

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра «Економіка, організація та управління
підприємством»

О.М. Синіговець

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Харків 2011

Синіговець О.М. Менеджмент персоналу: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – Ч. 2. – 44 с.

Розглядаються теоретичні та методичні аспекти управління персоналом підприємства, досліджуються питання планування, формування персоналу, регулювання трудової діяльності та мотивації персоналу.

Конспект лекцій рекомендується для студентів технічних спеціальностей освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” усіх форм навчання.

Бібліогр.: 25 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація та управління підприємством” 30 червня 2009 р., протокол № 14.

Рецензент

доц. Т.Г. Сухорукова

О.М. Синіговець

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Відповідальний за випуск Синіговець О.М.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 28.08.09 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,75. Обл.-вид.арк. 2,0.

Замовлення № Тираж 150. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.

Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків - 50, майдан Фейєрбаха, 7

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра "Економіка, організація та управління
підприємством"**

О.М. Синіговець

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

**ТЕХНОЛОГІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

для студентів технічних спеціальностей освітньо-
кваліфікаційного рівня "магістр" всіх форм навчання

Харків 2009

Синіговець О.М. Менеджмент персоналу: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2009. – Ч. 2. – 32 с.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація та управління підприємством” 30 червня 2009 р., протокол № 14.

Конспект лекцій рекомендуються для студентів технічних спеціальностей освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” всіх форм навчання.

Бібліогр.: 25 назв.

Рецензент

доцент Т.Г. Сухорукова

ЗМІСТ

5	Планування, формування персоналу та технологія менеджменту персоналу	4
6	Розвиток і рух персоналу. Регулювання трудової діяльності	11
7	Управління робочим часом. Умови праці та їх удосконалення	19
8	Оцінка, мотивація та стимулювання персоналу	26
9	Ефективність менеджменту персоналу	35
	Список літератури	43

Тема 5

ПЛАНУВАННЯ, ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

5.1 Кадрове планування в організації. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу.

5.2 Планування та аналіз показників з праці. Планування і прогнозування потреби в персоналі.

5.3 Підбір і розміщення персоналу.

5.4 Соціалізація, профорієнтація і трудова адаптація персоналу.

5.5 Інформаційні технології менеджменту персоналу.

5.1 Кадрове планування в організації. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу

Кадрове планування – цілеспрямована, науковообґрунтована діяльність організації, метою якої є надання робочих місць у потрібний момент часу необхідної кількості та у відповідності до здібностей, схильностей працівників і визначених вимог. Кадрове планування — це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити організацію персоналу відповідно до кількості і вимог робочих місць;

- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;

- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;

- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Процес планування персоналу ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

Планування підрозділяється на довгострокове, середньострокове й короткострокове, на стратегічне, тактичне й оперативне. Кожний із цих видів планування має свої цілі, заходи й потенціали за групами функцій кожної підсистеми системи управління персоналом.

Кадрове планування включає два послідовних етапи: етап розроблення кадрового плану та етап прийняття рішень.

Оперативний план роботи з персоналом – це деталізований за тимчасовими (рік, квартал, місяць, декада, робочий день, зміна), об'єктними (організація, функціональний підрозділ, цех, дільниця, робоче місце) і структурними (потреба, наймання, адаптація, використання, навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації, ділова кар'єра, витрати на персонал, вивільнення) ознаками план з докладним проробленням оперативних дій, підкріплених необхідними розрахунками й обґрунтуваннями. Складається, як правило, на рік. Зміст оперативного плану роботи з персоналом визначають розділи: планування потреби в персоналі; планування залучення й адаптації персоналу; планування вивільнення або скорочення персоналу; планування використання персоналу; планування навчання персоналу; планування ділової кар'єри, службово-професійного просування; планування безпеки; планування витрат на персонал.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Маркетинг персоналу виступає напрямком планування персоналу, створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього й внутрішнього ринку праці, спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації із цільовими групами (сегментами ринку). Інформаційна функція маркетингу персоналу представлена приватними функціями: вивчення вимог до посад і робочих місць; дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища

організації; дослідження ринку праці; вивчення іміджу організації як роботодавця.

5.2 Планування та аналіз показників з праці. Планування і прогнозування потреби в персоналі

Система показників з праці, що необхідна організаціям для аналізу й планування, розглядається за напрямками: карта організації, загальноекономічні показники, показники витрат на персонал, умови праці. Карта організації дає можливість установити додаткові відомості, визначити взаємовигідні умови співробітництва в умовах ринку. Загальноекономічні показники дозволяють організаціям оцінити рівень своєї конкурентоспроможності, зіставити свої масштаби виробництва, фінансові можливості, рівень соціального розвитку з основними організаціями-конкурентами. Кадрові показники дають можливість визначити раціональність професійної структури кадрів, правильність розміщення персоналу. Аналіз величини витрат на персонал, їхньої питомої ваги в загальних витратах виробництва дає можливість оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Структура витрат на персонал дозволяє судити про раціональність організації заробітної плати, структуру доходів працівників, ступінь соціальної захищеності персоналу. Окремо проводиться аналіз показників умов праці.

Виділяють три види аналізу показників з праці: попередній, поточний і ретроспективний. У рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах. Поточна потреба – це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу. Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається за даними прогнозу. Планування потреби в персоналі – один з напрямків кадрового планування, що дозволяє встановити на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу.

Якісна потреба, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховується виходячи із загальної організаційної структури, а також організаційних структур підрозділів; професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до посад і робочих місць, штатного розкладу організації і її підрозділів, документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Кількісна потреба в персоналі планується шляхом визначення його розрахункової чисельності і її порівняння з фактичною забезпеченістю на певний плановий період. Можна виділити кілька основних методів розрахунку кількісної потреби в персоналі: метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу; метод розрахунку за нормами обслуговування; метод розрахунку за робочими місцями і нормативами чисельності; статистичні методи; стохастичні методи; методи експертних оцінок.

Прогнозування потреби в персоналі будується на основі аналізу прогнозів попиту та пропозиції для визначення перспективної недостачі або надлишку кадрових ресурсів. Головним завданням прогнозування є встановлення впливу тенденцій розвитку ринку на зміну потреби в персоналі. Прогнозування здійснюється на основі методів: побудова прогнозного дерева цілей розвитку організації; екстраполяція; експертні оцінки; факторний аналіз із використанням елементів кореляції й регресійного аналізу.

5.3 Підбір і розміщення персоналу

Під підбором і розміщенням персоналу розуміється раціональний розподіл працівників організації по структурних підрозділах, дільницях, робочих місцях відповідно до прийнятої в організації системи поділу й

кооперації праці та здібностями, психофізіологічними й діловими якостями працівників, які відповідають вимогам змісту виконуваної роботи. Підбір і розміщення кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності, змінюваності.

Вихідними даними для підбору й розміщення персоналу є: моделі службової кар'єри; філософія й кадрова політика організації; кодекс законів про працю; матеріали атестаційних комісій; контракт співробітника; штатний розклад, посадові інструкції; особисті справи співробітників; положення про оплату й стимулювання праці; положення про підбір і розміщення кадрів.

Підбір і розміщення персоналу повинен забезпечувати злагоджену діяльність колективу з урахуванням обсягу, характеру й складності виконуваних робіт на основі дотримання таких умов:

- рівномірне й повне завантаження працівників усіх служб і підрозділів;
- використання персоналу відповідно до його професії й кваліфікації;
- забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі оволодіння ними суміжними професіями;
- забезпечення повної відповідальності кожного за виконання своєї роботи, тобто точний облік її кількісних і якісних результатів. Закріплення за виконавцем роботи, що відповідає рівню знань і практичних навичок.

Основне завдання підбору й розміщення персоналу полягає у вирішенні проблеми оптимального розміщення персоналу залежно від виконуваної роботи. Для вирішення проблеми підбору й розміщення працівників в організації, їх просування використовується профільний метод. Застосування цього методу вимагає аналітичного відбору вимог й особистісних якостей працівника, що дозволяє безпосередньо порівнювати їх один з одним. Основу профільного методу становить каталог

характеристик вимог до робітника в залежності ним виконуваної їм роботи і з урахуванням кількісних характеристик робочих місць.

5.4 Соціалізація, профорієнтація і трудова адаптація персоналу

Соціалізація – засвоєння людиною самостійно і за допомогою цілеспрямованого впливу певної системи цінностей, соціальних норм і зразків поведінки, необхідних для становлення особистості, набуття нею соціального статусу у даному суспільстві. Соціалізація охоплює всі процеси залучення до культури, комунікації, за допомогою яких людина набуває здатності брати участь у соціальному житті.

Процес соціалізації безпосередньо пов'язаний із профорієнтацією й трудовою адаптацією працівника до соціального й виробничо-технологічного середовища організації, входженням його в ту або іншу соціальну групу, рольову структуру колективу організації.

Соціальну структуру колективу визначають за такими класифікаційними ознаками: стать, вік, стаж роботи, освіта, соціальний стан, національність, родинний стан, вид мотивації, рівень прогресивності, рівень життя, відношення до власності.

Рольова структура колективу визначає склад і розподіл творчих, комунікаційних і поведінкових ролей між окремими працівниками і є важливим інструментом у системі роботи з персоналом.

Професійна орієнтація являє собою систему з профінформації, профконсультації, профпідбору й профадаптації, що допомагає людині обирати професію, найбільш відповідну потребам суспільства і її особистим здібностям й особливостям. Основними формами профорієнтаційної роботи є професійна освіта, виховання

усвідомленої потреби праці; професійна інформація; професійна консультація; професійний відбір.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому входженні співробітника в нові професійні, соціальні й організаційно-економічні умови праці. Адаптація може бути виробнича і позавиробнича. До виробничої адаптації відносять: професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну, соціально-гігієнічну. Позавиробнича адаптація – це адаптація до побутових умов, позавиробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку.

Управління трудовою адаптацією вимагає пророблення організаційних елементів:

- структурного закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією;
- організації технології процесу адаптації;
- організації інформаційного забезпечення процесу адаптації.

5.5 Інформаційні технології менеджменту персоналу

Інформаційна технологія є частиною системи інформаційного забезпечення системи управління персоналом і виконує технологічні функції з нагромадження, зберігання, передачі й обробки інформації. Сучасний рівень інформатизації суспільства визначає використання новітніх технічних, технологічних, програмних засобів у різних економічних інформаційних системах, у тому числі в системі управління персоналом організації.

Автоматизована інформаційна технологія (АІТ) управління персоналом організації – це система процедур перетворення інформації з кадрів з метою її формування, організації, обробки, поширення й використання відповідними структурними підрозділами або керівниками.

Автоматизація процесів управління в кадрових системах починається з автоматизації найпростіших

облікових і розрахункових процедур роботи відділу кадрів. До середини 90-х років найбільший досвід був накопичений у галузі кадрового обліку й звітності.

Наступний етап використання АІТ у кадровій роботі пов'язаний із застосуванням засобів персональної обчислювальної техніки, автоматизованих робочих місць (АРМ). АРМ фахівця служби управління персоналом являє собою програмно-технічний комплекс індивідуального або колективного користування, призначений для автоматизації робіт з підготовки, перетворення, редагування цифрової й текстової інформації, виконання необхідних обчислень й організації взаємодії фахівця з кадрами з ЕОМ у діалоговому режимі при вирішенні поставлених перед ним завдань.

Третій етап застосування АІТ у кадровій роботі характеризується широким використанням поряд з АРМ пакетів прикладних програм. Застосування АІТ у кадровій роботі забезпечує:

- економію робочого часу за рахунок використання більш ефективної технології обробки інформації;
- економію часу через реалізацію автоматизованих функцій;
- підвищення якості управлінських рішень за рахунок інформаційної підтримки керівництва;
- підвищення ступеня обґрунтованості ухвалюваних управлінських рішень;
- підвищення статусу співробітників, які виконують посадові обов'язки з використанням прогресивних технологій;
- зростання зацікавленості співробітників служби управління персоналом у підвищенні власної кваліфікації.

Тема 6

РОЗВИТОК І РУХ ПЕРСОНАЛУ. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1 Управління соціальним розвитком організації. Організація навчання персоналу.

6.2 Управління службово-професійним просуванням персоналу. Нововведення в кадровій роботі.

6.3 Наймання, підбір і приймання персоналу. Вивільнення персоналу. Управління кадровими резервами.

6.4 Організація праці персоналу та оплата праці. Основи організації праці персоналу.

6.1 Управління соціальним розвитком організації. Організація навчання персоналу

Соціальний розвиток означає зміну на краще в соціальному середовищі організації. Основними цілями соціального розвитку є:

- удосконалення соціальної структури персоналу;
- поліпшення умов роботи, охорони праці й безпеки працівників;
- забезпечення соціального страхування працівників;
- стимулювання ефективної праці, відповідальності за результати діяльності;
- створення й підтримка в колективі здорової морально-психологічної атмосфери;
- зростання життєвого рівня.

Управління соціальним розвитком організації – це сукупність способів, прийомів і процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, точного аналітичного розрахунку й вивірених соціальних нормативів. Це організаційний механізм планомірного й комплексного впливу на соціальне середовище.

Завданням управління соціальним розвитком є використання різних видів соціальних і гуманітарних технологій як сукупності засобів упорядкування, відтворення й відновлення соціального середовища організації. Неодмінним компонентом у функціонуванні соціальної служби виступає дотримання соціальних норм, нормативів,

стандартів та розроблення й реалізація заходів, які забезпечують соціальне партнерство.

Навчання персоналу – основний шлях одержання професійної освіти. Це цілеспрямовано організований, планомірно й систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

Варто розрізняти три види навчання:

- підготовка кадрів;
- підвищення кваліфікації кадрів (послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності, професії);
- перепідготовка кадрів.

Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості особистості і потреби організації. Вимоги до організації навчання зводяться до такого: мотивації, умов навчання, етапності навчання, наявності зворотного зв'язку.

Використовуються такі концепції навчання кваліфікованих кадрів:

- концепція спеціалізованого навчання;
- концепція багатопрофільного навчання;
- концепція навчання, орієнтованого на особистість.

Існують різні методи і форми розвитку професійних знань, умінь і навичок. У практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

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

Безперервна освіта – процес і принцип формування особистості, що передбачає створення таких систем освіти, які відкриті для людей будь-якого віку й покоління, супроводжують людину протягом усього життя, сприяють

постійному її розвитку, утягують її в безперервний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками й способами поведінки (спілкування). Безперервна освіта передбачає не тільки підвищення кваліфікації, але й перепідготовку, стимулювання постійної самоосвіти.

6.2 Управління службово-професійним просуванням персоналу. Нововведення в кадровій роботі

Службово-професійне просування – це серія поступальних переміщень по різних посадах, які сприяють розвитку як організації, так і особистості. Переміщення можуть бути вертикальними й горизонтальними. Система службово-професійного просування – це сукупність засобів і методів посадового просування персоналу, що застосовуються у різних організаціях. У практиці управління розрізняють два види посадового просування: просування фахівця й просування керівника. Останній вид посадового просування має два напрямки: просування функціональних керівників і просування лінійних керівників. Система просування лінійних керівників передбачає п'ять основних етапів: робота зі студентами старших курсів; робота з молодими фахівцями, прийнятими в організацію; робота з лінійними керівниками низової ланки управління; робота з лінійними керівниками середньої ланки управління; робота з лінійними керівниками вищої ланки управління.

Ефективність управління організацією залежить від залучення в комунікаційний процес працівників, які володіють високим інноваційним потенціалом.

Залежно від місця застосування можна виділити три групи нововведень: продуктові, технологічні, управлінські. Нововведення в кадровій роботі – це управлінські нововведення, під якими розуміються будь-яка цільова

діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод.

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівників організації й фахівців підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів і масштабів відновлення кадрової роботи на основі нововведення відповідно до перспективних і поточних цілей розвитку організації.

Управління нововведеннями в кадровій роботі дозволяє вирішувати більш ефективно такі завдання з управління персоналом:

1) вироблення стратегічної інноваційної концепції управління персоналом відповідно до довгострокової мети розвитку організації;

2) визначення напрямків розвитку кадрової роботи й формування інноваційних проектів і програм нововведень у кадровій роботі;

3) організація розроблення, впровадження й супроводження нововведень у кадровій роботі;

4) підбір, розміщення, адаптація, використання й розвиток персоналу відповідно до програми реалізації нововведень у кадровій роботі;

5) створення й поліпшення умов для новаторської діяльності.

Відповідно до завдань формується процес управління нововведеннями в кадровій роботі.

6.3 Наймання, підбір і прийом персоналу.

Вивільнення персоналу. Управління кадровими резервами

Наймання на роботу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Є два можливих джерела наймання: внутрішній і зовнішній. Найманню працівника передують чітке визначення функцій, які він буде виконувати, завдань і посадових обов'язків, прав і

взаємодії в організації. Відбір кандидатів на вакантну посаду відбувається за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При відборі кандидатів на вакантну посаду використовують спеціальні методи: аналіз анкетних даних, психологічне тестування, оціночні ділові ігри, кваліфікаційне тестування, співбесіда.

Типовий процес ухвалення рішення про відбір персоналу представлений етапами:

- попередня відбірна бесіда;
- заповнення бланка заяви й анкети претендента на посаду;
- бесіда про наймання;
- тестування;
- перевірка рекомендацій і послужного списку;
- медичний огляд;
- прийняття пропозиції про приймання;
- приймання на роботу закінчується підписанням двома сторонами трудового контракту.

Вивільнення персоналу – вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових заходів й організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації про звільнення співробітників.

Планування роботи із працівниками, що звільняються, базується на класифікації видів звільнень. Виділяють три основних види звільнень: звільнення з ініціативи працівника; звільнення з ініціативи роботодавця; вихід на пенсію. У загальному виді система заходів щодо вивільнення персоналу включає три етапи:

- підготовка;
- передача повідомлення про звільнення;
- консультування.

Наявність кадрового резерву дозволяє заздалегідь на плановій основі, за науково й практично обґрунтованою програмою готувати кандидатів на знов створені й підлягаючі заміщенню вакантні посади. Планування кадрового резерву має на меті спрогнозувати персональні просування, їх послідовність і супутні їм заходи.

Формування резерву проводиться на основі висновків атестаційних комісій, які базуються на об'єктивній всебічній оцінці інформації про ділові й особистісні якості кандидатів на керівні посади.

Робота з формування резерву складається з таких етапів:

1) складання прогнозу передбачуваних змін у складі керівних кадрів;

2) оцінка ділових й особистісних якостей кандидатів у резерв на висування;

3) визначення кандидатів у резерв;

4) ухвалення рішення про включення в резерв;

5) узгодження списку кандидатів, включених у резерв, з вищим керівництвом.

Робота з підготовки резерву кадрів носить цілеспрямований, системний і плановий характер.

6.4 Організація праці персоналу та оплата праці. Основи організації праці персоналу

Організація праці – це організаційна система, що має своєю метою досягнення найкращих результатів використання живої праці в процесі виробництва. Якщо практичному впровадженню конкретних заходів щодо організації праці передують науковий аналіз трудових процесів й умов їхнього виконання, практичні заходи базуються на досягненнях сучасної науки й передового досвіду, то це є наукова організація праці (НОП).

НОП вирішує три основні взаємозалежні завдання: економічні, психофізіологічні й соціальні. До основних напрямків НОП відносять: розроблення раціональних форм поділу і кооперації праці; поліпшення організації робочих місць і їхнього обслуговування; раціоналізацію прийомів і методів праці; поліпшення умов праці; удосконалення нормування праці, розвиток заходів матеріального й морального стимулювання; зміцнення трудової дисципліни.

Принципами організації праці є принципи комплексності, системності, регламентації, спеціалізації й стабільності.

Наукова організація праці персоналу управління передбачає певний ступінь регламентації праці за змістом і часом. Регламентація праці означає встановлення й строге дотримання певних правил, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, властивих науковій організації праці.

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Організація оплати праці — це один з найважливіших інструментів, що визначає взаємозв'язок міри праці і міри її оплати. Організація заробітної плати реалізується на основі нижченаведених принципів:

Оплата праці найманого працівника здійснюється залежно від його особистого трудового вкладу, кількості і якості витраченої праці.

Надання самостійності підприємствам у виборі форм і систем оплати праці і визначенні її розміру.

Співвідношення в оплаті праці різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп з урахуванням складності виконуваних робіт і умов праці, її престижності.

Стимулювання підвищення технічного й організаційного рівня виробництва, зниження собівартості й підвищення якості продукції.

Регулювання розмірів мінімальної заробітної плати, що має забезпечувати просте відтворення робочої сили працівникам різної кваліфікації.

Забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати.

Посилення соціального захисту працівників.

Ясність і простота.

Організація оплати праці здійснюється на підставі: законодавчих та інших нормативних актів, генеральної угоди на державному рівні, галузевих, регіональних угод, колективних договорів, трудових договорів. Основні принципи організації оплати праці здійснюються за допомогою таких її складових елементів, як система угод і договорів на різних рівнях економіки, а також через: установлення норм трудових витрат; установлення норм оплати праці; визначення системи оплати праці, способу урахування при оплаті індивідуальних і колективних результатів праці; установлення порядку змін в організації оплати праці на окремих підприємствах і їх структурних підрозділах. Регулювання заробітної плати в ринкових умовах здійснюється ринком праці на основі договорів й угод, державного регулювання.

Тема 7

УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ. УМОВИ ПРАЦІ І ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

7.1 Робочий час, його структура. Робочий день і робочий тиждень.

7.2 Управління місячним фондом робочого часу.

7.3 Річний фонд робочого часу і його регулювання.

7.4 Безпека організації, здоров'я персоналу.

7.5 Умови праці і її безпека.

7.1 Робочий час, його структура. Робочий день і робочий тиждень

Робочий час – це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків. Робочий час є універсальною мірою кількості праці. Кількість праці, уречевленої в її продуктах, визначається екстенсивною (тривалість робочого часу) та інтенсивною (ступінь інтенсивності праці) величинами.

Робочий час працівника є частиною сукупного фонду робочого часу суспільства, тому є загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з другого – фізичними та психофізіологічними можливостями людини.

Класифікація витрат робочого часу виконавця являє собою своєрідний баланс часу робочого дня, причому сума всіх витрат становить тривалість робочого дня або зміни. Класифікація містить у собі основні групи, групи, категорії й елементи витрат робочого часу. Тому весь робочий час поділяється на дві основні групи: час роботи й час перерв.

Час роботи у свою чергу поділяється на дві групи: продуктивний і непродуктивний.

Продуктивний час – це час, витрачений робітником на підготовку, безпосереднє виконання й завершення виробничого завдання. Він ділиться на категорії витрат робочого часу: підготовчо-заклучний, оперативний і час обслуговування робочого місця.

Непродуктивний час являє собою витрати часу виконання виробничого завдання, не передбаченого на даному робочому місці. Він складається із часу виконання випадкової і зайвої непродуктивної роботи.

Час перерв – це час, протягом якого виконавець не бере участі у роботі. Перерви діляться на регламентовані й нерегламентовані.

Режим робочого часу установлюється на підприємстві правилами внутрішнього розпорядку або на основі інших нормативних актів і включає тривалість щоденної роботи або зміни, час початку й закінчення роботи, час перерв у роботі, число змін у добу, чергування робочих і неробочих днів, порядок переходу працівників зі зміни в зміну. Робочий день являє собою встановлену тривалість роботи протягом доби в годинах. Початком роботи вважається момент явки на місце роботи в час, який встановлено правилами внутрішнього трудового розпорядку, а закінченням є момент звільнення від роботи.

Загальна тривалість робочого часу повинна бути не меншою за ту, яка допускає досягнутий рівень продуктивності праці, в іншому разі можуть істотно уповільнитись темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Збільшення тривалості робочого часу понад установлений рівень негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції, загрожує зростанням травматизму. Норма тривалості робочого часу – це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Допускається законодавче й договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Розрізняють такі поняття, як "менша тривалість робочого часу" й "скорочена тривалість робочого часу". Скорочений робочий час – скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня. Неповний робочий час – це скорочена тривалість робочого дня або тижня, яка встановлюється за погодженням сторін трудового договору з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Робочий час регламентується державою і роботодавцем. Установлюється верхня межа тривалості робочого часу. Для працівників здебільшого встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. На підприємствах, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем.

7.2 Управління місячним фондом робочого часу

В організації потрібно постійно проводити облік та аналіз структури фонду робочого часу і його витрачання з метою виявлення резервів ефективного його використання.

Існує фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається за даними спостережень і відображає

фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих поелементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

Сукупність різних елементів витрат робочого часу протягом зміни складає баланс часу зміни, а їх співвідношення – структуру робочого дня (зміни).

Одним з основних напрямів регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві є підвищення ефективності використання робочого часу такими регуляторами, як взаємні обов'язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Їх об'єднано в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або вповноваженого ним органу та профспілкового комітету на базі типових правил. Правила внутрішнього трудового розпорядку визначають час початку й закінчення щоденної роботи (зміни). Графіки змінності доводяться до відома працівників завчасно, до набрання ними чинності. Порядок використання робочого часу (режим змінності, початок і кінець зміни, тривалість обідньої перерви, режим праці й відпочинку) установлюється кожною організацією самостійно й відображається в колективному договорі. При регулюванні робочого часу слід урахувувати інтереси як організації в цілому, так і її працівників. Якщо інтереси цих двох сторін не збігаються, тоді варто шукати компромісні варіанти вирішення питань запровадженням: змінного робочого тижня, гнучкого графіка роботи, неповного робочого дня, неповного або подовженого робочого дня, розірваного робочого дня, тимчасової роботи, сезонної роботи, сумісництва, надомної праці тощо.

Виявлення резервів, використання робочого часу, ефективність усіх стадій виробництва залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи на кожному підприємстві має бути організований табельний облік використання робочого часу.

Облік використання робочого часу може здійснюватися або методом безперервної реєстрації, або за відхиленнями, тобто тільки відміткою неявки, запізнень, прогулів.

Фонд робочого часу поділяється на цілоденний і внутрішньозмінний. Внутрішньозмінний фонд – це кількість годин і хвилин роботи за зміну. Цілоденний фонд робочого часу містить кількість робочих днів, які необхідно відпрацювати одному чи всім працівникам протягом робочого періоду.

Ефективність використання цілоденного робочого часу визначають на основі табельного обліку. Використання внутрішньозмінного робочого часу аналізують проведенням періодичних й одночасних обстежень (фотографії і самофотографії робочого дня, моментних спостережень).

Ефективність використання робочого часу протягом місяця, кварталу, року аналізують за даними форм статистичної звітності. Основними шляхами скорочення втрат робочого часу є: удосконалення організації трудових процесів, зниження трудомісткості виробництва.

7.3 Річний фонд робочого часу і його регулювання

Сукупний час, який організація має для своєї діяльності протягом даного періоду, утворює календарний фонд робочого часу.

Повний табельний фонд складається з максимально можливого фонду, який є головним об'єктом раціоналізації, і щорічних і додаткових відпусток. У свою чергу максимально можливий фонд складається з явочного фонду й неявок. Явочний фонд часу включає корисний фонд (продуктивно використовуваний час), у тому числі зі зниженою й підвищеною продуктивністю, і час внутрішніх втрат робочого часу. Корисний фонд часу охоплює реальний фонд (фактично відпрацьований час) і непродуктивні витрати робочого часу.

Необхідно постійно здійснювати облік та аналіз структури фондів часу (календарного й максимально можливого) і його використання для виявлення резервів покращення його використання. Для цього розраховуються коефіцієнти використання табельного, календарного й максимально можливого фонду часу; середня встановлена і фактична тривалість робочого періоду; число неявок за всіма причинами, коефіцієнт використання робочого періоду. Усі ці показники слід порівнювати за періодами. Для визначення ступеня використання робочого часу періоду (року) необхідно визначити середню тривалість, коефіцієнт використання робочого часу.

Неявки аналізуються за причинами, які можна об'єднати у дві групи: дозволені законом і втрати робочого часу.

За результатами аналізу складається фактичний баланс робочого часу. Розподіл робіт на майбутнє відбувається на основі планових балансів, у яких повинні знайти відбиття зниження трудомісткості робіт за рахунок впровадження заходів НОП.

7.4 Безпека організації, здоров'я персоналу

Під безпекою організації розуміється створення умов для її неперервної роботи шляхом захисту, збереження й ефективного використання фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів при зменшенні загроз і негативних наслідків небажаних подій. Можна виділити такі напрямки безпеки організації: економічна, юридична, фізична безпека, інформаційна, інтелектуальна, безпека персоналу, екологічна безпека. Забезпечення безпеки організації – це діяльність її посадових осіб, персоналу, спеціального підрозділу безпеки, державних правоохоронних органів або інших структур, яка спрямована

на запобігання можливого порушення її нормального функціонування.

Метою забезпечення безпеки організації є захист її власності й співробітників від зовнішніх і внутрішніх загроз. Забезпечення безпеки організації повинно базуватися на таких принципах: безперервність, комплексність, автономність, конкретність, активність, надійність, універсальність. Режим безпеки – це сукупність норм, прийомів, методів, орієнтованих на досягнення цілей безпеки.

Захист персоналу й охорона його здоров'я є пріоритетними напрямками безпеки організації. Пріоритетність охорони матеріальних, фінансових цінностей і захисту інформації визначається керівником організації шляхом визначення можливих загроз. Виняткового значення набуває дослідження факторів, що впливають на здоров'я людей, причин захворюваності й розроблення на цій основі комплексу заходів. Рівень захворюваності визначають фактори: рівень організації праці, рівень умов праці, режим праці й відпочинку, техніка безпеки, соціально психологічний клімат, соціально-побутові умови, організація й обслуговування робочого місця, ритмічність виробництва, оплата праці, екологічне середовище, освіта, спосіб життя, вік, матеріальне забезпечення, розвиток фізкультури й спорту, організація оздоровчих (немедичних) заходів, медичне обслуговування.

До числа заходів охорони здоров'я входять заходи, що запобігають захворюванню, створюють умови для збереження й зміцнення здоров'я. Охорона праці й здоров'я працівників – це система забезпечення безпеки життя й здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, яка охоплює правові, соціально-економічні, технічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні й інші заходи.

Охорона праці покликана забезпечувати безпеку життя й здоров'я працівників.

7.5 Умови праці і її безпека

Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього середовища й виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначають її працездатність. На безпечні й здорові умови праці впливають фактори: правові, технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні, ергономічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні.

Усю сукупність різноманітних факторів, що характеризують умови праці, об'єднують у три групи:

- санітарно-гігієнічні, що характеризують стан зовнішнього середовища;

- психологічні, зумовлені змістом праці, психологічним мікрокліматом у трудовому колективі і відображають певну нервово-психологічну напругу працівника;

- естетичні – характеризують зовнішнє оформлення робочих місць і створюють певний емоційно-психологічний стан працівника.

Безпеку на робочому місці визначають питання техніки безпеки й організації виробництва.

Основою для оцінки умов праці в організації є результати атестації робочих місць. Для характеристики умов праці в організації визначають відносні показники виробничого травматизму й професійного захворювання. За характером впливу на умови праці заходи можна умовно розділити на три види: спрямовані на формування сприятливих умов праці; спрямовані на підтримку їх на досягнутому рівні; спрямовані на поліпшення вже сформованих умов й охорони праці. Результатом реалізації планів поліпшення умов праці є підвищення економічної ефективності виробництва, соціальних результатів.

Тема 8

ОЦІНКА, МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

8.1 Сутність оцінки персоналу, її види.

8.2 Оцінка результатів праці персоналу організації.

8.3 Сутність мотивації праці. Історичні форми мотивації.

8.4 Моральна і матеріальна мотивація, мотивація умов праці. Типи працівників.

8.5 Нові методи мотивації праці.

8.1 Сутність оцінки персоналу, її види

Оцінка персоналу – процедура виявлення відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Оцінювання персоналу передбачає порівняння характеристик людини з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Оцінювання охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну. Основними цілями оцінки персоналу є інформаційна, мотиваційна та адміністративна.

Процес оцінювання персоналу включає:

- установлення об'єкта оцінювання;
- установлення критеріїв оцінювання;
- вимірювання досягнутих показників діяльності результатів праці, якостей персоналу;
- порівняння досягнутих показників з установленими критеріями;
- обговорення результатів оцінювання з працівниками;
- прийняття необхідних коригувальних дій та рішень.

Систему оцінки персоналу визначають:

- зміст оцінки;
- система критеріїв оцінювання та їх вимірювання;
- система способів, методів та інструментів оцінювання;
- процедура оцінювання (порядок, місце проведення оцінювання, суб'єкти, терміни і періодичність, технічні й

організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання).

За змістом оцінки можуть бути частковими, комплексними.

За регулярністю проведення розрізняють регулярні, періодичні, епізодичні.

У залежності від періоду оцінювання оцінка буває поточна, підсумкова, перспективна.

У залежності від критеріїв оцінювання розрізняють кількісну та якісну оцінки, аналітичне оцінювання.

У процесі управління персоналом використовуються ділова оцінка, атестація та аудит персоналу.

Ділова оцінка персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здатностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця. Показники ділової оцінки: результативність праці; умови досягнення результативності праці; професійна поведінка; особистісні якості. Необхідно максимально обмежити суб'єктивність оцінок, описувати можливий стан показника.

Атестація персоналу – процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистісних якостей працівників, якості праці та її результатів і встановлення їх відповідності (невідповідності) обійманій посаді. Метою проведення атестації є раціональне розміщення кадрів і їх ефективне використання. Атестація базується на комплексній оцінці персоналу.

Атестація проходить у чотири етапи: підготовчий етап, етап оцінки співробітника і його трудової діяльності, етап проведення атестації, етап ухвалення рішення за результатами атестації.

Аудит персоналу – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, що дозволяє виявити:

– відповідність кадрового потенціалу організації цілям і стратегії її розвитку;

- відповідність діяльності персоналу і структур управління організації існуючій нормативно-правовій базі;
- ефективність кадрової роботи;
- причини соціальних проблем організації і їх вирішення.

Метою аудиту персоналу є оцінка ефективності й продуктивності діяльності персоналу. Аудит персоналу є способом спостереження, інструментом управління.

8.2 Оцінка результатів праці персоналу організації

Оцінка результатів праці – одна з функцій управління персоналом, що спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи. Оцінка результатів праці є складовою частиною ділової оцінки персоналу і передбачає визначення відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам.

При проведенні оцінки результативності праці враховують фактори:

- природно-біологічні (стать, вік, стан здоров'я, клімат, сезонність);
- соціально-економічні (стан економіки, державні вимоги, кваліфікація працівників, мотивація праці, рівень життя, рівень соціального захисту);
- техніко-організаційні (складність праці, стан організації виробництва і праці, умови праці, рівень використання науково-технічних досягнень);
- соціально-психологічні (відношення до праці, моральний клімат колективу);
- ринкові (розвиток підприємництва, конкуренція, інфляція, безробіття).

Оцінка результатів праці різних категорій працівників розрізняється завданнями, значимістю, показниками, складністю виявлення результатів. Для робітників кількісні і якісні результати праці виражаються в кількості і якості виробленої продукції. Результат праці оцінюється шляхом

порівняння із запланованим завданням. Результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем або ступенем досягнення мети управління при найменших витратах. Кількісні та якісні показники оцінки результатів їх праці повинні відбивати кінцеві цілі організації або підрозділу. Показниками можуть бути якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінки результативності праці використовують показники, які визначають обсяг роботи і її результати. Критерії оцінки визначають стан показника, який задовольняє або не задовольняє встановлені вимоги.

Результат праці керівника, як правило, виражається через підсумки виробничо-господарської й іншої діяльності організації або підрозділів (виконання плану з прибутку та ін.), а також через соціально-економічні умови праці підлеглих йому працівників (рівень оплати праці та ін.).

Результат праці фахівців визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ними посадових обов'язків.

При оцінці результативності праці керівників і фахівців поряд з кількісними показниками, тобто прямими, використовуються й непрямі, що характеризують фактори, які впливають на досягнення результатів. До таких факторів результативності відносять оперативність праці, інтенсивність праці, складність праці, якість праці й т.п. Процедура оцінки результатів праці повинна відповідати таким умовам:

- устанавлення чітких "стандартів" результатів праці для кожної посади і критеріїв її оцінки;
- вироблення процедури проведення оцінки результатів праці;
- надання повної й достовірної інформації оцінювачу про результати праці працівника;
- обговорення результатів оцінки з працівником;
- ухвалення рішення за результатами оцінки й документування оцінки.

Основні методи оцінки результатів праці управлінських працівників: керування за цілями; метод шкали графічного рейтингу; змушений вибір; описовий метод; метод оцінки за вирішальною ситуацією; метод анкет і порівняльних анкет; метод шкали рейтингових поведінкових установок.

8.3 Сутність мотивації праці. Історичні форми мотивації

Мотив – внутрішнє спонукання до активності й діяльності суб'єкта (особистості, соціальної групи, суспільства), пов'язане із прагненням задовольнити певні потреби (відповідно до змістовних теорій мотивації) або викликане дією ряду психологічних факторів, що є наслідком складного психологічного процесу (відповідно до процесуальних теорій). Мотивацію визначають як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Потреба – нестаток у чому-небудь необхідному для підтримки життєдіяльності організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства; внутрішній збудник активності. Потреби можуть бути природними і соціальними; уродженими і придбаними; первинними і вторинними; матеріальними й нематеріальними.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а отже, інтерес, як внутрішня спонукальна сила стосовно конкретної діяльності, але тільки в тому випадку, якщо людина впевнена, що досягти бажане їй під силу. Однак інтереси можуть стати мотивами тільки у випадку реальної можливості їх здійснення.

Мотиваційні теорії розбиваються на дві групи: змістовні, які пояснюють поведінку людини мотивами, основою яких є ті або інші потреби людини, і процесуальні, які визначають той або інший набір факторів, взаємодіючих між собою в психологічному процесі формування мотивів поведінки.

У складі групи мотиваційних теорій змістовного характеру називають теорію А. Маслоу, теорію Д. Макклелланда, двофакторну модель Ф. Герцберга, а в складі групи процесуальних – теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості й модель Портера-Лоулера.

8.4 Моральна і матеріальна мотивація, мотивація умов праці. Типи працівників

Розрізняють внутрішню (спонукання до діяльності визначається особистими цілями суб'єкта) і зовнішню мотивацію (спонукання до діяльності визначається цілями, заданими ззовні). Зовнішню мотивацію називають мотивуванням (стимулюванням). Домогтися бажаної поведінки можна підбравши людину із заданим рівнем внутрішньої мотивації або скористатися зовнішньою.

Мотиви людини залучаються під впливом стимулів. Стимули можуть бути внутрішніми (відношення до справи) і зовнішніми.

Стимули бувають економічними і неекономічними. Суть економічних стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог одержують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Вони можуть бути прямі (грошовий дохід, системи преміювання) або непрямі, полегшуючи одержання прямих (додатковий вільний час, який дозволяє заробити).

Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим рівнем стимулює ініціативу людей, формує в них прихильність до організації. Конкретними формами використання додаткового вільного часу є скорочений робочий день або збільшена відпустка, гнучкий графік, надання відгулів.

Неекономічні стимули діляться на організаційні й морально-психологічні. Організаційними є залучення працівників до участі в справах організації, мотивація перспективою набути нові знання й навички, мотивація збагаченням змісту праці. Морально-психологічні методи стимулювання включають: створення умов професійної

гордості, особистої відповідальності за результати; присутність виклику, забезпечення можливостей показати свої здібності; визнання, що може бути особистим і публічним; високі цілі, які надихають людей на ефективну, самовіддану працю; створення умов взаємоповаги, довіри, заохочення, розумного ризику й терпимості, уважного ставлення.

Чіткої грані між економічними й неекономічними стимулами не існує, на практиці вони обумовлюють один одного.

Теорії трудових мотивів сприяють стимулюванню працею і її змістом. Теорія збагачення праці рекомендує забезпечити в кожній роботі наявність факторів, що спільно забезпечують її привабливість:

- відповідальність працівника за продуктивність;
- усвідомлення працівником важливості й необхідності виконуваних робіт;
- можливість самостійного розподілу ресурсів у процесі роботи, контролю над ресурсами;
- наявність зворотного зв'язку, можливість одержання інформації про результати роботи;
- можливість професійного росту, набування нового досвіду, підвищення кваліфікації (робота не повинна бути рутинною);
- можливість впливу працівника на умови праці.

Згідно з теорією характеристик робіт імовірність позитивного психологічного стану в індивіда підвищується при наявності п'яти істотних аспектів роботи: розмаїтості, закінченості, значимості, самостійності, зворотного зв'язку. На підставі оцінки характеристик роботи обчислюється показник мотиваційного потенціалу. Низькі значення цього показника говорять про необхідність перепроєктування робіт.

Практична реалізація теорій, пов'язаних зі змістом та умовами праці, набуває таких форм: зміна робочого місця (ротація), розширення поля діяльності, збагачення змісту роботи, створення частково автономних груп.

Поведінка індивіда є продукт його власної психічної діяльності. Спрямованість особистості на ті або інші цінності характеризує її ціннісні орієнтації, загальні орієнтири поведінки. Цінності – це уявлення суб'єкта про головні цілі життя й роботи, а також про основні засоби досягнення цих цілей. Розрізняють цінності – мета і цінності – засіб. Особлива індивідуальність особистості проявляється і в унікальності диспозиції й набору ціннісних орієнтацій.

Типологія мотивації суб'єкта діяльності, за Лапигінім-Ейдельманом, така:

1) інструментальний тип мотивації – відношення до праці як до засобу одержання заробітку;

2) мотивація досягнень – орієнтація на працю як спосіб просування;

3) колективістський тип мотивації – прагнення до співробітництва;

4) інтелектуальна мотивація – орієнтація на складну, цікаву роботу;

5) комфортно-орієнтований тип мотивації – орієнтація на комфортні умови праці.

Для суб'єкта (особистості, групи) спонукальними мотивами до дії можуть виступати одночасно потреби, інтереси, цінності. Їхнє сполучення для суб'єкта унікальне. Формування мотивації відбувається в процесі соціалізації індивіда під впливом соціокультурного середовища його життя.

Компонентами функціонування мотивації трудової діяльності називають: мотиваційне ядро; задоволеність працею; трудова поведінка. Сутнісним компонентом механізму функціонування мотивації є мотиваційне ядро, у ньому виділяють: цінності праці, практичні вимоги до роботи й оцінку ймовірності реалізації цих вимог у конкретній виробничій ситуації.

На рівні ціннісної й практичної свідомості визначається тип мотивації. Тип мотивації – це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення певних груп потреб. Вихідними ознаками конструювання типів можуть бути

наявність мотивів процесу й продукту праці, матеріальної й моральної винагороди. Для виявлення напрямків удосконалення мотивації і стимулювання працівників використовують модальну (базову) типологію: I тип – працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці; II тип – працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й статусні цінності; III тип – працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Змістовна наповненість мотивації особистості визначається не тільки типом мотивації, але й структурою практичних вимог до роботи, багатством і силою мотивації. Рівень сили мотивації класифікує останню на мотиви досягнення й мотиви збереження (запобігання).

8.5 Нові методи мотивації праці

Нові методи мотивації праці базуються на потребі в причетності. Залученню потреби в причетності сприяє метод керування за цілями, коли мета організації й підстави для прийняття важливих рішень відомі працівникам, а власні завдання працівника дуже чітко поставлені і пов'язані з досягненням загальних цілей організації.

Сучасною формою стимулювання є участь у підприємстві, яка включає участь в керуванні, в прибутку, у власності.

Система участі в прибутках обмежена тим, що не всі фактори зростання прибутку залежать від працівника; працівникам великих організацій важко зіставити свій внесок з результатами роботи організації.

Передача акціонерної власності робітникам та службовцям сприяє підвищенню якості праці, задоволеності працею.

Організації визначають цілу систему різних стимулів. Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, визначають його мотиваційну структуру, остання досить стабільна, але піддається цілеспрямованому

формуванню. У кожної людини вона індивідуальна й обумовлюється безліччю факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, цінностями. Між мотивацією й кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, оскільки тут втручається багато суб'єктивних факторів, таких, наприклад, як настрої у цей момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб. Мета стимулювання не взагалі спонукати до роботи, а змусити робити більше й краще, ніж це передбачено стандартними завданнями. На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати, справедливість розподілу доходів, умови й змістовність праці, відносини в колективі, визнання, кар'єрні міркування, цікава робота, бажання самоствердитися, внутрішня культура та ін.

Тема 9

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

9.1 Ефективність менеджменту персоналу і її визначення.

9.2 Аналіз і опис роботи та робочого місця. Оцінка витрат на персонал організації.

9.3 Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом.

9.4 Оцінка економічної і соціальної ефективності проектів удосконалення системи менеджменту персоналу.

9.1 Ефективність менеджменту персоналу і її визначення

Ефективність менеджменту персоналу – характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві. Ефективність менеджменту персоналу розуміють як здатність забезпечувати потрібний

ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Ефективність менеджменту персоналу визначають її складові. Складовими ефективності менеджменту персоналу є економічна, організаційна і соціальна ефективність. Усі ці складові взаємопов'язані і перевага надається організаційній ефективності, управлінські рішення трансформуються перш за все в організаційні заходи для кращого використання виробничих ресурсів і як результат поліпшення економічних показників діяльності підприємства. Кращі фінансові можливості створюють можливість підвищення якості трудового життя персоналу, що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. Покращення умов роботи персоналу сприяє зростанню організаційної та економічної ефективності менеджменту персоналу.

Аналіз результатів діяльності проводиться з використанням попередньо проведеного аналізу та опису роботи і робочого місця. Результативність діяльності системи управління персоналом проводиться на основі оцінки результатів діяльності підрозділів управління персоналом.

9.2 Аналіз і опис роботи та робочого місця. Оцінка витрат на персонал організації

Аналіз роботи – це процес систематичного дослідження роботи з визначення найбільш істотних її характеристик, а також вимог до виконавців даної роботи. Аналіз роботи може мати два аспекти:

- аналіз із орієнтацією на завдання – для визначення обов'язків, відповідальності, методів виконання роботи та ін.;
- аналіз із орієнтацією на працівника – для визначення характеристик поведінки працівника, що вимагаються для успішного виконання роботи.

Аналіз роботи проходить у певній послідовності:

- загальний аналіз організації організаційного розташування кожного робочого місця;
- визначення призначення інформації з аналізу роботи;
- вибір типового зразка робочого місця для аналізу;
- збір даних;
- опис роботи;
- розроблення особистісної специфікації.

Опис роботи – це фіксація даних про зміст конкретної роботи (обов'язки, права, відповідальність) і її параметри. Зміст роботи – трудові функції, дії працівника, що визначають професійно-кваліфікаційні вимоги до нього. Опис роботи здійснюється на основі інформації аналізу роботи.

Опис роботи включає такі типові розділи:

- найменування роботи (робочого місця);
- кому підпорядковується працівник;
- за кого безпосередньо відповідає працівник;
- загальна мета роботи;
- основні напрямки діяльності й завдання;
- умови роботи й середовище;
- робочі взаємини;
- показники відповідальності.

Опис роботи використовується для визначення завдань окремого виконавця, вивчення продуктивності праці, створення специфікації робітника, перегляду структури організації, організації оптимального навчання.

Опис робочого місця – всебічна інформація про вимоги, навантаження й зміст роботи на робочому місці. Воно використовується при підборі, відборі й найманні персоналу, при проведенні атестації робочих місць і працівників.

Опис робочого місця включає типові розділи:

- найменування робочого місця;

- класифікаційна група робочого місця;
- кількість працівників на робочому місці;
- характеристика органів управління ним;
- підпорядкованість органу управління;
- схема заміщення посад на робочому місці;
- зміст роботи на робочому місці (основні трудові функції);
 - технічні характеристики робочого місця (зміст, засоби й організація праці);
 - вимоги до кваліфікації працівника (рівень освіти, професійне навчання, професійний досвід);
 - вимоги фізичного характеру (м'язове навантаження, гострота зору, слух, вплив навколишнього середовища);
 - вимоги психічного характеру (монотонність роботи, здатність до регулювання, готовність до кооперації зусиль, наявність колективістського духу).

Витрати на персонал організації – загально визнаний інтегральний показник, який включає сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи й поліпшенням умов праці персоналу.

Відповідно до концепції "людського капіталу", інвестиції в людський капітал – це будь-яка дія, яка підвищує кваліфікацію й здатність, продуктивність праці робітників.

Витрати на персонал (вартість праці) включають оплату роботи, виплати невідпрацьованого оплачуваного часу, премії й грошові винагороди, виплати в натуральній формі, вартість житла, оплачуваного роботодавцем, витрати роботодавців на соціальне забезпечення, вартість професійного навчання, культурно-побутових умов та ін.

Оцінка витрат на персонал з погляду його цінності для організації здійснюється за групами витрат: приймання й заміщення. Витрати приймання включають витрати на пошук, приймання й попереднє навчання працівників. Витрати заміщення – це витрати, необхідні для заміни

працівника на іншого, здатного виконувати ті ж функції. Вони включають витрати на приймання нового фахівця, його навчання і витрати, пов'язані зі звільненням.

Аналітичні розрахунки витрат на персонал на рівні організації передбачають визначення витрат, які включаються у собівартість продукції, і витрат за рахунок інших джерел.

За цільовим призначенням усі витрати організації на персонал розподіляють на основні й додаткові. До основних витрат відносять оплату за результатами праці, до додаткових витрат – витрати на житло, медичне обслуговування, підвищення кваліфікації та ін.

Розподіл витрат на персонал на обов'язкові й необов'язкові (соціальні) у ході аналізу й розроблення кадрової політики здійснюється за визначеними пріоритетами. Через додаткові витрати, їх регулювання організація впливає на поведінку працівників, забезпечуючи збільшення кінцевого результату.

Усі витрати організації на персонал регулюються за допомогою таких заходів.

- 1) регулювання чисельності персоналу;
- 2) регулювання грошових виплат;
- 3) аналіз загальних витрат і шляхів їх зниження;
- 4) підвищення ефективності й порівняння результатів і витрат.

9.3 Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом

Оцінка діяльності кадрової служби організації базується на визначенні того, наскільки вона сприяє досягненню цілей організації й виконанню поставлених перед нею завдань. До основних показників діяльності підрозділів управління персоналом можна віднести: показники економічної ефективності; показники ступеня укомплектованості кадрового складу; показники ступеня задоволеності працівників; непрямі показники ефективності.

Кількісна оцінка показників економічної ефективності діяльності служб управління персоналом припускає обов'язкове визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики організації. Показником, який характеризує діяльність служб управління персоналом, є середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника. При оцінці ефективності окремих кадрових заходів і програм визначається вплив даної програми на результативність діяльності працівників і організації в цілому.

Оцінка кадрової складової діяльності організації передбачає оцінку роботи працівників кадрових служб за такими показниками:

- виконання зобов'язань з підбору працівників;
- виконання зобов'язань із забезпечення організації керівниками, фахівцями й робітниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- кількість випадків порушень установленого порядку оформлення кадрової документації;
- ступінь забезпеченості резерву;
- своєчасність і якість оформлення звітності;
- кількість випадків порушення трудової дисципліни співробітниками кадрової служби;
- кількість випадків порушення графіка перевірки й аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни;
- ступінь забезпечення потреби організації у фахівцях з урахуванням перспектив її діяльності;
- ступінь співробітництва підрозділів організації з кадровою службою;
- ефективність пропозицій щодо реалізації кадрової політики.

9.4 Оцінка економічної і соціальної ефективності проектів удосконалення системи менеджменту персоналу

При оцінці економічної ефективності проектів удосконалення системи й технології управління персоналом (ухваленні рішення про економічну доцільність здійснення проекту, вибору кращого варіанта) можуть бути використані такі узагальнюючі показники:

- чистий дисконтований дохід;
- індекс прибутковості;
- внутрішня норма прибутковості;
- строк окупності;
- рентабельність інвестицій.

При оцінці економічної ефективності порівняння різночасових показників здійснюється шляхом дисконтування їх до цінності в початковому році розрахункового періоду. Витрати на вдосконалення системи управління персоналом діляться на одноразові й поточні.

Соціальна ефективність проектів визначається можливістю досягнення позитивних, запобігання негативних із соціальної точки зору змін в організації.

До числа позитивних можна віднести такі зміни:

- забезпечення персоналу належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги);
- реалізація й розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- прояв волі й самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, графік та інтенсивність роботи та ін.);
- сприятливий соціально-психологічний клімат (можливості для комунікації, інформованість, відносна безконфліктність відносин з керівництвом і колегами та ін.).

До числа відвернутих негативних моментів можна віднести:

- збиток, нанесений здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі та ін.);
- збиток, нанесений особистості (перевантаження, стресові ситуації та ін.).

Позитивні соціальні наслідки проектів удосконалювання системи і технології управління персоналом можуть формуватися і за межами організації (формування сприятливого іміджу організації, створення нових робочих місць і забезпечення стабільної зайнятості в регіоні, забезпечення безпеки продукції та ін.).

Існує необхідність забезпечення взаємозв'язку економічної й соціальної ефективності вдосконалення системи й технології управління персоналом. Соціальні результати в ряді випадків піддаються вартісній оцінці й можуть бути включені до складу загальних результатів у рамках визначення економічної ефективності.

При комплексній оцінці економічної й соціальної ефективності програм удосконалення системи й процесів управління персоналом можливі такі підходи:

- економічна ефективність розглядається як головний показник, а соціальна ефективність як обмеження;
- розраховується інтегральний узагальнюючий показник економічної й соціальної ефективності;
- спочатку варіанти рішень розглядаються з позицій соціальних цілей і серед відібраних соціально ефективних варіантів визначається економічно ефективний.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998. – 496 с.

- 2 Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учеб.-практ. Пособие. – 2-е изд. – М.: Элит-2000, 2003. – 589 с.
- 3 Грішньова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання: КОО, 2001. – 204 с.
- 4 Десслер Гари. Управление персоналом / Под общ. ред.: И.М. Степанова. – М.: БИНОМ: Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
- 5 Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2 изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
- 6 Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
- 7 Журавлев П.В. Менеджмент персонала. – М.: Экзамен, 2004. – 446 с.
- 8 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 414 с.
- 9 Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
- 10 Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 293 с.
- 11 Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
- 12 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 13 Основы управления персоналом: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов; Под ред. Р.Г. Яновского. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 479 с.
- 14 Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 622 с.

- 15 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Прогресс, 2002. – 278 с.
- 16 Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 480 с.
- 17 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – С.Пб.: Питер, 2000. – 416 с.
- 18 Стрекалова Н.Д., Копейкин Г.К. Управление персоналом: Учеб. пособие.– С.Пб.: Изд-во СПб ГУП, 2004. – 156 с.
- 19 Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. О.И. Марченко. – М.: Ось–89, 2004. – 224 с.
- 20 Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р.Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 468 с.
- 21 Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002.– 638 с.
- 22 Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учеб. пособие для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: Кно Рус., 2005. – 415 с.
- 23 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
- 24 Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 282 с.
- 25 Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

О.М. Синіговець

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ"

Частина 2

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

для студентів технічних спеціальностей освітньо-
кваліфікаційного рівня "магістр" всіх форм навчання

Відповідальний за випуск

Редактор