робітників, зайнятих в виробництві	Характеризує частину продукції в розрахунку на 1 робітника і дозволяє судити про виробничий потенціал персоналу	Дозволяє збільшення витрат і чисельності робітників. Динаміка неспівставна в умовах інфляції
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої зворобітної праці	Дозволяє судити про позитивний розвиток або негативне співвідношення темпів росту	Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару
Періодичність виробничого травматизму, %	Відношення випадків виробничого травматизму до загальної чисельності	Характеризує стан охорони праці і техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів

	персоналу		виробництва і дотримання правил
Втрати робочого часу на 1 робітника, люд-дні	Відношення сумарних втрат часу з-за хвороби, простої і неявки до загальної чисельності персоналу	Показує резерви ефективності в використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішні втрати робочого часу. Залежить від соціального забезпечення і охорони здоров'я
Фонд оплати праці (заробітної плати), грн	Загальний фонд основної і допоміжної заробітної плати, який входить в собівартість продукції	Дозволяє контролювати розміри і питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування	Залежить від величини підприємства, товарної продукції і зовнішніх факторів
Середня заробітна плата 1 робітника, грн./ люд.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни по відносним періодам	Залежить від ціни продукції, інфляції і зовнішніх факторів (податки, монополіст ь і др.)
Якість праці персонала, бали або %	Перший спосіб- відношення питомої ваги браку і рекламаций до загальної чисельності	Застосування в службах сервісу. Дозволяє оцінити роботу персоналу з зовнішньою	Фіксує тільки малу частину браку із-за невиконання і порушень. Суб'єктивізм експертних

	персоналу. Другий спосіб- експертна оцінка якості на засіданні правління по 5- бальній шкалі	оцінкою якості споживачами і клієнтами. Простота розрахунків і можливість співставлення підрозділів	оцінок членів правління
3. Показники соціальної ефективності			
Плинність персоналу (робочих кадрів), %	Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботи з персоналом	Не включає частину звільнених з поважної причини працівників (армія, переїзд і т.д.) в показник плинності
Рівень трудової дисципліни, поруш./люд. або бали	Відношення числа випадків трудової і виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу. Другий варіант- експертна оцінка рівня дисципліни по 10-бальній шкалі	Дозволяє оцінювати ситуацію відносно прогулів, запізнь, невиконання в структурних підрозділах. Другий варіант характерний простотою розрахунків	Неможливість обчислення із- за відсутності чіткої фіксації порушень в оперативній звітності. Другий варіант- суб'єктивізм оцінки
Співвідношення робочих і службовців, люд./люд.	Відношення чисельності виробничого персоналу до чисельності	Характеризує число робочих, на 1 службовця. Дозволяє оцінити	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної

	управлінського персоналу	кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу	механізації виробництва і кадрової політики
Надійність роботи персоналу, частки або бали	Первий спосіб-ймовірність безвідказної роботи персоналу з мінімальним числом відхилень. Другий спосіб-експертна оцінка надійності правління підприємства по 10-бальній шкалі	Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі і збитки від відхилень. Простота розрахунків і можливість оцінки різних підрозділів	Складність і великі затрати на розрахунок показників надійності. Суб'єктивність оцінок надійності і їх вплив на загальну ефективність
Рівномірність завантаження персоналу, частки або бали	Первий спосіб-відношення питомої ваги витрат і перевантажень до загальної трудомісткості. Другий спосіб-експертна оцінка рівномірності на засіданнях правління по 5-бальній шкалі	Дозволяє оцінити про ступінь зближення до ідеальної завантаження, рівній одиниці. Простота розрахунку дозволяє виміряти роботу різних підрозділів	Потребує створення нормативної бази і збору оперативної інформації про витрати і перевантаження. Суб'єктивізм експертних оцінок і їх вплив на загальну ефективність
Коефіцієнт трудової участі	Розраховується шляхом	Є комплексним показником, по	Немає прямого

(КТУ) або внеску (КТВ), частки	додавання з нормативною одиницею досягнень (знак +) або помилок (знак -) в роботі	якому можна судити про результати і якості праці персоналу	зв'язку з кінцевими результатами виробництва. Суб'єктивізм оцінок визначається складом комісії (првлінням)
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою спеціалістів	Дозволяє встановлювати лідерів, мотивацію, необхідність, клімат і ефективність використання різних методів управління, розробить рекомендації по покращенню клімату	Додаткові витрати на проведення досліджень. Немоżliвість покращення клімату в випадку незацікавленості керівництва

Зупинимся на деяких методах визначення ряду специфічних показників, які характеризують ефективність управління персоналом підприємства.

Доцільно виміряти ефективність управління персоналом підприємства відношенням витрат на утримання апарату управління до загальної суми витрат підприємства:

$$E_{упр} = \frac{B_y}{B_n}, (32)$$

Аналіз відношення витрат на управління до загальної суми витрат в динаміці дасть змогу зробити висновки про зміни економічної ефективності системи управління.

Вибір показників оцінки ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням систем управління, залежить від того, на які фактори (сторони управлінської діяльності) ці заходи спрямовані. Так, впровадження технічних засобів управління забезпечує економію праці, а отже, підвищує продуктивність її. У зв'язку з цим ефективність заходів з механізації праці в апараті управління може бути визначена через показники скорочення чисельності управлінського персоналу і витрат робочого часу.

Для оцінки комплексних завдань з механізації праці використовують коефіцієнт його оснащенності засобами обчислювальної та організаційної техніки

$$Km.o = \frac{C_{з.м}}{HЧ_{п.у}}, (33)$$

де $C_{з.м}$ – вартість засобів механізації;

H – норматив оснащенності в розрахунку на одного працівника управління;

$Ч_{п.у}$ – чисельність працівників управління.

Щодо визначення окупності технічних засобів, що впроваджуються, слід зауважити, що чим менший термін окупності, тим ефективніше використовуються кошти на впровадження нової техніки.

Зростання ефективності управління за рахунок створення автоматизованих систем управління оцінюють за окремою методикою. У зв'язку з тим, що в навчальному закладі самостійні АСУ не функціонують, при автоматизації завдань управління слід керуватись методикою оцінки ефективності окремих підсистем.

Складною проблемою є оцінка рівня розвитку системи управління. Аналіз системи дає можливість визначити відповідність рівня її розвитку сучасним вимогам, а також говорити про потенційні можливості цієї системи, вплив її на поліпшення діяльності підприємства. При цьому окремі параметри стану системи управління можна виміряти кількісними показниками.

Система показників управління характеризується певною кількістю структурних підрозділів і чисельністю працівників. Оптимальність структури визначають показником фактичної відповідності числа структурних підрозділів типовій структурі.

Укомплектованість системи управління кадрами визначають за формулою

$$E_{y.k} = \frac{K\phi}{K_{ш}}, (34)$$

де $K\phi$, $K_{ш}$ – кількість працівників відповідно фактична і передбачена штатним розкладом.

Стан системи управління характеризується стабільністю кадрового складу. Її визначають за допомогою показника стабільності кадрів, який розраховують за формулою

$$E_c = 1 - K_z(K_c + K_n), (35)$$

де K_z – кількість звільнених працівників за звітний період;

K_c – середньоспискова чисельність працівників на початок звітного періоду;

K_n – кількість прийнятих працівників.

На ефективність управління впливають рівень підготовки кадрів, використання спеціалістів згідно з їхньою кваліфікацією, наукова організація праці та інші фактори.

До показників соціальної ефективності управління належать стан трудової дисципліни, оперативність і якість виконання рішень, виконанням апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищенням культури обслуговування споживачів і розширенням асортименту послуг. Деякі з цих показників можуть бути розраховані кількісно. Наприклад, стан дисципліни можна визначити коефіцієнтом трудової дисципліни, який розраховують як відношення робочого часу до загального фонду корисного часу.

Виконання рішень оцінюють за співвідношенням кількості фактично виконаних рішень за певний період і загальної кількості прийнятих. Слід зазначити, що цей показник значною мірою умовний, оскільки кількість рішень, ефективність, своєчасність він не характеризує. Оперативність виконання рішень визначають за строком їхньої реалізації.

Для оцінки таких аспектів ефективності управління, як виконання системою соціальних завдань, необхідний комплексний підхід. По – перше, мають враховуватись основні показники господарської діяльності. По – друге, слід брати до уваги обсяги

господарської діяльності. По – третє, однією з важливих складових частин соціального аспекту управління є оцінка якості праці, а також діючих комплексних систем управління якістю продукції, праці та послуг.

Одним з показників успішної діяльності організації в галузі управління персоналом є рівень створеного в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі є і метою, і результатом діяльності керівництва.

Соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який має значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища. Він народжується взаєминами людей.

Для створення здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі керівнику необхідно мати, принаймні загальне уявлення про його основні риси.

Основними рисами здорового морально-психологічного клімату є: наявність стійкої атмосфери взаємної уваги, поважливого ставлення до людини, духу товарищескості, які поєднуються з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю як до інших, так і до себе.

До основних “суб’єктивних” ознак сприятливого психологічного клімату в організації належать, крім раніше названих, можливість для членів колективу вільно виявляти власні думки під час обговорення питань, відсутність тиску керівника на підлеглих і визначення за ними права приймати значимі для колективу рішення, достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їх виконання, задоволеність приналежністю до колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним з його членів.

“Об’єктивними” показниками сприятливого соціально-психологічного клімату є: результативність праці колективу; плинність кадрів; стан трудової дисципліни; частота конфліктів, тощо.

Для того, щоб описати шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату, треба з’ясувати, які фактори впливають на нього. Основними факторами макросередовища, від яких залежить клімат в колективі, є:

соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
особливості діяльності органів управління;

особливості взаємодії адміністрації та органів самоврядування конкретної установи з районними та міськими організаціями.

Ці фактори є зовнішніми стосовно конкретного колективу, але вплив їх досить відчутний. Технічний прогрес суспільства супроводжується інтенсифікацією та ускладненням психічної діяльності окремої людини. Цим обумовлена більша напруженість нервової системи. Вплив ринкової економіки сприяє зростанню матеріальних потреб, прагматизації ставлення до навколишніх. Отже основними факторами, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі:

зміст праці та ступінь задоволення людей роботою;

умови праці й побуту та задоволеність ними;

ступінь задоволення характером міжособових стосунків з колегами та характером міжособових стосунків з керівництвом та підлеглими;

стиль керівництва, особистість керівника та задоволеність ними.

На рис.28 показані основні джерела, які обумовлюють задоволеність людей змістом роботи.

На рис.29 наведена схема, яка ілюструє складові соціально-психологічного клімату в колективі та основні фактори, що впливають на нього.

Шляхами формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є: вивчення соціально-психологічного клімату в колективі (діагностування); удосконалення роботи з персоналом; удосконалення організації праці на основі принципів НОП; гнучке регулювання взаємин у колективі; удосконалення матеріальної бази організації та умов праці й життя членів колективу; удосконалення стилю керівництва з врахуванням особливостей колективу та вимоги суспільства до організації. Удосконалення організаційних форм управління.

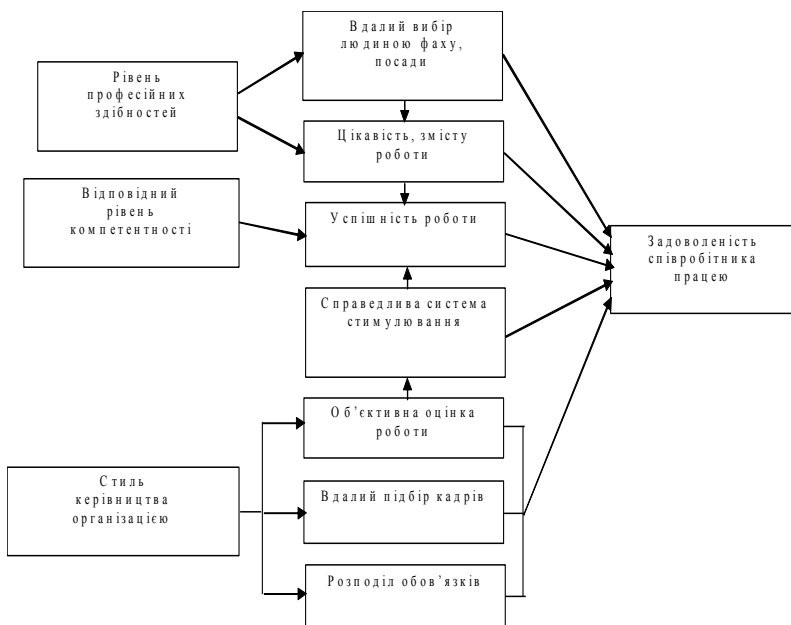


Рис.28. Задоволеність особистості працею та її основні джерела

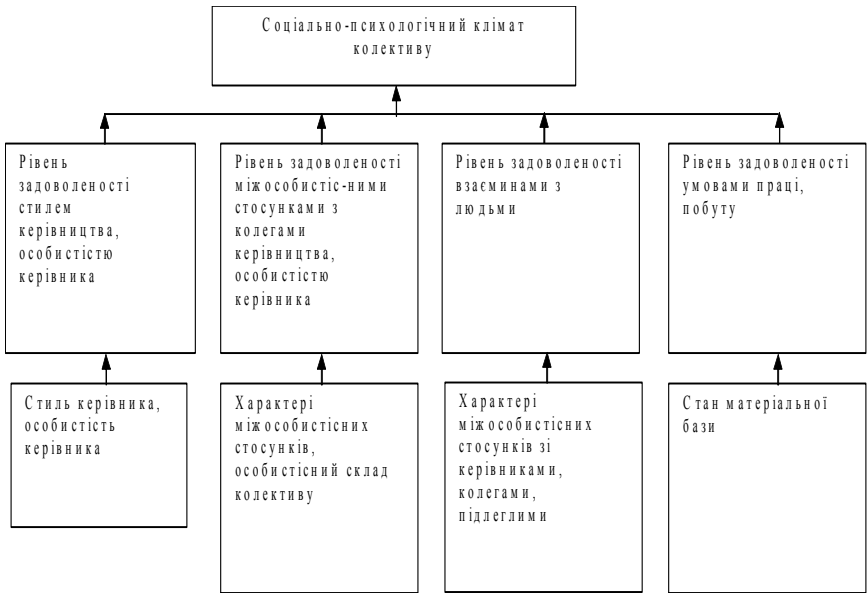


Рис.29. Основні складові соціально-психологічного клімату організації та фактори, що на нього впливають

При діагностуванні існуючого соціально-психологічного клімату в колективі можна використовувати різні методи, в тому числі і метод тестування, анкетування або опитування. Визначення стилю керівництва і розробка відповідних рекомендацій також може бути поведено за допомогою спеціально розроблених тестів і анкет .

За результатами проведених досліджень і вимірів основних показників доцільно проводити загальний розрахунок ефективності управління персоналом організації. Можна запропонувати використовувати для цього спеціальну форму (рис.30)

№№	Назва показника	Базове значення	Фактичне значення	% виконання	Функція стимулювання	Ско-ри-гований Показник	Ваговий коефіцієнт частки	Показник ефективності бали
	1. 2. . . Ітого							

Рис.30. Форма розрахунку ефективності управління персоналом організації

На завершення можна зробити такий висновок: в умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом і оцінка його ефективності повинно бути системним і завершеним на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження ідеально нових і вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України: за станом на 6 лист. 2014 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2003. – 208 с.
2. Закон України «Про акціонерні підприємства»: за станом на 19 черв. 2014 р. / Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50-51, – 384 с.
3. Закон України «Про колективні договори та угоди» Верховна Рада України; Закон від 01.07.1993 № 3356-ХІІ/Документ 3356-12, чинний, Редакція від 24.07.2013, підстава 379-18.
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про господарські підприємства»: Закон від 7.03.2002 р. N 3095-III / Україна. Верховна Рада // Галицькі контракти. – 21/04/2002. – N15. – С.77-79.15.
5. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» / Верховна Рада України; Закон від 30.10.1996 № 448/96-ВР

6. Закон України «Про професійний розвиток працівників на виробництві» // Документ 4312-17, чинний, Редакція від 01.01.2013, підстава 5067-17. Верховна Рада України; Закон від 12.01.2014 № 4312-VI.

7. Закон України «Про освіту» Закон від 23.05.1991 № 1060-XII Документ 1060-12, чинний, поточна редакція - Редакція від 01.01.2013, підстава 5499-17.

8. Закон України «Про вищу освіту» Верховна Рада України; Закон від 17.01.2002 № 2984-III Документ 2984-14, чинний, поточна редакція — Редакція від 05.12.2014, підстава 5460-17.

9. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.

10. Беседина, Т. Искусство мотивации, или Как стимулировать персонал работать лучше [Текст] + [Електронний ресурс] / Т. Беседина // Академия гостеприимства. – 2013. – N2. – С. 42—55. – Спосіб доступу: електрон. чит. зал ПУЕТ.

11. Богуш-Данд, Л. Корпоративный тайм-менеджмент: факторы влияния [Текст] / Л. Богуш-Данд // Управление персоналом - Украина. – 2013. – № 6. – С. 24—26 .

12. Богужева, В.И.Обслуживающий персонал зала ресторана / В.И. Богужева // Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров : Учеб. пособие / В.И. Богужева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – С.91-99.

13. Волошина, Ю. HR и персонал: конструктивный диалог [Текст] / Ю. Волошина // Управление персоналом - Украина. – 2013. – № 7. – С. 21—23

14. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.

15. Грач, Е. Рецепт оптимизации расходов на персонал [Текст] / Е. Грач // Современный склад : журнал о логистике складирования. – 2008. – N5. – С.30-34.

16. Демченко, Н. Оптимізація витрат на персонал [Текст] / Н. Демченко // Праця і закон. – 2008. – N11. – С.11-16. – На укр. яз.

17. Жданкин, Н.А.Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон.

ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – №3. – С.32-39.

18. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.

19. Зозуля, О. Клиентоориентированный персонал. С чего начинается сервис? [Текст] / О. Зозуля // Управление персоналом - Украина. – 2014. – № 2. – С. 66–68.

20. Как удержатъ персонал [Текст] // РестораторЪ Україна. – 2013. – №11. – С. 36 – 38.

21. Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350–357.

22. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебное пособие для студентов. - М.: ИНФРА-М, 1993.

23. Климов, Р. Распределение полномочий при бюджетировании расходов на персонал [Текст] / Р. Климов // Управленческий учет и бюджетирование. – 2009. – №11. – С.66-72.

24. Коваленко, М.Добираємо персонал: адміністратор системи + [Електрон. ресурс] / М. Коваленко // Кадровик : Трудове право і управління персоналом. – 2007. – №4. – С.118-120.

25. Кондратьев, Э. Управленческий персонал предприятия: оценка потенциала развития [Текст] / Э. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11/12. – С. 158–166 .

26. Костишина, Т. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : метод. рекомендації щодо написання курсової роботи / Т. А. Костишина, Л. В. Степанова. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013 .

27. Краснов Ю.М. Економічна стратегія ефективної зайнятості. - К.: „Знання України”, 2001. – 256с.

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 345 с.

29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.

30. Матяш, С.В. Персонал как основной фактор опасности утраты конфиденциальной информации [Текст] / С.В. Матяш // Аспирант и соискатель. – 2009. – №4. – С.103-105.

31. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. Изд. 2-е, перераб. и доп.. – 550 с.

32. Моторна, І. Персонал як основний ресурс нової економіки - економіки знань [Текст] + [Електронний ресурс] / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – 2013. – №7. – С.32-38.

33. Мурашко, М.І. Трудове законодавство про персонал [Текст] / М.І. Мурашко // Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М.І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – С.192-331.

34. Нелюбина, М. Подходы к оценке эффективности инвестиций в персонал + [Електрон. ресурс] / М. Нелюбина // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №5. – С.88-94.

35. Овчаренко, А. Подбираем персонал: этап второй — испытательный срок [Текст] / А. Овчаренко // Академия гостеприимства. – 2013. – № 2. – С. 46—54 ..

36. Овчаренко, А. Подбираем персонал: этап первый — собеседование [Текст] / А. Овчаренко // Академия гостеприимства. – 2013. – № 1. – С. 74—80.

37. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – Часть 1. – 176с.

38. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.

39. Основы предпринимательской деятельности. Менеджмент, маркетинг, финансы, персонал [Электронный ресурс] : электрон. учеб. пособ. для руководителей и специалистов предприятий малого бизнеса / сост. С. А. Борисова ; Рук. авт. кол. В.В. Масленников. – Электрон. дан. – М. : МЦПОР, 2005.

40. Офісний менеджмент [Текст] : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліпівка. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 616 с.

41. Павлішина, Н.М. Персонал - основний рушійний механізм інноваційної діяльності малого підприємства [Текст] / Н.М. Павлішина // Держава та регіони : журнал. – 2008. – №3. – С.184-187.

42. Пашутин, С. Персонал на підприємствах - банкрутах, или стратегия выживания + [Електрон. ресурс] / С. Пашутин // Управление персоналом. – 2005. – №20. – С.48-51.

43. Петренко, А. Информационно-психологическая безопасность и персонал [Текст] / А. Петренко // Мир безопасности. – 2008. – №3. – С.76-81.

44. Петров, М.И. Безопасность и персонал / М.И. Петров // Управление персоналом. – 2006. – №1. – С.4-238.

45. Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 5 (50). – С. 128-132.

46. Полевая, М. Качественный персонал - не роскошь [Текст] : проблемы подготовки специалистов для столичной индустрии туризма / М. Полевая // Управление персоналом. – 2012. – №4. – С.42-45.

47. Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – №20. – С.32-38.

48. Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – №13. – С.37-39.

49. Сардак, О. В. Застосування прайсу компетенцій у системі персонал-маркетингу підприємств [Текст] + [Електронний ресурс] / О. В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2012. – №4. – С.123-128.

50. Сардак, О. В. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал-маркетингу підприємств [Текст] / О. В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2013. – №3. – С.138–143.

51. Сардак, О. В. Сегментування ринку праці в системі управління персонал-маркетингом підприємств [Текст] / О. В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 138–147.

52. Седенко, О. Банковский персонал: особенности развития кадровой политики в Саратовской области / О. Седенко // Деньги и кредит. – 2005. – №8. – С.64-74.

53. Сергеева, О. Кейтеринговая компания: фокус на персонал [Текст] / О. Сергеева // ОТЕЛЬЕР & РЕСТОРАТОР. – 2013. – № 3. – С. 74–77.

54. Сергиенко, Н. Радость перемен : персонал организации / Н. Сергиенко // КомпаньоН. – 04/2004. – N11. – С. 20-21.

55. Сидоркина, С. Применение технологий ассесмент-центра при оценке эффективности вложений в персонал / С. Сидоркина // Управление персоналом. – 2007. – N12. – С. 35-38.

56. Симоненко, С. Ціна менеджера + [Електрон. ресурс] : Персонал / С. Симоненко // Галицькі контракти. – 26/04/2004. – N17. – С. 52-53.

57. Сідун, В. А. Персонал підприємства / В. А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С. 215-273.

58. Слинков, В. Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендации / В. Н. Слинков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.

59. Соколова, Е. А. Внедрение системы оценки в организации: как подготовить персонал [Текст] / Е. А. Соколова // Управление развитием персонала. – 2007. – N2. – С. 164-171.

60. Стариков, І. Оптимізація витрат на персонал [Текст] / І. Стариков // Праця і закон. – 2013. – № 10. – С. 43-46.

61. Степаненко, Д. Персонал для отеля [Текст] + [Електрон. ресурс] / Д. Степаненко // Менеджер по персоналу : Журнал. – 2008. – N8. – С. 34-37.

62. Степанова, Л. В. Управління розвитком персоналу [Текст] : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу / Л. В. Степанова. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 151 с.

63. Струк, О. Криза жанру [Текст] : Український бізнес виявився не готовим до роботи в умовах стагнації. Більшість компаній діють за стандартною антикризовою програмою : скорочують персонал, витрати на маркетинг та урізають зарплати / О. Струк // Контракти. – 2008. – N44. – С. 40-43.

64. Сухнацкая, Т. Как мотивировать персонал разных категорий : Применение ABC-анализа по отношению к человеческому ресурсу / Т. Сухнацкая // БИЗНЕС. Налоги. Финансы. Промышленность. Торговля. – 19/01/2004. – N3. – С. 54-55.

65. Тарнавська, Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг [Текст] +

[Електронний ресурс] / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – 2012. – №7. – С.36-43.

66. Терентьева, Е. Екатерина Терентьева: "Инвестируйте в персонал и предлагайте нестандартные услуги" [Текст] / Е. Терентьева ; беседу вел А. Чорный // Академия гостеприимства. – 2013. – №3. – С. 35 – 39.

67. Тимчасовий персонал та гнучка система працевлаштування [Текст] // Праця і закон. – 2013. – №10. – С. 29 – 33.

68. Трудове законодавство про персонал // Менеджмент персоналу + [Електрон. ресурс] : Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – С.116-213.

69. Финеган, Н. Кадровые тренды [Текст] : [персонал в индустрии гостеприимства] / Н. Финеган // Общежит: бизнес и искусство. – 2014. – № 9. – С. 51–53.

70. Фролова, Л. В. Обґрунтування стратегії управління інтелектуальним потенціалом торговельних підприємств / Л. В. Фролова, Т. І. Носова // Економіка та держава. – 2015. – № 6. – С. 43–49.

71. Хохлова, Т.П. TEAM-BUILDING как основа современных персонал - технологий: Командообразование / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – 02/2005. – №1-2. – С.72-74.

72. Шаповал, М.І. Персонал у системі управління якістю / М.І. Шаповал // Менеджмент якості : Підручник / М.І. Шаповал. – К. : Знання, 2003. – С.280-292.

73. Шимановська-Діанич, Л. М. Концептуальні засади вдосконалення системи управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації України [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 4 (49), ч. 2. – С. 184-188.

74. Шимановська-Діанич, Л. М. Концепція людського розвитку як основа формування концепції управління розвитком персоналу підприємств та організацій споживчої кооперації України [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти [Текст]. Ч. 2 + [Електронний ресурс] : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2012 р. / редколегія О. О. Нестуля, Л. Г. Войнаш, І. А. Маркіна. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – С.201-203.

75. Шимановська-Діанич, Л. М. Проектно-орієнтований підхід до управління розвитком персоналу [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. – 2012. – №4(43) Ч. 1. – С.120-125.

76. Шимановська-Діанич, Л. М. Управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації [Текст] : дис ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Л. М. Шимановська-Діанич, Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). – Полтава, 2014. – 445 с.

77. Шимановська-Діанич, Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

78. Ядранський, Д. Персонал як об'єкт системного обліку [Текст] / Д. Ядранський // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 47-51.