

## **Лекція 1. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації**

**1.1. Управління трудовими ресурсами як специфічна функція менеджменту організації: суть, завдання та основні принципи**

**1.2. Системний підхід в управлінні трудовими ресурсами організації**

**1.3. Методи управління трудовими ресурсами організації**

**1.4. Стратегічна направленість управління трудовими ресурсами організації**

**1.1. Управління трудовими ресурсами як специфічна функція менеджменту організації: суть, завдання та основні принципи**

У ринкових умовах господарювання актуальною проблемою сучасного менеджменту є актуалізація людських ресурсів для досягнення успіху організації. Проте, розглядаючи організації як об'єкт управління потрібно враховувати всю їх різноманітність – це державні підприємства (казенні і корпоративні), державні організації і установи (вищі навчальні заклади, загальноосвітні школи, лікарні, санепідемстанції тощо), державні органи, недержавні організації та специфіку їх діяльності.

Управління трудовими ресурсами – це одна із основних складових управління сучасною організацією, незалежно від того, чи вона є державною структурою чи комерційною. Ця функція управління постійно розширюється, забезпечуючи якнайкраще використання людського ресурсу.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх організаціях та різних соціумах. Управління трудовими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи організацій. Як суб'єкти управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

З погляду сучасних управлінських теорій, сутність управління людськими ресурсами полягає у тому, що люди розглядаються як найбільше надбання

організації, яке необхідно розміщувати, мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації. Управління трудовими ресурсами пов'язане з динамікою всіх аспектів навколишнього середовища діяльності організації і вимагає інтегрованого підходу.

Управління будь-якою організацією – один з найважливіших та найважчих аспектів сучасної теорії та практики управління. В зв'язку з цим дуже важливо, щоб керівники всіх рівнів не тільки чітко виконували свої функціональні обов'язки, але знали способи і методи управління людьми. В здійсненні цих завдань керівники повинні вірно оцінювати можливості людських ресурсів, зберігати, підтримувати та розвивати їх. І це буде основою управління трудовими ресурсами організації.

Таким чином, *управління трудовими ресурсами - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.* Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального соціального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу організації є основним змістом управління трудовими ресурсами.

Варто зауважити, що менеджмент трудових ресурсів в організації є особливою функцією управління, яка полягає в:

- формуванні, пропонуванні та здобутті схвалення щодо кадрової політики та стратегії організації;
- наданні порад і орієнтації керівників організації на проведення кадрової політики і стратегії організації;
- забезпеченні адекватних кадрових послуг для можливості набору, мотивації та розвитку достатньої кількості та відповідних працівників на всіх рівнях;
- консультаціях керівників організації про людські наслідки змін.

В будь-якій організації основними цілями управління трудовими ресурсами є:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- задоволення потреб організації в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад;
- забезпечення соціальної ефективності колективу;
- узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами організації;
- забезпечення спроможності трудових ресурсів реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування організації.

Управління трудовими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання людських ресурсів;
- відтворювальну – забезпечення розвитку трудових ресурсів.

Реалізація функцій управління трудовими ресурсами пов'язана з використанням в організації знарядь різної складності, з яких складається інструментарій лінійних і функціональних менеджерів. Весь інструментарій, що використовується в управлінні трудовими ресурсами, можна об'єднати у три групи:

- інструментарій досліджень;
- інструментарій аналізу;
- інструментарій впливу (рис. 1.1).

Використанню конкретних інструментів передують аналіз відповідної ситуації.

Управління трудовими ресурсами – це і наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та

раціонального використання персоналу.



*Рис. 1.1. Інструментарій управління трудовими ресурсами організації*

Управління трудовими ресурсами організації має враховувати такі аспекти:

- забезпечення організації в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період та на перспективу;

створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного навантаження протягом робочого періоду;

- задоволення розумних потреб трудових ресурсів;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця.

Управління трудовими ресурсами повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей.

Основними завданнями управління трудовими ресурсами є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвитку людських ресурсів;
- вибору і реалізації стилю управління трудовими ресурсами;
- організації горизонтальної координації та кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- стимулювання.

Крім того, завданням управління трудовими ресурсами організації є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам:

- достатня кількість ресурсів;
- їх наявність у потрібний час;
- відповідна їх кваліфікація;
- наявність у належному місці.

Управління трудовими ресурсами організації, ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До них належать принципи: науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності (табл. 1.1).

Загальна концепція управління трудовими ресурсами конкретизується в кадровій політиці та кадровій роботі, де управління трудовими ресурсами організації – це гнучка і продумана *кадрова політика*. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Кадрова політика, як правило, реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів.

Структурний аналіз трудових ресурсів базується на урахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу працівників, співвідношення чоловіків і жінок, які працюють в організації.

Таблиця 1.1. Принципи управління трудовими ресурсами організації

Принципи	Зміст
1. Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників.
2. Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень.
3. Економічності	Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління трудовими ресурсами.
4. Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних зрізах системи управління трудовими ресурсами повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.
5. Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгодженні з цілями організації та синхронізовані у часі.
6. Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

Завданнями кадрової політики в організації є :

- наукове обґрунтування потреби організації у фахівцях;
- розробка оптимальної системи формування кадрового резерву;
- розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- розробка нормативних актів, у яких закріплюється та реалізується кадрова політика.

Управління трудовими ресурсами як система включає два блоки: організаційний та функціональний.

До організаційного відносять:

– формування трудових ресурсів – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів і контрактів;

– стабілізація трудових ресурсів – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний з:

- використанням трудових ресурсів, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Варто зауважити, що управління трудовими ресурсами є складним компонентом управління організацією. Складність ця обумовлена тим, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються, розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє - люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Суть управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її персоналом відповідної компетенції.

## **1.2. Системний підхід в управлінні трудовими ресурсами організації**

Управлінню трудовими ресурсами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. *Системний підхід* передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

*Система управління* – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система управління трудовими

ресурсами є відкритою системою, що має входи і виходи, знаходиться під впливом зовнішніх чинників і робить вплив на розвиток організації і її менеджмент в цілому. Системний підхід означає, що система управління трудовими ресурсами знаходиться в динаміці, в розвитку, а отже має модернізуватися під впливом зовнішнього середовища (в зв'язку зі зміною функцій управління, трансформацією змісту діяльності організації тощо). Відповідно система управління трудовими ресурсами організації передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління людськими ресурсами організації, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Управління трудовими ресурсами є важливим та безперервним процесом в кожній організації. Не можна виконати перелік завдань чи робіт в управлінні кадрами та вважати їх достатніми. Управління трудовими ресурсами в тій чи іншій організації повинно здійснюватися постійно, хоча окремі його заходи, що спрямовані на реалізацію того чи іншого елементу управління трудовими ресурсами, виступають послідовно як самостійні.

В організації управління трудовими ресурсами є однією із найскладніших сфер менеджменту, оскільки тут переплітаються соціальні, економічні, виробничі та інші інтереси основних суб'єктів, які представлені в організації: менеджерів і найманих працівників (трудових ресурсів організації).

Трудові ресурси – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції. В організації вони характеризуються кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Чисельність трудових ресурсів визначається характером, масштабами, складністю виконуваних завдань.

В теорії управління трудовими ресурсами існують різні підходи до кваліфікації трудових ресурсів залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії трудових ресурсів: управлінські та виробничі.



*Управлінські трудові ресурси* – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. Управлінські трудові ресурси організації зайняті переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої, середньої і вищої ланки.

*Виробничі трудові ресурси* - це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті наданням послуг.

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

Управління трудовими ресурсами організації забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

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

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення та використання трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами організації – це комплексна система, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками кадрової роботи є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і тих видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами всі організації вирішують одні і ті ж завдання, незалежно від їх специфіки,

зокрема<sup>1</sup>:

- кожна організація залучає потрібну кількість працівників, де способи підбору їх залежать від характеру й умов роботи організації;
  - всі організації проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички та вміння відповідно до вимог завдання;
  - організації здійснюють оцінку діяльності кожного працівника, використовуючи при цьому різноманітні форми оцінки;
- кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто, компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Отже, щоб успішно розвиватись організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. *У сукупності та єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління трудовими ресурсами.*

Головними елементами системи є люди, які одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Таким чином, соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів.

Система управління трудовими ресурсами організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

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

---

<sup>1</sup>Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К., «Кондор», 2003.– С.94.

Система підсистем має багатоступеневу структуру з великою кількістю напрямів діяльності.

Розміри і розгалуженість системи управління трудовими ресурсами залежать від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожній конкретній організації. У невеликих організаціях усі функції системи управління трудовими ресурсами, як правило, виконує вищий орган управління, якому підпорядковані функціональні виконавці. В організаціях із плоскими ієрархічними структурами система управління трудовими ресурсами функціонує у вигляді функціональних комірок, створених при кожному відокремленому виробничому підрозділі. В ієрархічній організації структура системи управління трудовими ресурсами формується відповідно до її побудови, а зміст функціонування, спрямованість і результативність окремих ланок загальної служби управління трудовими ресурсами відповідає становищу певного рівня в загальній ієрархії організації (рис. 1.2).

Отже, в організації зі складною ієрархічною побудовою робота з трудовими ресурсами розподілена і диференційована між рівнями управління.

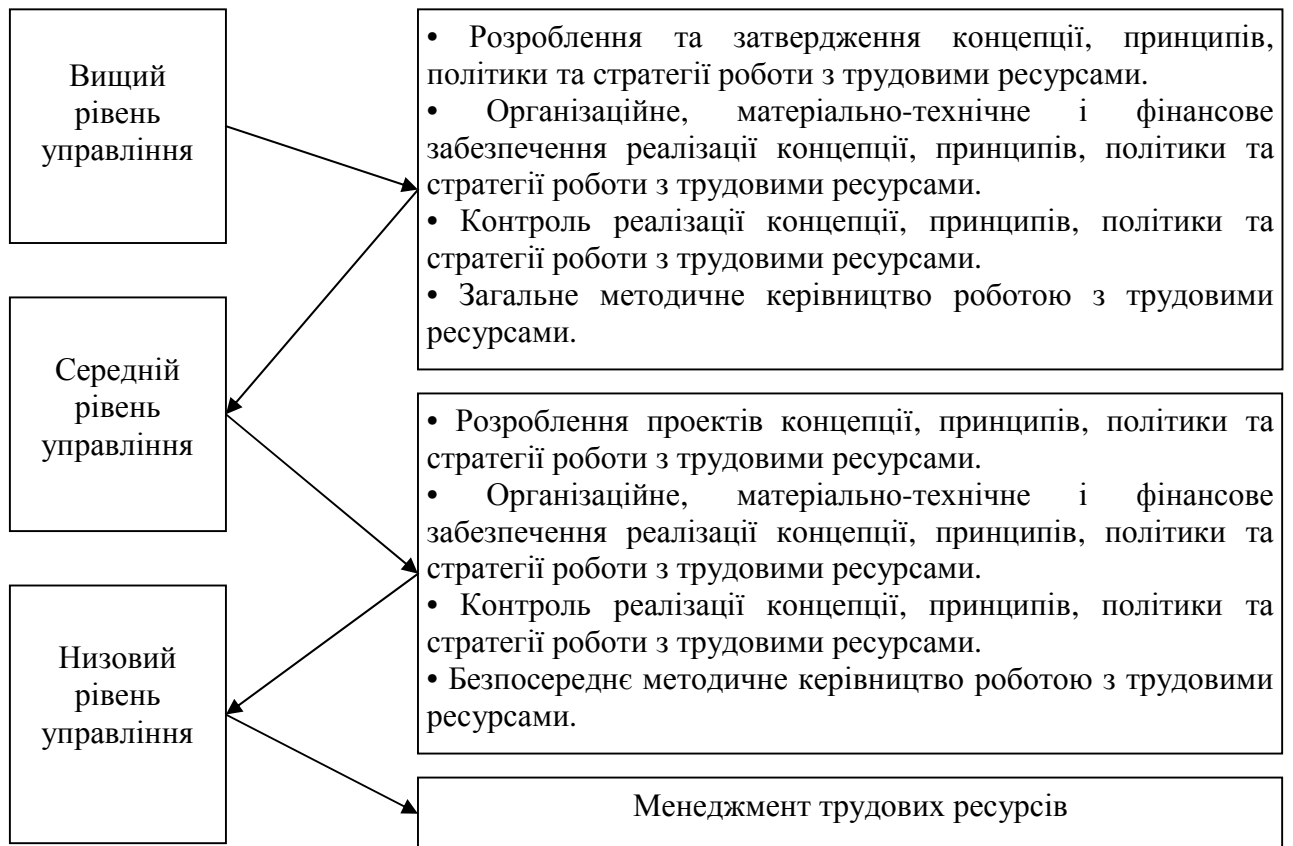
Повсякденна робота з трудовими ресурсами зосереджується на низовому рівні управління організацією. Сукупність видів діяльності з управління трудовими ресурсами на цьому рівні прийнято називати менеджментом трудових ресурсів. Полягає він у наборі і відборі претендентів на вакантні посади, їхній професійній орієнтації та адаптації, обліку кадрів, визначенні і регламентації службових обов'язків працівників, застосуванні певних систем і форм оплати та стимулювання праці, управлінні кар'єрами працівників тощо.

На цьому рівні управління здійснюється оперативна робота з трудовими ресурсами – розстановка працівників на окремі ділянки, їх переміщення у зв'язку з виробничою необхідністю, складання графіків виходу на роботу і відпусток, контролювання і облік виконаних робіт, стимулювання (дестимулювання) працівників та ін.

Таким чином, система управління трудовими ресурсами – система, в якій реалізуються всі функції управління трудовими ресурсами.

Ієрархічні рівні  
управління

Організаційна координація



**Рис. 1.2. Система управління трудовими ресурсами в організації зі складною ієрархічною побудовою**

Система управління трудовими ресурсами у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем: лінійного та функціонального управлінь.

Управління трудовими ресурсами організації здійснюється *підсистемою лінійного управління* шляхом організування і регулювання діяльності функціональних підрозділів соціального характеру: відділів (управлінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціональними виконавцями.

Названі управлінські підрозділи утворюють структуру *підсистеми функціонального управління трудовими ресурсами* кожної організації.

Підсистема функціонального управління – це сукупність функціональних підрозділів в апараті управління організації, які виконують відповідні види

робіт.

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з управління трудовими ресурсами.

До підсистем системи управління трудовими ресурсами в таких організаціях відносяться (рис.1.3):

- підсистема загального і лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники;

- підсистема планування і маркетингу трудових ресурсів, яка виконує такі функції як розробка кадрової політики і стратегії управління трудовими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування й прогнозування потреби в трудових ресурсах, організація реклами, підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами;

- підсистема управління та обліку трудових ресурсів здійснює організацію наймання трудових ресурсів та співбесід, оцінки, добору і прийому трудових ресурсів, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень трудових ресурсів, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання трудових ресурсів, управління зайнятістю, діловодне забезпечення системи управління трудовими ресурсами;

- підсистема забезпечення нормальних умов праці. що виконує функції - дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища, воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб;

- підсистема управління розвитком трудових ресурсів, яка забезпечує навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, введення в посаду та



**Рис.1.3. Система управління трудовими ресурсами організації**

- адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, а також організацію роботи з кадровим резервом;

- підсистема управління мотивацією поведінки трудових ресурсів, що виконує такі функції як управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі трудових ресурсів в прибутках і капіталі та форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління трудовими ресурсами;

- підсистема управління соціальним розвитком, яка забезпечує організацію громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами й стресами, організацію продажу продуктів харчування і товарів народного споживання, організацію соціального страхування;

підсистема розвитку організаційної структури управління, що виконує такі функції: аналіз сформованої організаційної структури управління, проектування нової організаційної структури, розробка штатного розкладу, формування нової організаційної структури управління, розробка й реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва;

- підсистема правового забезпечення системи управління трудовими ресурсами, яка забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядницьких та інших документів щодо управління трудовими ресурсами, проведення консультацій щодо юридичних питань;

- підсистема інформаційного забезпечення системи управління трудовими ресурсами, що виконує такі функції як ведення обліку і статистики трудових ресурсів, інформаційне і технічне забезпечення системи управління трудовими ресурсами, забезпечення трудових ресурсів науково-технічною інформацією.

Залежно від розміру організації, склад підсистеми може змінюватися: в

малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Таким чином, можна стверджувати, що в будь-яких організаціях існує система управління трудовими ресурсами, де трудові ресурси виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцем організації, а з другого – важливим ресурсом, який використовують усі організації для реалізації власних цілей. З огляду управління трудовими ресурсами, треба розглядати як сферу управління, пов'язану зі специфікою його об'єкта – людини. Ступінь розгалуженості і складності системи управління трудовими ресурсами визначається розмірами та ієрархією побудови організації, а також загальною стратегією її розвитку.

### **1.3. Методи управління трудовими ресурсами організації**

Ефективність управлінської діяльності організації значною мірою залежить від можливостей застосування широкого спектру методів управління трудовими ресурсами.

*Методами управління трудовими ресурсами* називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Методи, які використовуються в управлінні трудовими ресурсами організації поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

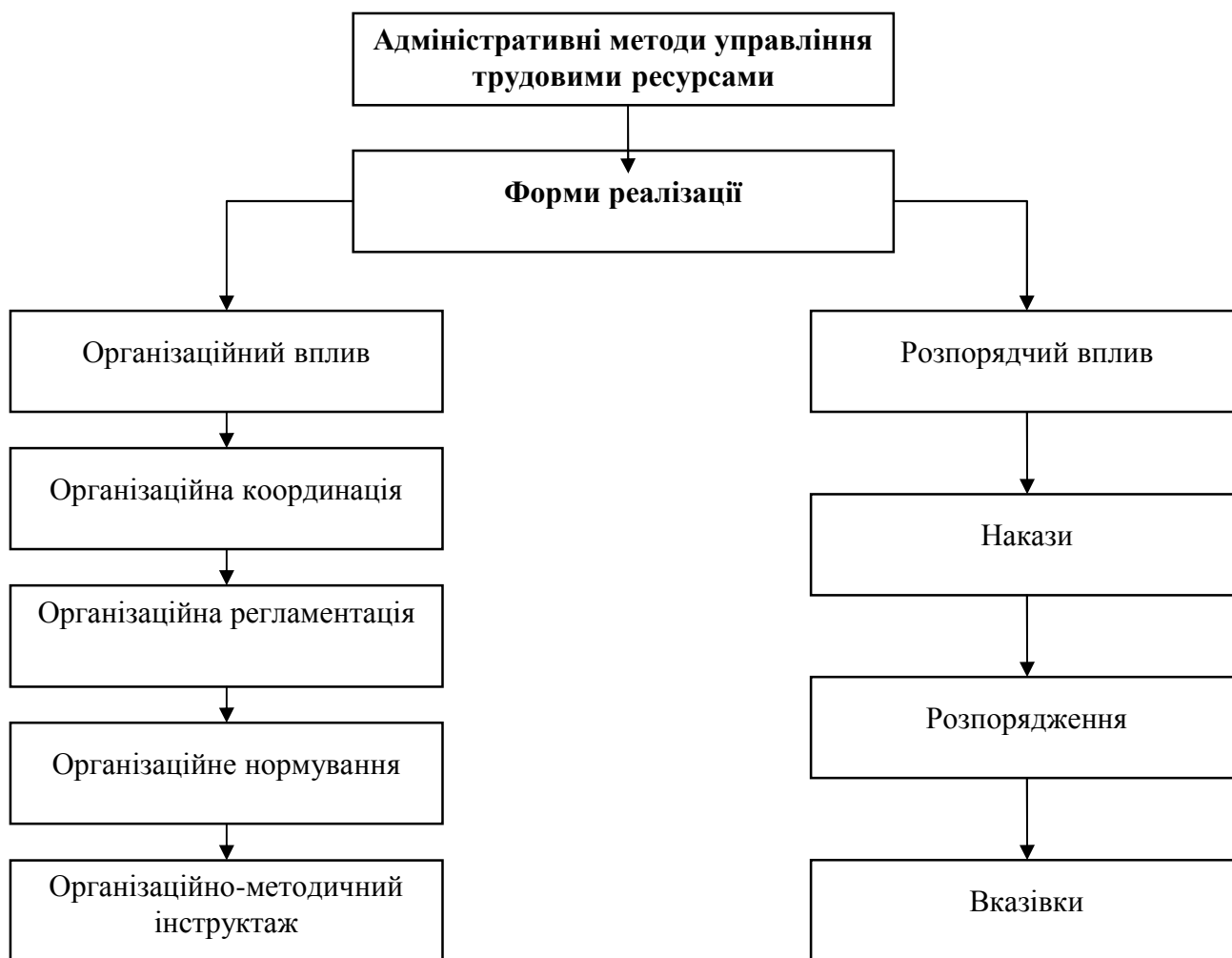
*Адміністративні методи* ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як „метод кнута”. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності, а також на обов'язки, визначені певними законодавчими актами (наприклад, для державних службовців, що працюють в державних органах).

Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового



виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління.

Формами реалізації адміністративних методів управління в організації є *організаційний* і *розпорядчий вплив* (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Форми реалізації адміністративних методів управління трудовими ресурсами в організації**

Організаційна регламентація представлена положеннями про структурні підрозділи організації, що закріплюють завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність підрозділів, служб організації та їх керівників. На основі положень складається штатний розпис даного підрозділу та організовується його повсякденна діяльність. Застосування положень дозволяє здійснювати функціональний аналіз діяльності організації та приймати рішення про стимулювання працівників.

Використання організаційного нормування в процесі управління

трудовими ресурсами організації передбачає застосування таких нормативів: якісно технічні (технічні умови, стандарти організації); трудові (посадові оклади, шкали преміювання); організаційно-управлінські (правила внутрішнього розпорядку, порядок оформлення документів на конкурс на заміщення вакантних посад, звільнення, переводу, оформлення відрядження).

Організаційно-методичний інструктаж здійснюється через посадові інструкції, методичні вказівки, методичні інструкції. В організації для забезпечення організаційного впливу на трудові ресурси використовуються нормативні акти, що видаються їх керівництвом та органами, яким вони підпорядковуються.

*Адміністративні методи розпорядчого впливу* реалізуються у формі наказів, розпоряджень, вказівок, що видаються керівництвом організації для забезпечення реалізації законодавчо-нормативних актів та управлінських рішень.

*Економічні методи* управління трудовими ресурсами – це сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників організації діяти в потрібному напрямку і домагатись вирішення постановлених перед ними завдань. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як „метод пряника”.

Механізмами економічних методів на рівні держави є: система оподаткування, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

*Соціально-психологічні методи* – це способи здійснення управлінського впливу на трудові ресурси, що базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі, для досягнення визначених цілей

організації<sup>1</sup>.

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

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

Для ефективного управління трудовими ресурсами в організації необхідно використовувати всю сукупність даних методів.

Крім цих базових методів управління трудовими ресурсами, може використовуватися система методів, пов'язана з дослідженням процесів реалізації завдань управління трудовими ресурсами, що наведена в таблиці 1.2

Нажаль, в сучасній практиці управління організаціями України ці методи ще не знайшли належного застосування.

При вивченні стану діючої системи управління трудовими ресурсами організації і побудові нової системи доцільно використовувати методи організації і побудові нової системи доцільно використовувати методи аналізу, обстеження, формування, обґрунтування, впровадження (рис.1.5).

Слід, зазначити, що до методів аналізу системи управління трудовими ресурсами можна віднести: методи системного та економічного аналізу, декомпозиції, послідовної підстановки, динамічний, порівнянь, структуризації

---

<sup>1</sup>Мельник А.Ф. Менеджмент державних установ та організацій: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська / за ред. А.Ф. Мельник. – К.: ВД «Професіонал», 2006.. – С.152.

цілей, експертно-аналітичний метод, нормативний, параметричний,

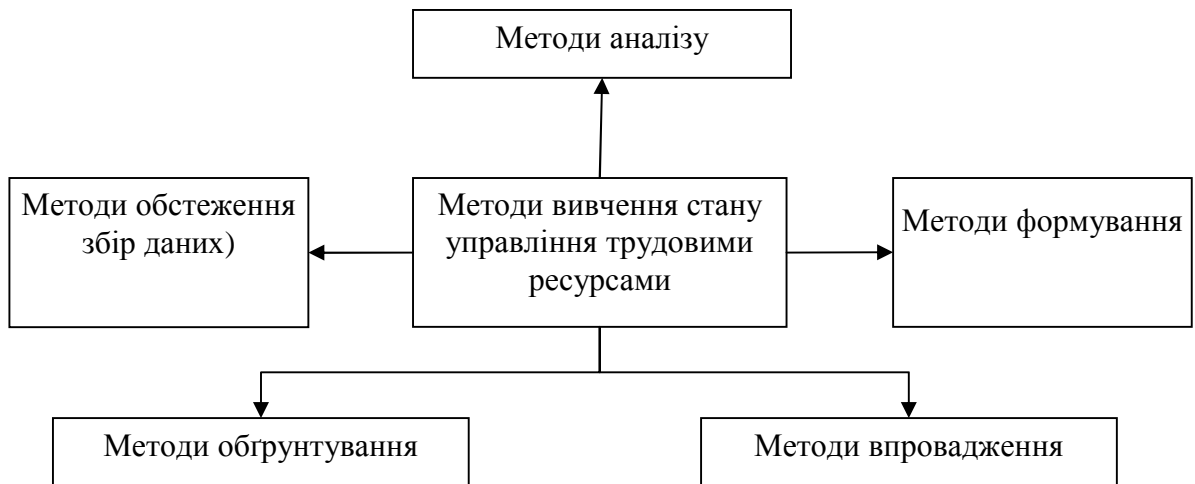
**Таблиця 1.2. Система методів, пов'язана з дослідженням процесів реалізації завдань управління трудовими ресурсами організації**

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

моделювання, функціонально-вартісного аналізу, балансовий, досвідний, аналогій.

До методів обстеження відносять методи: самообстеження, інтерв'ювання, бесіда, активне спостереження протягом робочого дня, моментні спостереження, фотографія робочого дня, анкетування, вивчення

документів, функціонально-вартісний аналіз.



**Рис. 1.5. Методи вивчення стану управління трудовими ресурсами організації**

Методи формування характеризуються використанням методів: системного аналізу, аналогій, експертно-аналітичний метод, блочний, моделювання, функціонально-вартісного аналізу, структуризації цілей, досвідний, творчих нарад, колективного блокноту, контрольних запитань, метод 6-5-3, морфологічного аналізу.

Наступними методами вивчення стану управління трудовими ресурсами є методи обґрунтування: аналогій, порівнянь, нормативний, експертно-аналітичний, моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта, розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, функціонально-вартісний аналіз. А до методів впровадження належать методи: навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату управління, залучення громадських організацій, функціонально-вартісного аналізу. Найкращі ефекти і якість системи управління персоналом досягаються тоді, коли використовується система методів у комплексі. Застосування системи надає можливість поглянути на об'єкт управління з усіх сторін, що допомагає уникнути прорахунків. Водночас варто зазначити, що всі методи управління трудовими ресурсами мають реалізуватися у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов

функціонування системи управління трудовими ресурсами організації.

#### **1.4. Стратегічна направленість управління трудовими ресурсами організації**

Основою розроблення стратегії управління трудовими ресурсами організації є кадрова політика. У сукупності кадрова політика і стратегія управління трудовими ресурсами відображають перспективу забезпечення організації людським капіталом з позиції її розвитку й підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. *Стратегія управління трудовими ресурсами* – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.

Суб'єктом стратегічного управління трудовими ресурсами в організації є служба управління персоналом та залучені вищі лінійні і функціональні керівники. Об'єктом стратегічного управління трудовими ресурсами в організації є весь трудовий потенціал організації, динаміка його розвитку та цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу, технології і методи управління, засновані на принципах стратегічного управління.

Досягнення стратегії управління трудовими ресурсами організації можливе лише за рахунок дієздатності їх трудового потенціалу. При цьому персонал організації починає розглядатись як основний ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності.

В управлінській практиці суттєву роль відіграє вироблення довготермінових заходів з управління ресурсами, до яких належать і трудові ресурси (трудова потенціал). При розробленні стратегії діяльності організації важливим є визначення оптимальної тривалості стратегічного періоду. Ним, як правило, є період часу, протягом якого в діяльності організації відбуваються суттєві якісні або кількісні зміни. На думку більшості вчених, стратегічний період повинен охоплювати понад 10 років. Тривалість періоду, протягом якого відбуваються стратегічні зміни, залежить від сфери діяльності організації, динаміки чинників зовнішнього середовища, виду задіяних ресурсів. Мінімальний

період для відчутних стратегічних змін персоналу організації становить в середньому п'ять років. Тому стратегія управління трудовими ресурсами організації має розроблятися на кожні п'ять років.

Стратегія управління трудовими ресурсами є складовою загальної стратегії діяльності організації. Мистецтво розроблення стратегії управління трудовими ресурсами полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів стали конкретні дії, які забезпечували б високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу.

*Стратегічне управління трудовими ресурсами* організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливу кожного процесу на всі інші та на їх сукупність.

На вибір цілей стратегічного управління трудовими ресурсами впливають:

- стратегія розвитку організації;
- зовнішнє оточуюче середовище (профспілки, законодавство, ринок праці);
- внутрішнє середовище (положення організації, наявність досвідчених кадрів, цінності керівника, наявність ресурсів);
- організаційне оточення (конкуренти).

Кожний етап в стратегії розвитку організації передбачає свій (властивий йому) варіант стратегічного управління трудовими ресурсами.

Стратегічне управління трудовими ресурсами передбачає динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти (вміти планувати, оперативно управляти ними, контролювати результати).

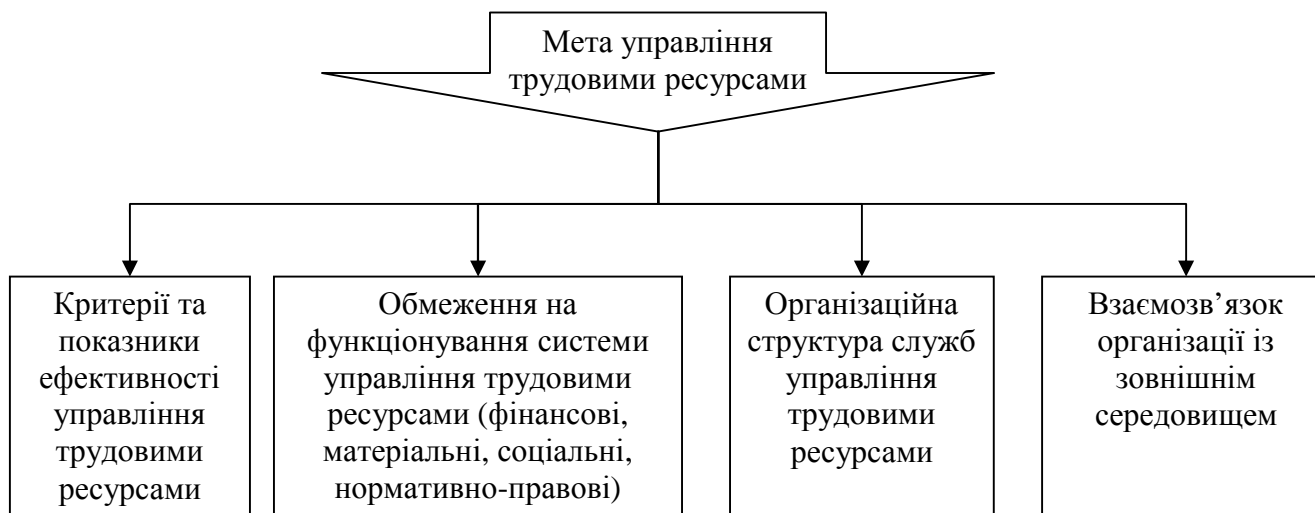
При формуванні стратегії управління трудовими ресурсами організації необхідно враховувати прийняту загальну стратегію діяльності організації, що передбачає:

- визначення цілей управління трудовими ресурсами. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління трудовими ресурсами повинні бути враховані як – економічні аспекти (прийнята стратегія управління трудовими ресурсами), так і

потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

- формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з працівниками.

Розроблення стратегії управління трудовими ресурсами, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання, передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Розробка стратегії управління трудовими ресурсами організації.**

Безпосередні обов'язки щодо розроблення стратегії управління трудовими ресурсами покладаються на вищій та виконавчо-розпорядчий органи управління організацією.

Стратегія управління трудовими ресурсами повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування. Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці



кошти можуть спрямовуватися на різні цілі (підвищення заробітної плати всіх працівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), то фінансові обмеження суттєво впливають на стратегію управління трудовими ресурсами. Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів праці та ін.). Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до працедавців тощо.

На формування стратегії управління трудовими ресурсами організації впливає організаційна структура служб управління трудовими ресурсами: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб.

Ефективне розв'язання будь-яких проблем в організації неможливе без стратегічного бачення наслідків прийнятих рішень. Повною мірою це твердження стосується і проблем управління трудовими ресурсами.

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань організації, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальноорганізаційні та специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Політика менеджменту персоналу органічно пов'язана з функціональною стратегією менеджменту персоналу, яка підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває і деталізує її. Умовно генеральні стратегії можна розділити на дві групи: стратегії функціонування (вони мають три різновиди – лідерство в низьких витратах, диференціація й фокусування) і розвитку (зростання, помірне зростання, скорочення та комбінована).

Функціональні стратегії менеджменту персоналу відповідають певним групам і видам генеральних стратегій. Функціональна стратегія менеджменту персоналу повинна орієнтуватися переважно на залучення та закріплення

працівників.

Стратегія диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на кількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими.

Відповідна їй стратегія менеджменту персоналу повинна орієнтуватися на трудові ресурси вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагається лідерські й організаційні здібності.

Стратегія зростання характерна в першу чергу для молодих організацій, які прагнуть зайняти позиції лідера, або для тих, які знаходяться на вершині науково-технічного прогресу.

Відповідна стратегія менеджменту персоналу повинна бути спрямована на залучення трудових ресурсів особливо високої кваліфікації з творчими й професійно-кваліфікаційними здібностями.

Найважливішими аспектами управління трудовими ресурсами у такому разі є: створення належної системи оплати праці й мотивації, формування сприятливого психологічного клімату, сприяння творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового й наукового зростання. Разом з тим такі аспекти, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію, закріплення кадрів тощо є другорядними.

Стратегія помірною зростання притаманна організаціям, для яких характерним є зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже не потрібне й навіть небезпечне.

Орієнтація стратегій менеджменту персоналу в даному разі така: залучення й закріплення кадрів, стабілізація трудових ресурсів. Потреба в працівниках вищої кваліфікації відносно менша. Більшого значення набувають процеси внутрішньоорганізаційного переміщення кадрів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.

Необхідність стратегії скорочення масштабів діяльності, або дезінвестування, виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її „санацію”, позбутися всього застарілого.

Основні моменти відповідної стратегії менеджменту персоналу будуть полягати в масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереження найціннішої частини трудових ресурсів, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

Комбінована або селективна стратегія містить в певному співвідношенні елементів попередніх. При цьому одні підрозділи організації розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або скорочують свою діяльність.

Мистецтво розроблення стратегії управління трудовими ресурсами організації полягає в тому, щоб наслідками формування загальних підходів у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б забезпечили високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу.

## **Лекція 2. Планування трудових ресурсів як складова кадрової політики в організації**

### **2.1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування в організації.**

### **2.2. Види планування роботи з трудовими ресурсами в організації.**

### **2.3. Визначення потреб організації в трудових ресурсах.**

### **2.1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування в організації.**

Функціонування організації залежить від укомплектованості її працівниками відповідної компетентності. Одним із способів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб є кадрове планування. Планування роботи з кадрами є однією із складових кадрової політики. Воно включає аналіз і визначення потреби в людських ресурсах для забезпечення досягнення цілей організації. Іншими словами *планування трудових ресурсів* – це спрямована діяльність організації з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку трудових ресурсів на основі розрахунку їх професійно – кваліфікаційної структури, вивчення загальної і додаткової потреби, контролю за їх використанням.

Розгляд трудових ресурсів як одних з найважливіших ресурсів організації передбачає запровадження такого підходу до кадрового планування, який би забезпечував якомога повнішу інтеграцію потреб людських ресурсів у стратегічні цілі організації. Це пов'язано з тим, що в основу покращення управління персоналом повинен закладатись принцип ефективного використання особливого потенціалу людини, що включає: кваліфікаційний потенціал (професійні знання, вміння, навички); психофізіологічний потенціал (працездатність); освітній потенціал (інтелектуальні та пізнавальні здібності); творчий потенціал (креативні здібності); комунікативний потенціал (здатність до співробітництва, колективної організації, взаємодії); моральний потенціал (цінності, переконання).

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити організацію трудовими ресурсами 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.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем державної установи (організації), так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Його слід розглядати як складову частину планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений трудовими ресурсами і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Метою планування трудових ресурсів є визначення того, коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими затратами потрібні будуть організації працівники для виконання їх завдань. Завданнями кадрового планування є: розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими видами планів в організації; поєднання кадрового планування із плануванням організації у цілому; організація ефективної взаємодії між групою кадрової служби і плановим відділом прогнозування ї організації; сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні; покращання обміну інформацією щодо трудових ресурсів між усіма підрозділами організації.

Для працівників кадрове планування є підтвердженням потреби в їхній праці, гарантією зайнятості, розкриттям перспектив службового зростання, створенням робочих місць, які б забезпечували оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду кожного працівника, його ефективну працю і відповідали вимогам до умов праці. Сутність його полягає і в створенні мотивації для більш високої продуктивності праці і задоволення працівників своєю роботою. Приваблюють передусім робочі місця, на яких працівник бачить можливості для розвитку своїх здібностей, можливість мати гарантований відповідний і

постійний заробіток. Важливою умовою кадрового планування є його інтегрованість у загальний процес планування діяльності організації.

У широкому розумінні воно означає сукупність рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами організації. Кадрове планування у вузькому розумінні охоплює: визначення кваліфікаційних вимог до трудових ресурсів, що формуються із сутності робочих місць; планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення); планування заміщення місць праці<sup>1</sup>. Деякі автори називають ці сфери як визначення попиту на трудові ресурси і визначення пропозиції, планування заміщення робочих місць.

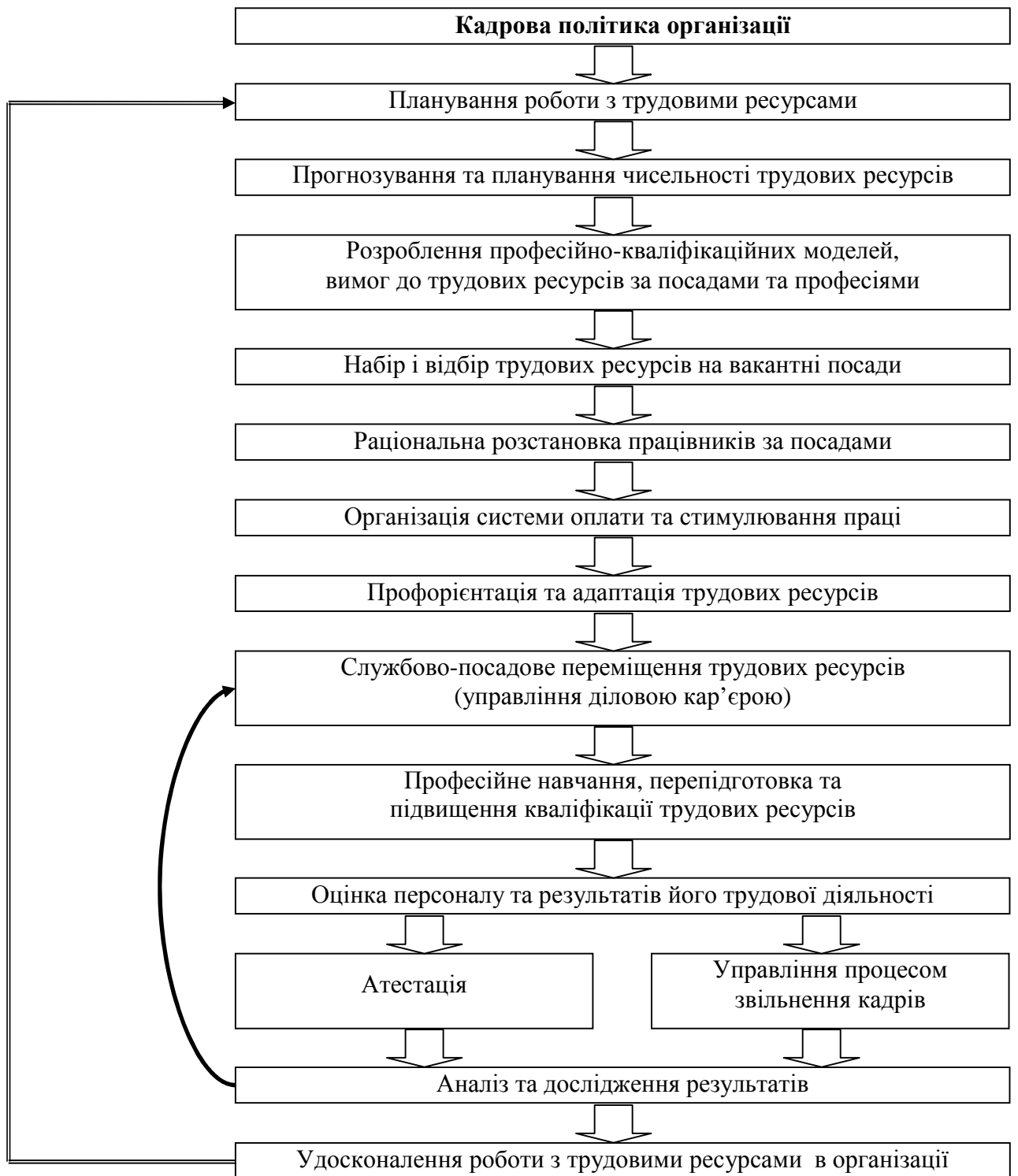
В організаціях завданнями кадрового планування є:

- планування динаміки загальної чисельності працівників;
- структурні зміни в номенклатурі посад;
- визначення необхідної чисельності працівників певної кваліфікації і сфер, де вони потрібні;
- формування вимог до кожної категорії працівників;
- вироблення способів залучення необхідного і скорочення надлишкового персоналу;
- пошук і обґрунтування методів ефективного використання кадрового потенціалу (його здібностей, кваліфікації, досвіду);
- моделювання напрямів забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення мотивації персоналу, справедливої оплати праці і розв'язання його соціальних проблем;
- передбачення необхідних для реалізації запланованих заходів, витрат.

Місце кадрового планування в системі управління трудовими ресурсами організації наведено на рис. 2.1.

---

<sup>1</sup> Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищих навч. закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – С.156.

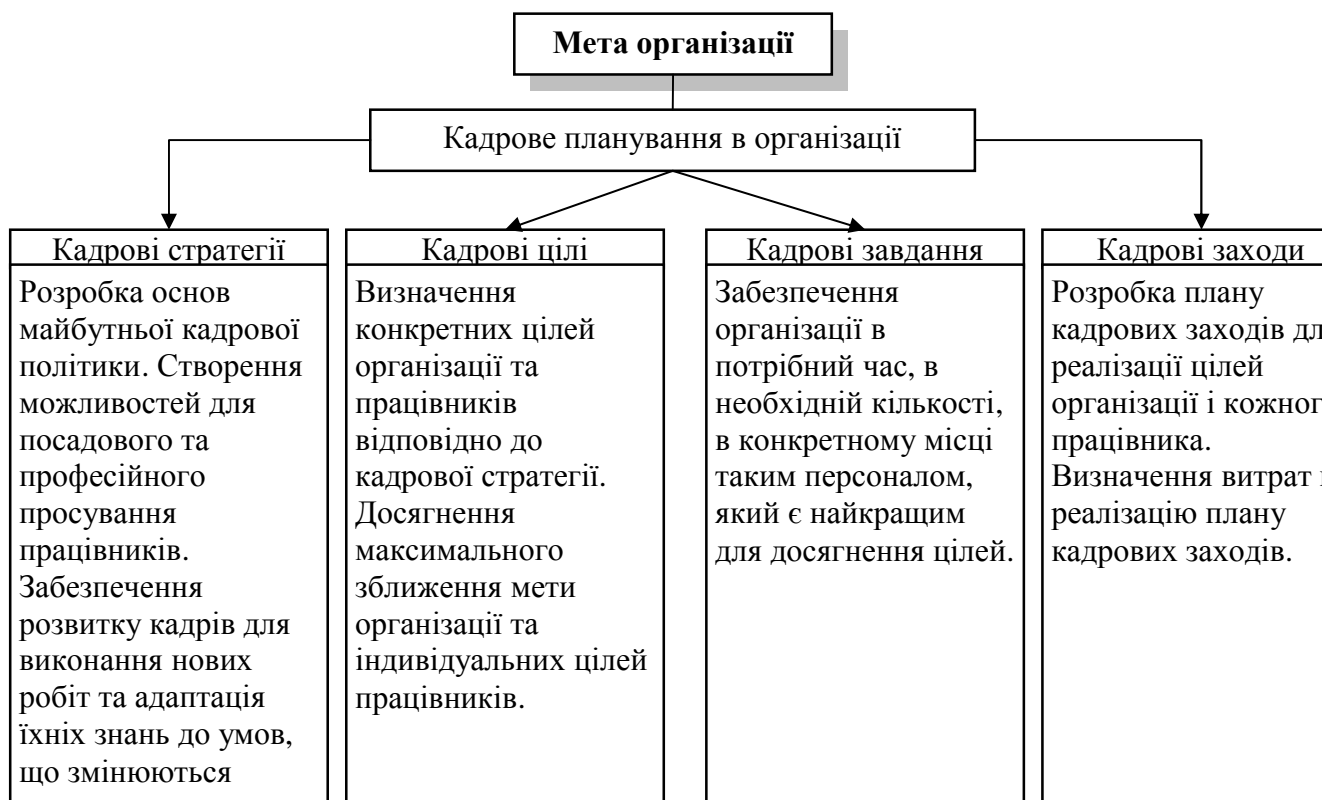


**Рис. 2.1. Місце кадрового планування в системі управління трудовими ресурсами організації**

Планування персоналу забезпечує відображення цілей організації через працівників, які необхідні для їх досягнення.

При цьому кадрове планування забезпечує чітке окреслення напрямів кадрової стратегії, конкретизацію цілей, формування завдань, розробку переліку дієвих конкретних заходів їх досягнення. Планування трудових ресурсів повинно бути частиною стратегічних, тактичних, оперативних планів організації.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах трудових ресурсів. Його можна представити у такому вигляді (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Кадрове планування в організації.**

Комплекс взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з трудовими ресурсами, сприяє здійсненню кадрового планування.

Відправним моментом планування трудових ресурсів організації є аналіз та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що здійснюють визначальний вплив на якісну структуру і чисельність кадрів та їх формування в майбутньому. До таких внутрішніх факторів належать:

- стратегічні цілі організації;



- запровадження нових виробничих технологій в діяльність організації (технологій виробництва, навчання, лікування тощо);
- плинність кадрів та посадові переміщення;
- рівень матеріального та соціального забезпечення працівників організації.

Серед зовнішніх факторів, які справляють вплив на планування трудових ресурсів організації можна виділити:

- цілі державної політики, на забезпечення яких спрямована діяльність організації;
- попит і пропозиція на фахівців певної кваліфікації на ринку праці;
- нормативно–правове забезпечення функціонування системи організації.

Плануванню персоналу в організації повинні передувати: узгодження цілей організації з функціональними механізмами їх досягнення та закріплення останніх за організаційними структурами їх реалізації; чіткий опис посад та робочих місць в рамках структурних підрозділів (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу); визначення кваліфікаційних вимог до трудових ресурсів, наведення переліку професійних знань, умінь, навиків якими повинні володіти працівники на певних посадах і робочих місцях<sup>1</sup>.

В цілому процес планування трудових ресурсів в організації поділяється на три етапи:

- оцінку наявних трудових ресурсів організації;
- оцінку, прогноз майбутніх потреб;
- розробку програми забезпечення задоволення майбутніх потреб.

Причому на кожному із етапів оцінювання та прогнозування здійснюється не тільки на основі аналізу кількісного складу працюючих, але і якісного. На заключному етапі програма забезпечення кадрами повинна передбачати

---

<sup>1</sup> Мельник А.Ф. Менеджмент державних установ та організацій: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська / за ред. А.Ф. Мельник.. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – С.152.

конкретний графік та заходи по залученню, найму, підготовці та переміщенню працівників, які є необхідними для досягнення цілей організації.

У плануванні трудових ресурсів для організації незалежно від їх стану можна виділити три напрями.

*Структурно визначене планування* – планування в межах заснованого на поділі праці виробничого процесу: йдеться про те, як створюються робочі місця, які надходять заявки на окремого працівника та яким чином досягається координоване співробітництво між окремими працівниками.

*Індивідуальне планування* – планування, при якому береться до уваги не група, а окремий працівник. Індивідуальне планування трудових ресурсів необхідне у зв'язку з тим, що, по-перше, працівник розвивається завдяки отриманню додаткової інформації та набутому досвіду; по-друге, кількість можливих посад в управлінській ієрархії організації постійно знижується, тому планування трудових ресурсів має на меті забезпечення в будь-який час для кожної посади необхідного працівника.

*Колективне планування* – планування, в якому на перший план висувається не окремий член колективу, а всі працівники або їх окремі групи.

Планування трудових ресурсів є продовженням кадрової політики, спирається на неї, а також на стратегію розвитку трудових ресурсів. В організації кадрове планування ефективно за дотримання таких основних принципів:

а). принцип стратегічного бачення перспектив розвитку організації і трудових ресурсів. Відповідно до нього основою кадрового планування є стратегія розвитку організації і невід'ємна її складова – стратегія розвитку трудових ресурсів. За дотримання цього принципу можливі раціональне поєднання перспективних і оперативних планів роботи з трудовими ресурсами, реалізація в оперативних планах перспективних завдань розвитку організації і трудових ресурсів;

б). принцип пріоритетності завдань розвитку організації при вирішенні кадрових питань. За основу всіх планових розрахунків повинні бути взяті

завдання корпоративного характеру, що впливають із змісту і напрямів діяльності організації;

в). принцип комплексності. Він полягає у тому, що в процесі кадрового планування слід охопити всі статичні і динамічні параметри персоналу: чисельність, вікову і кваліфікаційну структуру, заробітну плату, систему стимулювання, підвищення кваліфікації, рівень соціальної захищеності працівників тощо;

г). принцип об'єктивності. Цей принцип вимагає, щоб першоосновою кадрового планування були об'єктивні зовнішні і внутрішні умови функціонування організації;

д). принцип реальності. Сутність його полягає в тому, що заплановані показники і заходи з їх реалізації мають ґрунтуватися на реальних можливостях національної економіки і конкретної організації;

е). принцип гнучкості. Він орієнтує на врахування у процесі кадрового планування механізмів і чинників, які забезпечують передбачення змін зовнішнього середовища і відповідне реагування на них;

ж). принцип ресурсного забезпечення планів. За цим принципом кадрове планування має поєднуватися з визначенням структури і величини ресурсів, необхідних для виконання планів.

Розглянуті принципи можуть бути доповнені з урахуванням особливостей діяльності конкретної організації.

Кадрове планування охоплює п'ять послідовних етапів: *1-й етап* - інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючі трудові ресурси і їх розвиток у перспективі; *2-й етап* - розроблення проектів кадрового плану (аналіз кадрових ситуацій і перспектив їх розвитку; розробка альтернативних варіантів проектів кадрового плану); *3-й етап* - прийняття рішень (затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для діяльності кадрової служби); *4-й етап* - визначення необхідних витрат (проводяться розрахунки витрат на утримання персонал); *5-й етап* - кадровий контроль (здійснення контролю та виконання кадрових рішень на основі

планових і поточних даних організації, коригування кадрових цілей на основі зміни цілей організації).

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної чисельності працівників, якісний – у визначенні їх кваліфікації і компетенції, часовий – у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, просторовий – у визначенні її місця.

Отже, планування трудових ресурсів є важливою складовою процесу їх постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації.

## **2.2. Види планування роботи з трудовими ресурсами в організації.**

Планування трудових ресурсів розглядається в трьох різних тимчасових інтервалах, на чому ґрунтуються різні підходи до цього процесу. Виділяють такі часові інтервали планування:

- короткострокове (операційне) – поширюється на період не більше одного року;
- середньострокове (тактичне) – передбачає складання планів на період від одного до п'яти років;
- довгострокове (стратегічне) – включає плани, які складаються на більш ніж п'ять років.

Тимчасові перспективи планування трудових ресурсів перебувають у тісному зв'язку з диференціюванням стратегічних, тактичних та оперативних видів планування. Стратегічне планування *трудових ресурсів* в більшості випадків орієнтоване на довгостроковий період і, отже, має довгострокові цілі. Воно здійснюється на найвищому керівному рівні організації і розглядає планування трудових ресурсів як частину планування в організації. Основною рисою цього виду планування трудових ресурсів є велика гнучкість.

Довгостроковий план, як правило, виступає у формі цільових комплексних програм. Наприклад, Програма кадрового забезпечення державної служби,

насамперед, передбачає забезпечення основних напрямів роботи: від удосконалення планування та організації кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами, їх формування, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації до питань матеріального та морального заохочення, підвищення творчої активності кадрів, їхнього культурного рівня тощо.

На основі довгострокових планів роботи з кадрами розробляються як перспективні, так і оперативні плани. Вони разом дають можливість мати єдину систему планування роботи з кадрами, що дозволяє комплексно реалізувати завдання з формування складу кадрів і роботи з ним.

*Перспективний план роботи з кадрами в організації може включати в себе:*

- заходи щодо зміцнення складу кадрів, роботи з резервом, визначення вимог до працівників;
- заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, їх розвитку;
- заходи щодо виховання кадрів, розвитку їх ініціативи, самоосвіти і самовиховання.

На практиці часто проводиться розмежування між стратегічним та оперативним плануванням трудових ресурсів. Проте характер кожного виду планування має бути зорієнтований на стратегічне планування. Розмежування є обґрунтованим лише тоді, коли інші сфери планування в організації однаковою мірою охоплюють стратегічні та оперативні аспекти. Використання поряд із стратегічним оперативного планування обумовлене, насамперед, необхідністю розукрупнення стратегічних цільових завдань і одержанням оперативних (рис. 2.3).

Кадрове планування реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, що об'єднуються в оперативному плані роботи з трудовими ресурсами.

*Оперативний план роботи з трудовими ресурсами* – комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних



**Рис. 2.3. Кадрове планування в організації**

цілей організації та кожного працівника, який, охоплює планування всіх видів робіт з трудовими ресурсами і складається, як правило, на рік.

Початковою стадією процесу кадрового планування в організації є планування потреби в трудових ресурсах. Воно базується на даних про наявні і заплановані робочі місця, план проведення організаційно – технічних заходів, штатний розклад і план заміщення вакантних посад. При визначенні потреби в трудових ресурсах в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів.

Паралельно із завданнями планування трудових ресурсів мають бути визначені також необхідні витрати на нього, що є останньою ланкою в плануванні трудових ресурсів.

Для розробки оперативного плану роботи з трудовими ресурсами потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію: відомості про постійний склад трудових ресурсів (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо); дані про структуру трудових ресурсів (кваліфікація, статево – вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, управлінців); плинність кадрів; втрати часу через простої, хвороби; дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, у нічну зміну, тривалість відпустки); заробітна плата працівників (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів).

Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування. Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

- простота – це означає, що інформація повинна мати стільки даних і тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;
- наочність – дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
- однозначність – дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;
- зіставлення – дані наводяться у зіставних одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
- актуальність – дані мають бути оперативними, своєчасними і свіжими;
- наступність – дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою і за однаковими формами їх подачі.

*Стратегічне кадрове планування* полягає у з'ясуванні потреби в кадрах окремих категорій на кожний рік стратегічного періоду; визначенні загальної

чисельності усіх категорій працівників на кожний рік за існуючої кадрової політики і стратегії управління трудовими ресурсами. Не менш важливими є аналіз розбіжностей між потребою в кадрах окремих категорій працівників на кожний рік і їхньою чисельністю, пошук шляхів її подолання відповідно до кадрової політики і стратегії управління трудовими ресурсами, визначення оптимальної величини необхідних для утримання персоналу коштів<sup>1</sup>.

Суб'єктом стратегічного планування трудових ресурсів в організації є її центральна служба персоналу. Починають його із визначення потреб у працівниках таких категорій: лінійні і функціональні керівники, працівники управління. При цьому послуговуються прогнозами розвитку відповідних видів діяльності організації. В організації при стратегічному плануванні трудових ресурсів здійснюють аналіз зовнішнього середовища та аналіз їх внутрішніх ресурсів. Етапи стратегічного планування трудових ресурсів представлені на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Послідовність етапів стратегічного планування трудових ресурсів організації.**

<sup>1</sup>Ромашкина Т. Гармоничная система управления персоналом / Т. Ромашкина // Управление компанией. – 2004. – №9. – С. 52-54.



Розрізняють десять основних видів планування кадрової роботи – планування потреби в трудових ресурсах, планування залучення трудових ресурсів, планування кадрового резерву, планування використання трудових ресурсів, планування ділової кар’єри, службово-професійного просування, планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів, планування службового просування, планування трудової адаптації, планування витрат на трудові ресурси, планування вивільнення трудових ресурсів ( табл. 2.1.).

**Таблиця 2.1. Зміст основних видів планування в системі кадрової роботи в організації**

Види планування	Зміст
1. Планування потреби в трудових ресурсах	Початковий ступінь процесу кадрового планування, основою якою є відомості про наявні та заплановані робочі місця, дані штатного розпису, план заміщення вакантних посад, інформація про персонал організації.
2. Планування залучення трудових ресурсів	Цілеспрямовані заходи з найму та розміщення персоналу з метою задоволення потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела залучення трудових ресурсів це ефективне використання персоналу організації в результаті додаткової роботи, перерозподілу завдань або службового переміщення, просування працівників.
3. Планування кадрового резерву	Прогнозування персональних просувань, їх послідовності та відповідних заходів, що потребує розробки ланцюга просування та звільнення конкретних співробітників. Основою планування кадрового резерву є: висування на управлінські посади організації, детальний облік керівних посад, зокрема тих, які стануть вакантними найближчим часом, і складання списку кандидатів на заміщення кожної посади. Планування кадрового резерву можна здійснювати у вигляді схем заміщення посад. В основі індивідуально орієнтованих схем заміщення посад лежать типові схеми заміщення посад, які розробляють служби управління персоналом під організаційну структуру. Вони є варіантом концептуальної моделі ротації робочих місць.
4. Планування використання трудових ресурсів	Створення умов для ефективної реалізації психофізичних можливостей, розумово-кваліфікаційних здібностей працівника на конкретному робочому місці, створення творчої, здорової психофізіологічної атмосфери в організації. Поряд з урахуванням кваліфікаційних ознак для визначення місця роботи працівника необхідно враховувати психічні й фізичні навантаження на людину та порівнювати їх з можливостями претендента. Плануючи використання персоналу, слід висувати вимоги, які виключали б професійні захворювання, настання ранньої інвалідності, виробничий травматизм і забезпечували гідні умови праці.

5. Планування ділової кар'єри, службово-професійного просування	Складання плану, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію й закінчуючи його передбаченим звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його просування системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко-та довгостроковий період, а й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.
6. Планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів	Заходи з внутрішньо-організаційного, між організаційного навчання та спеціальної підготовки, що дозволяють якнайповніше використовувати власні трудові ресурси без пошуку нових кваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції державного службовця, прискорює процес його адаптації до змінних умов дійсності на одному робочому місці. На практиці склалися дві форми навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів державної установи: на робочому місці та поза його межами. Навчання на робочому місці дешевше й оперативніше, воно тісніше пов'язане з повсякденною працею, тому полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. До найважливіших методів навчання на робочому місці належать метод завдань, що ускладнюються; зміна робочого місця (ротація); спрямоване нагромадження досвіду; інструктаж; використання працівників як асистентів; метод делегування (передавання) частини функцій і відповідальності. Навчання поза межами робочого місця ефективніше, але пов'язане з додатковими матеріальними витратами й відволіканням працівника від його службових обов'язків. Найважливішими методами навчання за межами робочого місця є читання лекцій, проведення ділових ігор, розбирання конкретних управлінських ситуацій, проведення конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості.
7. Планування службового просування	Планування організацією службового зростання своїх працівників з метою вдосконалення її потреб у кваліфікованих кадрах і окремого працівника у зростанні його кар'єри.
8. Планування трудової адаптації	Цілеспрямовані заходи, пов'язані з вирішенням однієї з найскладніших проблем роботи з персоналом організації. У процесі взаємодії працівника й організації відбувається їх взаємне пристосування внаслідок поступового призвичаювання працівника до нових професійних і соціально-економічних умов праці. Під час планування розрізняють первісну та повторну адаптації. Первісна адаптація це пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів); повторна адаптація це пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, у разі зміни об'єкта діяльності чи професійної ролі). З одного боку, в умовах функціонування ринку праці підвищується роль повторної адаптації, з іншого необхідно приділяти підвищену увагу первісній адаптації молодих працівників. Ця категорія персоналу потребує особливої уваги з боку адміністрації. Повноваження, офіційно надані посадовій особі права та обов'язки в будь-якій сфері діяльності мають бути чітко визначеними.

9. Планування витрат на трудові ресурси	При плануванні витрат на трудові ресурси слід враховувати такі статті витрат: посадовий оклад та нарахування на нього, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження та службові поїздки; витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів.
10. Планування вивільнення персоналу	Планування роботи зі співробітниками, які звільняються, базується на класифікації видів звільнень. Критерієм такої класифікації є ступінь добровільності звільнення працівника з організації: з ініціативи працівника, тобто за власним бажанням; з ініціативи адміністрації; у зв'язку з виходом на пенсію. Основне завдання кадрових служб при плануванні роботи з працівниками, які звільняються - максимально можливо пом'якшувати ситуацію звільнення.

За допомогою кадрового планування організації забезпечують себе необхідною чисельністю трудових ресурсів відповідної кваліфікації для вирішення завдань та досягнення цілей.

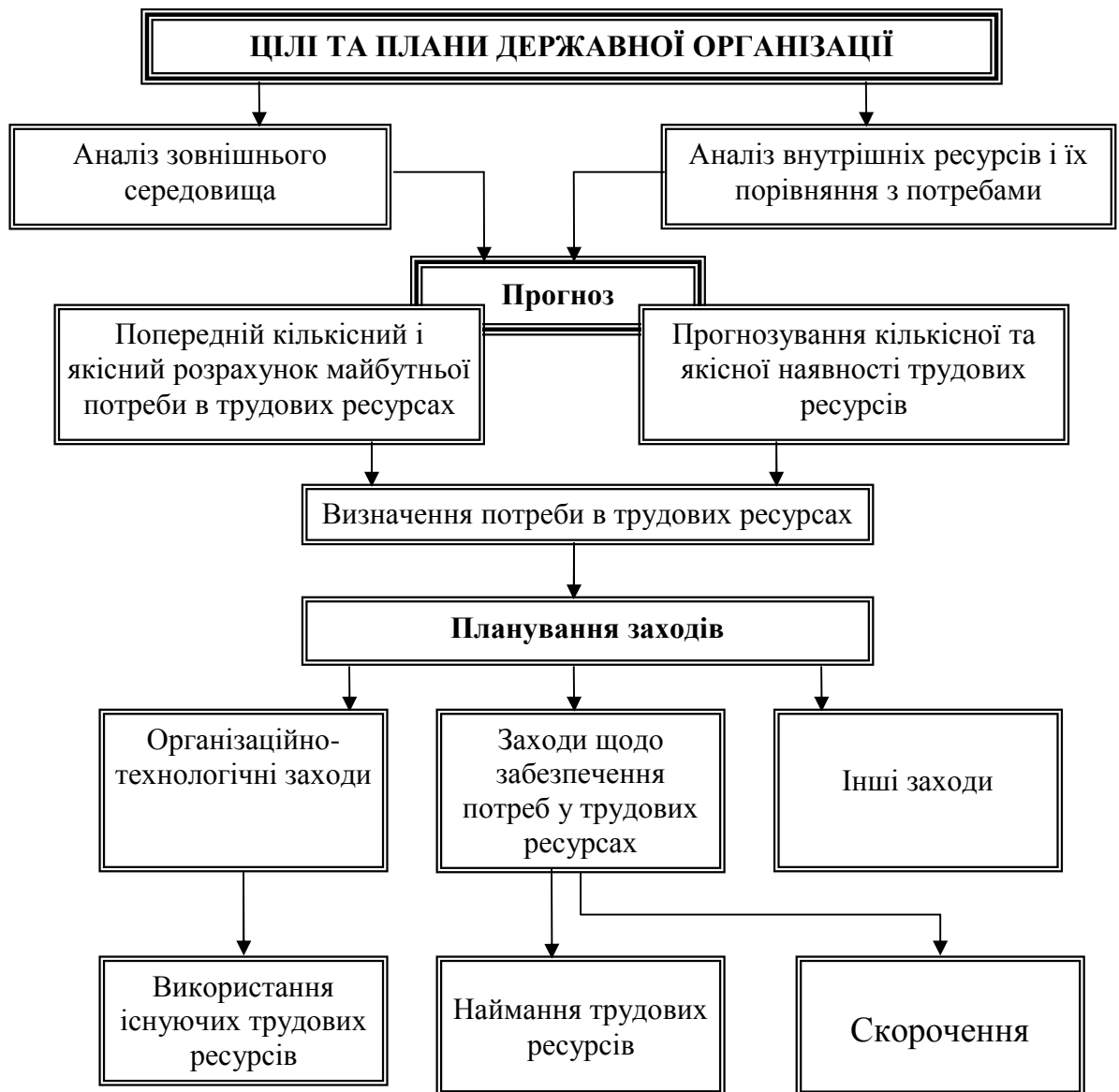
### 2.3. Визначення потреб організації в трудових ресурсах.

Інформаційну основу для планування роботи з кадрами забезпечує аналіз наявності кадрів, що ведеться за кількісними та якісними показниками. В Україні створена цілісна державна система обліку й аналізу складу кадрів. Ця робота ведеться Держкомстатом України та його територіальними органами, Головдержслужбою України, іншими центральними органами виконавчої влади.

Вихідним елементом для планування роботи з трудовими ресурсами служить розрахунок потреби у працівниках. Його завданням є визначення необхідної кількості кадрів, що потрібна в конкретний строк для виконання визначених завдань. З цією метою як на оперативному, так і на перспективному рівнях встановлюється - скільки потрібно працівників, якої кваліфікації, коли і в якій ситуації. Оперативний рівень визначає кількість вакансій, а перспективний – передбачувані зміни.

Схематично процес планування потреби організації у трудових ресурсах зображено на рис. 2.5. Як видно із рисунку, процес планування людських ресурсів підпорядкований реалізації загальної стратегії організації. Відповідно,

основою планування потреб у трудових ресурсах є план розвитку організації на певний період.



**Рис. 2.5. Процес планування потреби організації у трудових ресурсах**  
Виокремлюють наступні основні етапи планування:

- аналіз зовнішнього середовища з погляду тенденцій зміни ситуації на місцевому ринку робочої сили (джерело: газети, довідники, журнал «Управління персоналом»);
- аналіз внутрішніх ресурсів державної установи (організації) з погляду можливості задоволення майбутніх потреб її (структури, динаміки, освіти і кваліфікації робочої сили);

- прогноз ситуації на період, що планується на основі аналізу. За відсутності в організації стратегічного планування неможливо займатись і реальним довго терміновим плануванням людських ресурсів;

- аналіз можливостей задоволення конкретних потреб організації за рахунок існуючих людських ресурсів (цей етап є основним у перспективному плануванні, якщо організація орієнтується, у першу чергу, на власні людські ресурси, коли ж пріоритет відведений зовнішньому середовищу, то цей етап не досить суттєвий);

- прийняття рішення про необхідність залучення додаткових ресурсів, задоволення майбутніх потреб організації за рахунок існуючого персоналу чи про часткове скорочення персоналу (визначається пріоритетний розвиток організації – використання власних людських ресурсів чи найнятих).

Основна відповідальність за планування майбутньої потреби в трудових ресурсах організації лежить на вищих кадрових керівниках і їх підлеглих. Маючи необхідні знання, досвід та інформацію, саме працівники підрозділів управління трудовими ресурсами визначають форму і зміст планів, контролюють їх виконання у підрозділах організації.

Разом з тим, «замовниками» трудових ресурсів є лінійні керівники структурних підрозділів. Саме вони, у першу чергу, розробляють перспективні плани розвитку своїх підрозділів і відповідно в цілому – майбутню потребу у працівниках для реалізації цих планів. Тільки лінійні керівники у змозі дати кадровим підрозділам необхідну конкретну і детальну інформацію для перспективного планування потреб у трудових ресурсах<sup>1</sup>.

Для того, щоб створити механізм такої ефективної співпраці, необхідно розмежувати повноваження лінійних керівників і працівників служби управління персоналом.

Наприклад, при плануванні людських ресурсів доцільним є розподіл повноважень, представлений у табл. 2.2.

---

<sup>1</sup>Балабанова Н.І. Менеджмент персоналу в органах державної податкової служби України: навч. посіб./ Н.І.Балабанова. – Ірпінь: Академія ДСП України, 2003. – С.58.

**Таблиця 2.2. Розподіл відповідальності при плануванні людських ресурсів**

<b>Управління кадрів</b>	<b>Керівник структурного підрозділу</b>
- формулює цілі планування	- визначає потреби в трудових ресурсах для підрозділу
- бере участь у розробці стратегії організації - розробляє формати планів	- надає і обговорює інформацію щодо планування людських ресурсів із працівниками кадрових служб
- аналізує інформацію про потреби в трудових ресурсах	- слідкує за плануванням трудових ресурсів для врахування нових потреб
- реалізує плани управління трудовими ресурсами після їх затвердження	- слідкує за реалізацією планів розвитку трудових ресурсів

За своєю суттю встановлення чисельності персоналу на даний момент та на перспективу є процесом планування ресурсів праці (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Створення кадрового потенціалу організації**

У процесі планування вирішуються такі питання: для чого, де, коли, скільки, якої якості (кваліфікації) та, головне, за якою ціною знадобляться організації працівники для вирішення завдань, які стоять перед нею. Тому основною метою планування трудових ресурсів є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її необхідною кількістю

працівників потрібної кваліфікації та продуктивності з оптимальними витратами на утримання.

Моніторинг факторів, які впливають на потребу в трудових ресурсах, є основою її планування. З врахуванням зміни фахівців, організації у кожний даний момент часу повинні вирішувати питання, в яких структурних підрозділах, яку кількість працівників і якої кваліфікації треба мати, щоб домагатись належного виконання визначених завдань.

Ефективне планування трудових ресурсів вимагає інформації, яка б усебічно характеризувала зайняті в організації трудові ресурси, зайняті і вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності, особливо на зовнішньому ринку праці. На підставі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на трудові ресурси і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань (рис. 2.7).

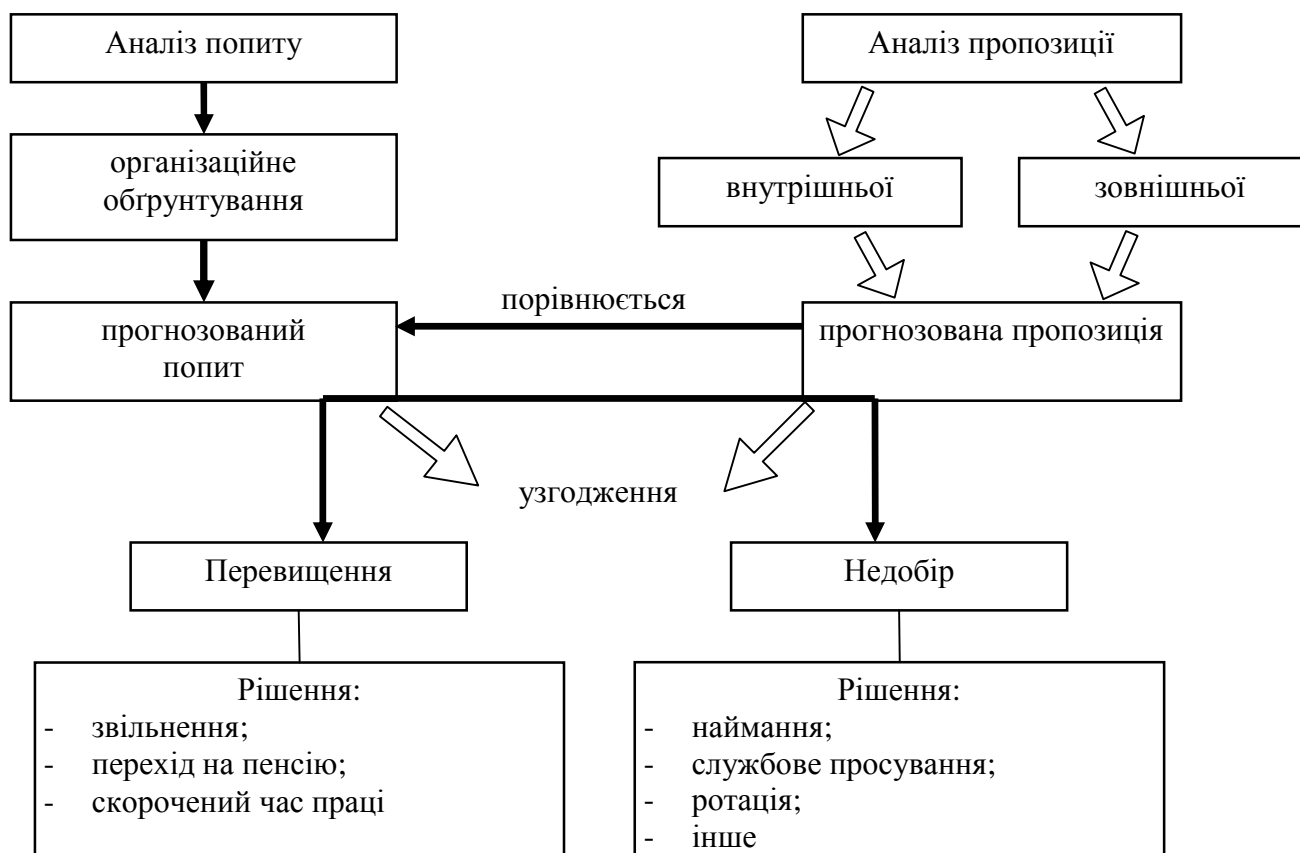


Рис. 2.7. Інформація та рішення в кадровому плануванні

Кадрове планування в організації реалізується у планах і програмах зайнятості. Із цією метою окремо складають план кадрових потреб і план їх забезпечення.

Майбутні потреби організації в трудових ресурсах визначаються стратегіями їх розвитку. Розрахунок потреби організації в трудових ресурсах слід здійснювати, враховуючи: цілі організації; попит на послуги; розширення переліку структурних підрозділів з метою наближення послуг до споживачів; політику організації по відношенню до тимчасових працівників і часткової зайнятості; професійно –кваліфікаційний поділ робіт, що регламентуються виробничо-технологічною документацією та нормативними документами; вимоги до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях і описах робочих місць; штатний розклад організації та їх підрозділів; документацію, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців; тенденції плинності кадрів.

В організації розраховують загальну і додаткову потреби в кадрах. Загальна потреба дорівнює чисельності працівників, необхідних для вирішення завдань і реалізації функцій, що закріплені в положеннях та статутах організацій, конкретизуються у планах і програмах їх діяльності. Додаткова потреба може бути викликана як зростанням масштабів діяльності організації, так і вибуттям кадрів за об'єктивними причинами, а також у результаті плинності кадрів. Потребу в трудових ресурсах визначають в розрізі його кількісних і якісних характеристик. При визначенні потреби в трудових ресурсах за їх якісними характеристиками до уваги беруться: категорії посад, професії, спеціальності, кваліфікація.

Кількісний склад служби управління персоналом визначається організаційно–штатними структурами і статутом організації. При розрахунку необхідної чисельності штатних працівників кадрової служби враховуються такі фактори:

- загальна чисельність працівників організації;



- конкретні умови і характерні риси організації, пов'язані зі сферою її діяльності – виробничою, банківською, торгівельною, страховою тощо, масштабами, різновидами окремих виробництв, наявністю філій;

- соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників (наявність різних категорій – робітників, фахівців з вищою і середньою фаховою освітою, зайнятих фізичною працею працівників) , їх кваліфікація;

- складність і комплексність розв'язуваних завдань з управління трудовими ресурсами (стратегічне планування, розробка кадрової політики, організація навчання і т. ін.);

- технічне забезпечення управлінської праці та ін.

У зв'язку з тим, що організації самостійно визначають чисельність працівників за функціями управління, їх професійний та кваліфікаційний склад, всі існуючі методи розрахунку чисельності управлінських працівників носять в основному рекомендаційний характер. Для визначення кількісної потреби в трудових ресурсах організації можуть використовувати такі методи:

- *нормативний метод*. Базується на застосуванні системи нормативів, що визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на обслуговування і певного контингенту споживачів послуг, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт;

- *штатно–номенклатурний метод*, в основі якого лежать типові структури і штати, а також номенклатури посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Штатні розклади визначають кількісну потребу у трудових ресурсах, а номенклатура посад – їх якісну характеристику.

Розрахунок чисельності керівників, фахівців та інших працівників в тому числі й кадрової служби, здійснюється з допомогою різних методів, а саме: багатофакторного кореляційного аналізу, економіко-математичними, методом порівнянь, прямого розрахунку та ін.

Заслуговує на особливу увагу метод, заснований на багатофакторному аналізі і функціональному поділі управлінської праці. У 30-х роках минулого століття у Московському НДІ праці була розроблена схема функціонального поділу праці з урахуванням впливу на чисельність персоналу певних факторів. Число істотних факторів зводилося до одного-трьох, а потім за допомогою кореляційного аналізу виводилися математичні формули, що виражають у загальному вигляді залежність між чисельністю персоналу даної функціональної групи і діючими факторами. При цьому враховувалися специфічні особливості кожної організації. Проте слід мати на увазі, що в умовах ринкової економіки і конкуренції відсутня стійка залежність між виробничими факторами і чисельністю персоналу, у зв'язку з чим цей метод має тільки рекомендаційний характер.

*Економіко-математичні методи* передбачають розробку економіко-математичних моделей, заснованих на реальній дійсності, що забезпечує адекватне відображення змістовного процесу. Застосування економіко-математичних моделей поки обмежене.

З використанням *методу порівнянь* на базі аналізу складу фахівців у розвинутій організації проектується потреба у фахівцях для менш розвинутої системи. Починаються спроби використання цього методу на основі формування однорідних груп організацій і виділення в них типових чи передових організацій.

Експертний метод дозволяє одержати уяву про потребу в фахівцях на основі врахування думок (експертизи) групи експертів, судження яких базуються на їх науковій і професійній компетенції. Метод використовується як складова частина інших методів.

*Метод прямого розрахунку* припускає визначення чисельності фахівців та інших працівників, виходячи з розрахунку необхідних витрат праці на реалізацію функцій управління персоналом і розрахунку витрат праці на реалізацію функцій управління з усунення відхилень.

Наступним кроком в кадровому плануванні є розробка програми задоволення майбутніх потреб організації в персоналі для порівняння цих оцінок з прогнозами майбутньої пропозиції робочої сили. Після того, як визначені поточний план, майбутні потреби організації в працівниках, керівництво може оцінити, скільки і яких працівників їм необхідно буде в майбутньому, і вияснити, де штати не відповідають (функціональній) структурі організації.

Тобто, в процесі кадрового планування забезпечується здійснення послідовних операцій: одержання інформації про поточну потребу організації в трудових ресурсах; прогнозування майбутніх потреб в трудових ресурсах; оцінка доступності трудових ресурсів для організації на основі прогнозування пропозиції праці.

*Прогнозування пропозиції праці* передбачає: прогнозування внутрішньої пропозиції (за рахунок кадрового резерву, просування працівників по службі, підготовки і підвищення кваліфікації працівників державної установи (організації)); прогнозування зовнішньої пропозиції (кількість та категорії працівників, які пропонуватимуть свою робочу силу на ринку праці).

Для державних організацій найприйнятнішим є *метод*, що полягає у *приспосадуванні наявного рівня укомплектування персоналом до очікуваного розміру плинності кадрів та посадових переміщень*. Керівники державних організацій планують на певні посади конкретних людей. При цьому використовують таку методику, як графік заміщення, у якому є перелік усіх важливих управлінських посад, хто їх обіймає, як довго він чи вона працюватиме на цій посаді, а також хто вже має достатню кваліфікацію або незабаром відповідатиме вимогам для переміщення на цю посаду. Цей метод передбачає набуття претендентами потрібного досвіду для зайняття важливих посад. Для прискорення планування, призначення людей на посади, переміщення або просування по службі в державних організаціях можуть використовуватись службові інформаційні системи або кваліфікаційні інвентаризаційні відомості, які містять детальну інформацію про якісні і кількісні характеристики трудових ресурсів.

Прогнозування зовнішньої пропозиції праці для державних організацій базується на даних державних служб зайнятості, звітах Головного управління державної служби України, даних вищих навчальних закладів про кількість випускників за кваліфікаціями і освітньо–кваліфікаційними рівнями. Визначення зовнішньої пропозиції робочої сили в значній мірі ускладнюється через низьку конкурентоспроможність, роботу в державних організаціях на ринку праці, через нижчий, ніж в бізнесових структурах, рівень оплати праці.

Для працівників кадрове планування підтверджує потребу в їхній праці, дає гарантії зайнятості, розкриває перспективи службового зростання, забезпечує оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду.

### **Лекція 3. Управління професійною орієнтацією і адаптацією трудових ресурсів організації**

#### **4.1. Механізм управління профорієнтацією трудових ресурсів в організації.**

#### **4.2. Сутність і види адаптації трудових ресурсів в організації.**

#### **4.1. Механізм управління профорієнтацією трудових ресурсів в організації.**

В організації під *професійною орієнтацією* розуміють систему форм, засобів і норм впливу на людей, які навчаються чи працевлаштовуються. Професійна орієнтація є складовою системи управління трудовими ресурсами. Її ефект може бути досягнутим тоді, якщо заплановані заходи по її реалізації будуть являти собою єдину стабільну та динамічну систему, яка може доповнюватися, змінюватися відповідно до змін оточуючого середовища.

Головними завданнями професійної орієнтації є:

- формування переважно у молодій частини населення особистісних орієнтацій та інтересів з урахуванням потреб суспільного виробництва;
- приведення особистісних орієнтацій молоді у відповідність з можливостями їх реалізації, тобто пошук оптимального поєднання особистісних побажань та суспільних потреб.

Процес професійної орієнтації працівника починається з моменту зарахування його на роботу і направлення на робоче місце. Профорієнтація являє собою систему заходів для профінформації, профконсультації, профвідбору і профадаптації, що допомагає людині обрати професію, яка найбільше відповідає потребам суспільства і її особистим здібностям і особливостям.

*Професійне інформування* покликане забезпечити постійне доведення інформації про спеціальності в навчальних закладах різного рангу. Воно полягає в наданні допомоги людині, яка стоїть перед вибором професії, в оцінці своїх здібностей до тієї чи іншої трудової діяльності, в наданні конкретних рекомендацій з вибору професії та можливих шляхів оволодіння професією.

*Професійний відбір* ґрунтується на визначенні професійної придатності людини до конкретного виду трудової діяльності.

*Професійна адаптація* є складовою трудової адаптації. Її сутність полягає в ознайомленні з конкретною роботою й набутті навичок професійної майстерності.

Механізм управління профорієнтацією є способом організації взаємозалежних процесів формування особистості працівника, який володіє конкурентноздатними якостями (професійне навчання, виховання, консультування, добір, підготовка та адаптація працівника).

Планування та організація проведення заходів з професійної орієнтації здійснюється кадровою службою організації з залученням керівників усіх структурних підрозділів, зазвичай при координації цього процесу з боку керівника. Вхідження працівника в професійні, соціально-економічні і психологічні умови праці в організації є основою взаємного пристосування працівника і трудового колективу структурного підрозділу. Відповідальною за перший етап введення на посаду є служба управління трудовими ресурсами. Професійна орієнтація може бути індивідуальною або колективною. Вона також класифікується на загальну і спеціальну орієнтацію. Загальну професійну орієнтацію здійснює працівник кадрової служби. Нового працівника ознайомлюють з організацією, особливостями її виробничої діяльності, перспективами службового зростання, умовами праці, правилами внутрішнього розпорядку, основними вимогами до працівників. Ознайомлення з вимогами посади починається з інформування нового працівника (брошури, буклети, статистичні дані), бесід керівників, у яких характеризується діяльність організації. Працівнику слід пояснити порядок оплати праці і стимулювання праці (форми і системи оплати праці, оплату за роботу у вихідні і святкові дні, умови преміювання тощо), порядок надання відпусток і відгулів, додаткових пільг, розв'язання побутових проблем; права і обов'язки, які виникають із факту встановлення з ним трудових відносин. Обов'язковим є інструктаж із питань охорони праці, дотримання техніки безпеки.

Спеціальна орієнтація передбачає ознайомлення зі своїми посадовими обов'язками, правилами, відповідальністю. Крім того, вона охоплює такі питання:

- цілі, особливості, технології роботи підрозділу, внутрішні та зовнішні відносини та зв'язки, нормативи оцінки, результати, що очікуються від людини;
- норми щодо виконання роботи, конкретні запитання: де, що взяти, до кого звернутись?

На рівні основної ланки – організації – необхідно, насамперед, подолати недоліки у формуванні особистості працівника шляхом виявлення у нього резервів психофізичного й мотиваційного механізмів вибору професії, приведення їх до дії з урахуванням особистих і суспільних потреб. Головним завданням профорієнтації роботи та адаптації має стати подолання дисбалансу потреби в професійній роботі між працівником та організацією, яка зацікавлена в підвищенні своєї конкурентоздатності, а це вимагає добору як високоефективних технологій (навчання, стажування, управління), так і найбільш здібних працівників.

Одним із завдань профорієнтаційної роботи та адаптації є встановлення взаємодії між загальноосвітніми школами, установами професійної підготовки і організаціями, які, у свою чергу, повинні мати можливість оперативно виявляти ресурси робочої сили необхідної кваліфікації і задовольняти потреби в кадрах.

#### **4.2. Сутність і види адаптації трудових ресурсів в організації**

В процесі наймання на роботу в ту чи іншу організацію, працівник має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких він ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації нового працівника, тобто його пристосування до умов праці та колективу, до соціального середовища, до змісту праці.

*Адаптація працівника* характеризується сукупністю процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і

налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі. В часі в організації вона проходить декілька етапів:

- ознайомлювальний (триває близько одного місяця, інколи затягується до півроку). При цьому виконавцю слід продемонструвати свої здібності;
- оцінювальний (до року, іноді до півтора року), на цьому досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;
- завершальний, як поступова інтеграція працівників в організацію й формування активного творчого працівника (кваліфікаційне зростання, стабільність показників праці, творчу активність).

За змістом процес адаптації працівника в організації поданий на рис. 4.1.

*Оцінка рівня підготовленості нового працівника* необхідна для розробки найбільш ефективної процедури адаптації. Адаптація має передбачати як знайомство з виробничими особливостями організації, так і включення в



**Рис. 4.1. Процес адаптації працівника в організації**

комунікативні мережі, знайомство з персоналом, корпоративними особливостями комунікації, правилами поведінки та ін.

*Орієнтація* – практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває організація. До цієї роботи залучається як безпосередні керівники новоприйнятих працівників, так і працівники служб управління персоналом<sup>1</sup>.

*Етап діючої адаптації* полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами.



Процес *функціонування* завершується етапом адаптації, який характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

За напрямками пристосування виділяють два напрями адаптації: вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти; первинний, тобто пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів).

За активністю застосування виділяють активну і пасивну адаптацію. Активна адаптація характеризується тим, що індивід намагається вплинути на середовище, з тим, щоб змінити його, а пасивна тим, що працівник не прагне до такого впливу та змін.

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, трудового колективу, а також умов, які безпосередньо до них не належать, але певною мірою пов'язані з ними. З огляду на це розрізняють такі її типи, як *виробнича* і *позавиробнича* адаптації (рис. 4.2).

Сутність виробничої адаптації полягає в дії виробничих форм і методів організування праці, особливостей трудового колективу та інших факторів на процес набуття новим працівником необхідних трудових навичок. Її складовими є професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організацій - адміністративна, економічна і санітарно-гігієнічна адаптація.



**Рис. 4.2. Види адаптації і чинники, які на неї впливають.**

Професійна адаптація полягає в активному освоєнні новим працівником своєї професії, її специфіки, оволодінні прийомами і способами прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях. Психофізіологічна адаптація є процесом звикання до умов, режиму праці та відпочинку, яке відбувається досить швидко й залежить від самої людини, її реакцій та умов праці.

Соціально-психологічна адаптація має на меті входження у колектив, опанування норм відносин у ньому. Цей вид адаптації найскладніший, а нездатність нового працівника вжитися у колектив нерідко спричинює відмову від посади, на яку він претендував.

Організаційно-адміністративна адаптація покликана допомогти новому працівнику з'ясувати своє місце і роль у структурному підрозділі.

Для нормальної організаційно-адміністративної адаптації працівника слід не тільки чітко визначити його функції на робочому місці, а й пояснити систему службових зв'язків у колективі структурного підрозділу.

Економічна адаптація полягає у пристосуванні працівника до рівня заробітної плати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації.

Санітарно-гігієнічна адаптація має своєю суттю пристосування до умов праці на робочому місці (організування робочого місця відповідно до вимог ергономіки), розпорядку роботи організації. Рівень її виявляється в працездатності людини – можливості виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

Характерними особливостями позавиробничої адаптації є вплив на працівника факторів його соціального буття, які значною мірою обумовлюють його фізичний, емоційний стан. До цього типу належать адаптація до побутових умов, адаптація до позавиробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку.

Адаптація до побутових умов передбачає забезпечення працівника нормальними побутовими умовами (житло, влаштування дітей в дитячі садки, медичне обслуговування та ін.). Адже життєдіяльність людини залежить не тільки від умов праці, а й від соціально-побутових умов.

Адаптація до позавиробничого спілкування з колегами обумовлена тим, що . будь-який трудовий колектив є організацією, у структурі якої виникають різноманітні неформальні утворення (групи) на основі симпатій, спільних інтересів, взаєморозуміння. Адаптація в період відпочинку ґрунтується на тому, що в міцних трудових колективах спілкування працівників не обмежується робочим днем, а триває і поза його межами – під час спільного відпочинку, проведення спортивних і культурно-масових заходів тощо.

Успішність адаптації залежить від низки чинників, серед яких слід виділити такі: якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників; об'єктивність ділової оцінки персоналу як при відборі, так і в процесі його трудової адаптації; престижність і привабливість професії, роботи з певної спеціальності в даній організації; особливості організації праці, що реалізують мотиваційні настанови працівника; наявність відпрацьованої

системи впровадження нововведень; гнучкість системи навчання персоналу; особливості соціально-психологічного клімату; особисті якості працівника, який адаптується..

Для успішної адаптації нового працівника проводиться:

- ознайомлення з організацією та умовами її функціонування;
- роз'яснення умов роботи та функціональних обов'язків;
- зазначення співвідношення підлеглості – кому підпорядковується він і хто йому, знайомство з безпосереднім керівником;
- ознайомлення з робочим місцем.

У роботі з проведення адаптації нових працівників менеджер з персоналу повинен використовувати спеціально розроблену програму. Програму адаптації поділяють на загальну та спеціалізовану (табл.4.1).

**Таблиця 4.1. Програма адаптації нових працівників в організації**

Види програм адаптації	Зміст програм адаптації
Загальна програма адаптації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальне уявлення про організацію: тенденції розвитку, цілі, пріоритети, проблеми, традиції, продукція та її споживачі, види діяльності, структура, зв'язки;</li> <li>– оплата праці в організації;</li> <li>– додаткові пільги: види страхування, вихідна допомога, допомоги з хвороби, розмір пенсії, можливості навчання на роботі;</li> <li>– охорона праці та техніка безпеки: запобіжні заходи, правила протипожежної безпеки і контролю, правила поведінки при нещасних випадках, охорона здоров'я, місця надання першої медичної допомоги;</li> <li>– відношення працівників з профспілкою: строки та умови наймання; призначення, переміщення, просування; права та обов'язки працівника; виконання постанов профспілок; дисципліна та стягнення;</li> <li>– служба побуту, харчування, кімнати відпочинку, інші служби побуту.</li> </ul>
Спеціалізована програма адаптації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– функції підрозділу, цілі та пріоритети; організація, структура функції робочого місця, зв'язки з іншими підрозділами;</li> <li>– обов'язки та відповідальність у межах робочого місця;</li> <li>– правила-розпорядження: правила, що стосуються тільки даного виду роботи або підрозділу;</li> <li>– огляд підрозділу: вхід та вихід, місця для паління.</li> </ul>

Спеціалізовану програму адаптації проводять лінійні керівники організації.

Таким чином проблема адаптації нових працівників виходить за межі первинного етапу їх входження в трудовий колектив і часто залежить від ефективності управління всіма працівниками. Тому головною умовою успішного проведення адаптації працівників організації є розробка організаційного механізму управління цим процесом.

## **Лекція 4. Управління розвитком трудових ресурсів організації**

**5.1. Суть та завдання управління професійним розвитком трудових ресурсів організації**

**5.2. Організація системи професійного навчання трудових ресурсів організації. Методи і форми професійного навчання працівників.**

**5.3. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації**

**5.1. Суть та завдання управління професійним розвитком трудових ресурсів організації**

У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським. Відповідно ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. З огляду на це, управління процесом його розвитку і руху є важливою складовою загальної системи управління трудовими ресурсами.

Управлінням розвитком і рухом трудових ресурсів ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників. Адже, від професійної компетенції та ділової активності кадрів від їхнього прагнення до самовдосконалення та службового росту залежить динамізм і результати роботи організації.

*Розвиток трудових ресурсів* – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

*Особистість* – це усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. Формування особистості відбувається в процесах

соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності<sup>1</sup>.

*Гармонійний розвиток особистості* – це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Він означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці.

*Професійний розвиток особистості* – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття вужче порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Таким чином, поняття «гармонійний розвиток особистості» є ширшим ніж поняття «розвиток персоналу». Нетотожними є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». Проте, варто зазначити, що серед зарубіжних і вітчизняних вчених (Н.Том, Р.Марра, Г.Шмідт) нема єдиного підходу до трактувань цих понять.

За визначенням російського вченого А. Я. Кібанова *розвиток персоналу* – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації<sup>2</sup>. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

---

<sup>1</sup>Управление персоналом. Энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА, 1998.

<sup>2</sup>Управление персоналом организации: учебн. / под ред. А.Я. Кибанова. - М., ИНФРА-М, 2001. - 638 с.

Розвиток трудових ресурсів є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. У такому розумінні розвиток трудових ресурсів є фундаментальною складовою загального процесу управління трудовими ресурсами, інтегрально пов'язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар'єр працівників. Його можна розглянути на рівні організації, структурних підрозділів і на рівні окремих працівників. Для кожного з них можна визначити притаманні конкретній організації заходи з розвитку.

*Розвиток трудових ресурсів організації* – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку персоналу – збільшення „віддачі” кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом.

Розвиток трудових ресурсів є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків.

Складові процесу розвитку трудових ресурсів організації наведено на рис.5.1.

Освіта і навчання трудових ресурсів повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Система розвитку трудових ресурсів в організації має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами організації. У зв'язку з цим управління трудовими ресурсами повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів професійного розвитку трудових ресурсів;





**Рис. 5.1. Складові процесу розвитку трудових ресурсів організації**

- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;

- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

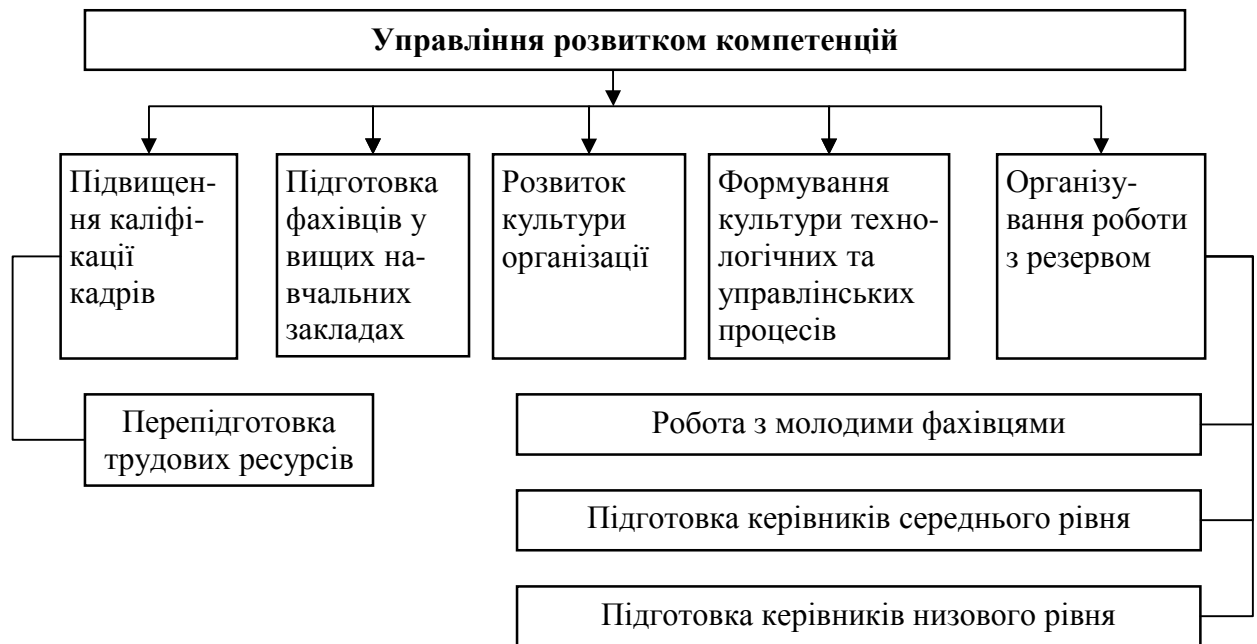
Однак постають і специфічні проблеми, пов'язані з розвитком трудового потенціалу, що містять в окремих складниках людського капіталу.

Розвиток трудових ресурсів ґрунтується на положеннях теорії людського капіталу, відповідно до якої люди генетично мають певний набір якостей і властивостей, які можуть (але не обов'язково повинні) бути розвиненими. На цьому ґрунтується висновок про потребу інвестування в їх розвиток.

Спосіб інвестування у розвиток персоналу залежить від стратегії управління людськими ресурсами. Кожна стратегія потребує відповідної моделі управління розвитком трудових ресурсів, тобто визначення загальних напрямів дій, в межах яких планують і реалізують заходи, використовують відповідні інструменти, спрямовані на оптимізування складових кадрового потенціалу.

*Управління розвитком трудових ресурсів* – це розроблення й реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників

відповідно до стратегії розвитку організації. Це означає, що воно не повинно обмежуватися прогнозуванням і плануванням загальної чисельності і професійно-посадової структури працівників. Його органічною складовою є розроблення і здійснення довготермінових заходів із розвитку трудових ресурсів (рис. 5.2).



**Рис. 5.2. Принципова схема управління розвитком трудових ресурсів організації**

*Сутність управління розвитком компетенцій* працівників полягає в управлінні процесами набуття ними знань і навичок, необхідних для трудової діяльності відповідно до специфіки організації та системи взаємовідносин у ній. Його основою є чіткий опис усіх посад у системі організації.

Процес управління розвитком трудових ресурсів організації починається з аналізу досягнутого рівня компетенцій і його відповідності зафіксованим у посадових інструкціях нормативним вимогам. У сучасних умовах здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх працівників є одним з найважливіших чинників успіху. Управління професійним розвитком перетворилося в ключовий елемент управління сучасною організацією.

Підвищення професіоналізму є важливим об'єктом внутрішньоорганізаційного планування. У його рамках, по-перше визначається довгострокова

потреба в підвищенні професіоналізму, розробляються необхідні плани і програми; по-друге, здійснюється оперативне планування конкретних заходів з урахуванням напрямів діяльності організації і особистих потреб людей.

До основних завдань професійного розвитку трудових ресурсів організації належать:

- створення необхідних умов для досягнення працівником відповідного професійного рівня з метою підвищення ефективності і професійної діяльності;
- забезпечення відповідності професійного розвитку трудових ресурсів потребам організації шляхом організації та проведення його професійного навчання, атестації, формування резерву керівників;
- сприяння розвитку творчості та ініціативи працівників з метою підвищення ефективності їх праці, адаптації до інноваційних змін в організації;
- створення умов для навчання кадрів;
- усунення проблемних питань, які негативно впливають на процес навчання і потребують законодавчого врегулювання. Зокрема, це ліквідація або максимальне спрощення дозвільної системи на право здійснювати навчання персоналу, розробка та запровадження методик, зорієнтованих на навчання працівників, підготовка нормативно-правових актів з питань організації навчального процесу в організації;
- інформаційно-методичне забезпечення організації необхідними нормативно-правовими, навчально-програмними та методичними матеріалами;
- визначення ефективності професійного навчання працівників організації.

В організації при розв'язанні проблеми професійного розвитку трудових ресурсів слід дотримуватися певних принципів, серед яких можна назвати

наступні: загальнодоступність системи професійного розвитку трудових ресурсів; вільний вибір керівником форм і методів забезпечення професійного розвитку трудових ресурсів з урахуванням специфіки їх роботи; поєднання інтересів керівника та працівника; кар'єрне зростання персоналу; безперервність процесу професійного навчання трудових ресурсів на робочому місці.

*Розвиток трудових ресурсів* – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток трудових ресурсів забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою їх виробничої адаптації та атестації, плануванням трудової кар'єри керівників і фахівців, стимулюванням розвитку трудових ресурсів тощо.

Традиційними методами визначення і реєстрації потреб в професійному розвитку є атестація і підготовка індивідуального плану розвитку. В ході атестації працівник обговорює з керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом цього обговорення стає план індивідуального розвитку, який передається у відділ кадрів. Фахівці з професійного розвитку оцінюють план з погляду його реалістичності, відповідності потребам організації та її фінансовим можливостям і вносять в нього необхідні корективи. Зведені плани розвитку працівників стають програмою професійного розвитку трудових ресурсів організації.

В організаціях популярними стали *методи психологічного тестування* (центри оцінки персоналу), за допомогою яких визначається ступінь розвитку тих або інших професійних навиків у працівників організації. Порівняння результатів оцінки з портретом «ідеального» працівника дає можливість визначити прорахунки в професійній підготовці персоналу.

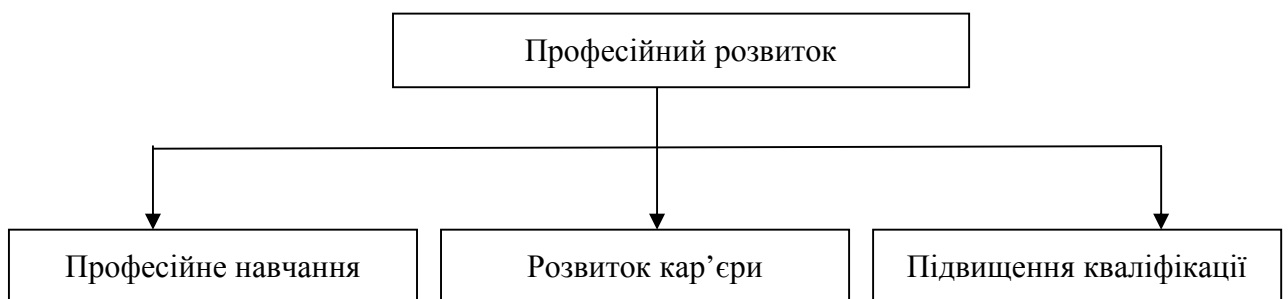
Розвиток трудових ресурсів значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в

організації.

В організації *професійний розвиток трудових ресурсів* – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності наданих послуг, підвищення дієздатності персоналу, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

*Професійний розвиток* – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

В організації професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації (рис. 5.3).

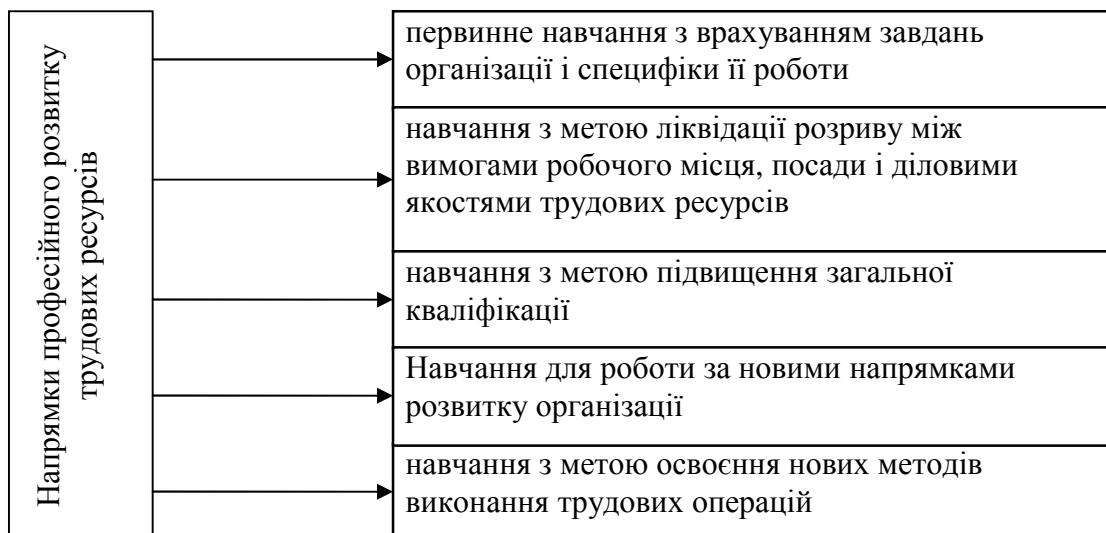


**Рис. 5.3. Складові професійного розвитку трудових ресурсів організації**

Реалізація концепції розвитку трудових ресурсів передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони

добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку трудових ресурсів<sup>1</sup>. Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівник з конкурентоспроможними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

В організації виділяють наступні напрямками професійного розвитку трудових ресурсів (рис. 5.4).



**Рис. 5.4. Основні напрями професійного розвитку трудових ресурсів організації**

Одночасно розвиток трудових ресурсів організації сприяє підвищенню рівня дієздатності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами.

<sup>1</sup>Сльникова Г.В. Управлінська компетентність / Г.В Сльникова – К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. – 98 с. – (Б-ка «Шк.світу).

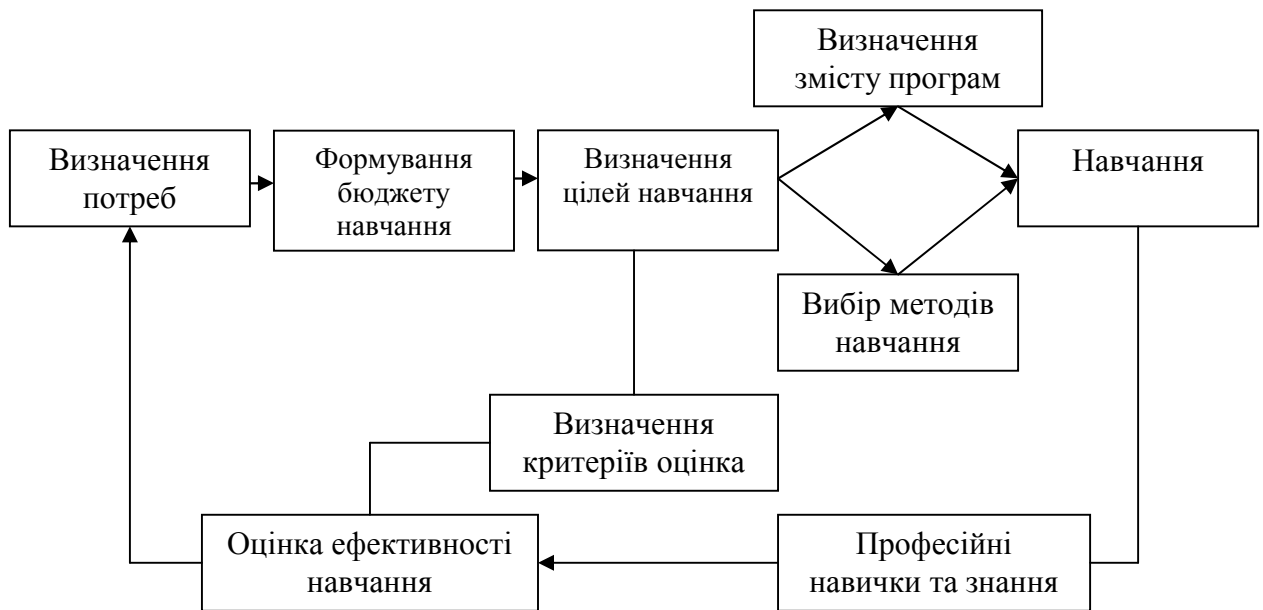
## **5.2. Організація системи професійного навчання трудових ресурсів організації. Методи і форми професійного навчання працівників**

В організаціях одним із завдань служби персоналу є нарощування трудового потенціалу – оптимального потенціалу за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації.

Ефективним засобом підвищення потенціалу організації є навчання її працівників. *Навчання трудових ресурсів* – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій працівників, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації. Цілі професійного навчання як правило закладено у стратегію розвитку трудових ресурсів. Вони полягають у подоланні розбіжностей між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та їхніх груп. В організації розвиток трудових ресурсів відбувається завдяки поєднанню в навчальному процесі оволодіння професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки працівників. Професійний розвиток і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку працівників до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби організації, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним.

В організації професійне навчання повинно бути комплексним, неперервним процесом, який включає кілька етапів (рис. 5.5).

Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку трудових ресурсів, а також визначаються необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, новоприйнятих на роботу.



**Рис. 5.5. Процес організації професійного навчання трудових ресурсів організації**

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

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

- *мотивація*. Для навчання потрібна мотивація, тобто, що працівник отримає в результаті навчання в майбутньому;
- *умови навчання*. Потрібно створити сприятливий для навчання клімат і (навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях);
- *етапність навчання*. Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних);
- *наявність зворотного зв'язку*. В процесі і після навчання слухачі повинні відчувати зворотній зв'язок стосовно результатів навчання<sup>1</sup>.

Становлення та розвиток професійного навчання персоналу організації

<sup>1</sup>Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посібн./ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – С.94.



має, насамперед, певні особливості, пов'язані з навчанням дорослих, тобто працівників, які вже мають базову освіту, власний професійний та життєвий досвід, фахове спрямування, яке й зумовлює весь комплекс надання навчальних послуг, педагогічних та освітніх технологій, форм та методів навчання. Оскільки навчання є потребою, то можна стверджувати, що такий підхід зумовлює високий рівень мотивації до навчання і, як наслідок, здатність до саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти.

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

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

У зворотному зв'язку дорослі цінують не абсолютну оцінку, а важливість виступити, дати пропозицію і бути почутим.

Навчання повинно бути: поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається; передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачі і викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин.

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

Основними факторами, які мотивують працівників організації активно брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень; інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків; бажання встановити контакт з іншими слухачами. Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси організації так і інтереси працівників – одержати повноцінну професійну підготовку.

Таким чином, склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації, серед яких наступні:

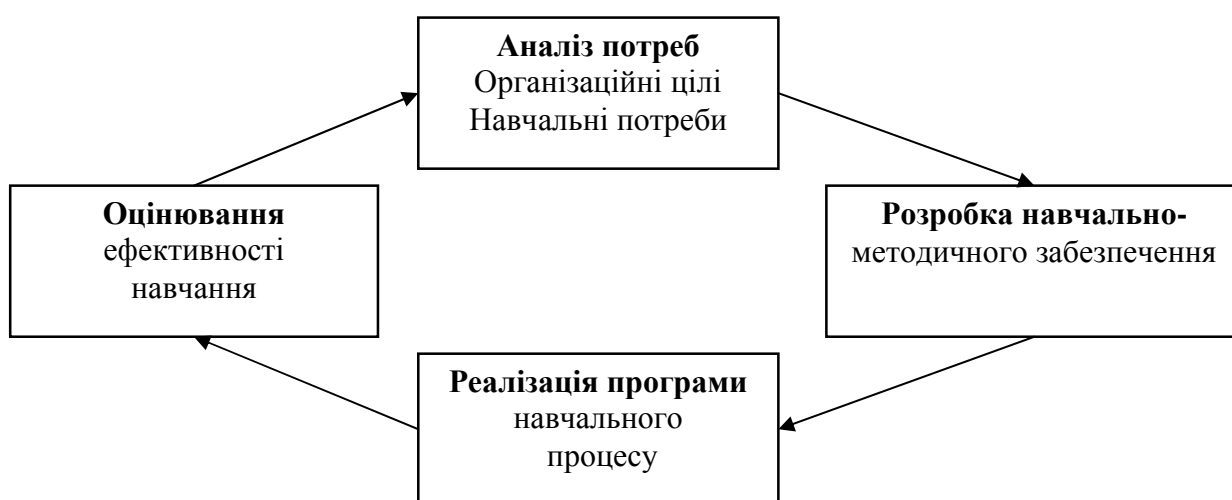
- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних кадрових завдань організації.

Організацію та проведення професійного навчання працівників організації здійснюють заклади загальнонаціональної системи навчання персоналу, які з метою надання високого рівня знань та вмінь мають: формувати зміст навчання відповідно до державних потреб з урахуванням стандартів професійної діяльності; застосовувати новітні освітні технології; проводити моніторинг ефективності навчання; розробляти та використовувати методики оцінки професійної підготовки працівників організації; забезпечувати якісну організацію та проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації; створювати сучасне наукове-методичне забезпечення.

В навчальному процесі використовують системний підхід, який забезпечує єдність мети, змісту, форм і методів навчального процесу в системі

професійного навчання трудових ресурсів організації. Схема системного підходу у навчанні показана на рис. 5.6.

В основу сучасної концепції розвитку системи професійного навчання покладено принцип особистісно-зорієнтованої освіти, спрямованої на розвиток усебічно розвиненої особистості. Визначальною ознакою такого підходу є зосередження на особистості, на вивченні, аналізі та задоволенні особистісних потреб у навчанні, що зумовлені рівною мірою як власними потребами, так і потребами організації і суспільства в цілому.



**Рис. 5.6. Схема системного підходу у навчанні трудових ресурсів організації**

Такий підхід надає можливість визначити шляхи вдосконалення системи професійного навчання трудових ресурсів організації, зумовлені стратегією та змістом трансформаційних перетворень суспільства, адміністративного реформування, зміни духовно-моральних орієнтирів, в яких дедалі більше підвищується роль особистісного чинника, професіоналізму й компетентності фахівців і керівників.

Одним із можливих шляхів може стати підхід, поширений в зарубіжних країнах і пов'язаний з навчанням за стандартом компетентності кадрів, тобто вимогами до працівника, які викладені у відповідному державному документі. В Україні - це кваліфікаційні характеристики (державний документ, що вміщує

перелік вимог до знань, вмінь та навичок, якими повинен володіти спеціаліст того чи іншого рівня кваліфікації).

Велике значення має кваліфікація та компетентність. Поняття компетентності значно ширше: воно означає не тільки професійні знання, навички, вміння, досвід, але й ставлення до службових обов'язків, власну спрямованість, інтереси, тобто, головним чином, здатність ефективно використовувати знання, особисті якості для досягнення очікуваного результату. На відміну від кваліфікації, яка є тільки потенційною можливістю виконання завдання і спирається на рівень професійної підготовки персоналу організації закріплено принцип компетентності та професіоналізму працівників. Під професіоналізмом розуміють глибокі й всебічні знання і володіння практичними навичками у відповідній сфері. Компетентність – це показники, що характеризують професійні знання, обізнаність і здатність працівника до ефективної їх реалізації у його діяльності.

Професійна підготовка новоприйнятого персоналу в організації, являє собою процес оволодіння знаннями, вміннями і навичками відповідно до професійних і кваліфікаційних вимог, що висуваються до певної посади. При цьому основними завданнями є: виявлення недостатніх для ефективного виконання обов'язків щодо посади в організації.

В організації керівництво та служба персоналу мають у своєму розпорядженні широкий арсенал форм, методів і засобів навчання працівників, вибір яких залежить від стратегічних завдань розвитку трудових ресурсів цього процесу, ефективності використання його складових.

Методи професійного навчання трудових ресурсів організації поділяється на дві групи: на робочому місці і поза робочим місцем .

До найважливіших методів навчання на робочому місці належать: метод завдань, що ускладнюються; зміна робочого місця (ротація); спрямоване нагромадження досвіду; інструктаж; використання працівників як асистентів; метод делегування (передавання) частини функцій відповідальності.

*Метод ускладнюючих завдань* – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.

В процесі *ротації* працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.

*Метод наставництва* - це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультацій, порад і методом ускладнюючих завдань.

*Інструктаж* – роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці, це метод орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.

*Делегування* – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань щодо використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.

Навчання може проводитись шляхом самопідготовки: на робочому місці під керівництвом призначеного консультанта; проведення тематичних семінарів за місцем проходження служби; в освітніх установах додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації).

Навчання поза межами робочого місця ефективніше, але пов'язане з додатковими матеріальними витратами й відволіканням працівника від його службових обов'язків. Найважливішими методами навчання за межами робочого місця є: проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстрованих матеріалів; аналіз конкретних управлінських ситуацій; проведення ділових ігор, конференцій, семінарів, «круглих столів», дистанційного навчання; формування груп з обміну досвідом; створення гуртків якості.

Необхідність у професійному навчанні зумовлюється стратегією розвитку трудових ресурсів, встановленими розбіжностями між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та їх груп. Професійне навчання має поєднувати оволодіння професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки працівників та оновлювати теоретичні і практичні знання у відповідності до вимог освітніх стандартів.

### **5.3. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації**

Професійний досвід та глибокі знання, що відіграють вирішальну роль у ефективності діяльності трудових ресурсів організації, накопичуються протягом досить тривалого часу та відшліфовуються протягом усього професійного життя працівників. Управлінська майстерність, адміністративні віртуозність, менеджерські якості персоналу набуваються роками. Становлення працівника як професіонала потребує не менше десяти років.

Таким чином, виникає необхідність професійного навчання працівників будь-якої організації, чи то спеціалістів, чи керівників. Навчання завжди корисне і вимагається у трьох основних випадках. По-перше, коли людина поступає в організацію. По-друге, коли працівника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що в людини немає певних навиків для ефективного виконання роботи.

Основними формами професійного навчання є професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників.

Підготовка фахівців для організацій являє собою ступеневу систему неперервного навчання, що містить такі складові: довузівська підготовка; вища освіта; післядипломна освіта.

Довузівська підготовка передбачає:

- проведення підвідомчими навчальними закладами і структурними підрозділами кадрової служби організації профорієнтаційної та профдіагностичної роботи в організації, а також серед школярів і молоді з

метою пошуку талановитих, які цікавляться питаннями державної служби, та залучення її до навчання у ВНЗ, у тому числі і за цільовим призначенням;

- створення на базі підвідомчих навчальних закладів навчально-науково-виробничих комплексів із включенням до їх структури дошкільних і шкільних закладів освіти;

- організацію підготовчих курсів до вступу у підвідомчі ВНЗ.

*Підготовка працівників* організації - це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, магістра за спеціальностями та спеціалізаціями, спрямованими для професійної діяльності в організації. Вимоги до змісту, обсягу і рівня підготовки фахівців установлюються відповідно до специфіки організації, до вимог державних стандартів освіти, що є основою оцінки освітнього й освітньо-кваліфікаційного рівня. Професійна підготовка працівників полягає в отриманні професійних знань і вмінь, необхідних для виконання службових обов'язків на робочому місці. Вона може бути як загальною (стосуватися організації загалом, її внутрішнього і зовнішнього середовищ, управління), так і спеціалізованою (стосуватися способів виконання певних функцій, технологічних процесів, методів виконання робіт). Із неї найчастіше розпочинається службова кар'єра працівника в організації.

Післядипломна освіта включає наступні складові: перепідготовку кадрів; підвищення кваліфікації; підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів,

Особливістю перепідготовки персоналу є те, що її завдання полягають у здобутті штатними працівниками нових професій, знань і навичок.

*Перепідготовка працівників* організації – це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, магістра за іншою спеціальністю у межах, як правило, відповідної галузі знань. Перепідготовку здійснюють у суміжних спеціалізованих підрозділах, у центрі підготовки фахівців організації або у спеціалізованому навчальному центрі поза її межами. Вибір напрямів, форм і змісту перепідготовки впливає з основних

стратегічних напрямів діяльності організації, її політики щодо розвитку персоналу, а також індивідуальних особливостей працівників.

Особливо важливу роль у розвитку трудових ресурсів відіграє *підвищення кваліфікації працівників* організації – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань у відповідності до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня їхньої кваліфікації, достатнього для ефективного виконання завдань. Підвищення кваліфікації, як правило, здійснюється при появі у працівника організації додаткових функцій або за необхідність проведення посадових переміщень у межах даної групи посад.

Управління процесом підвищення кваліфікації працівників є однією з провідних сфер діяльності служб управління персоналом організації. Потреба у ньому закономірно і об'єктивно зумовлена розвитком продуктивних сил. Особливо відчутна вона на сучасному етапі, якому притаманні динамічні зміни техніки і технологій в усіх сферах людської діяльності. За таких умов кваліфікаційний рівень працівника повинен відповідати і навіть бути вищим за вимоги технології виробничо-господарських процесів і процесів управління. Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Так, наприклад, для забезпечення високої кваліфікації лікарів (провізорів) проводиться їх безперервне навчання та здійснюється об'єктивний контроль за рівнем їх кваліфікації згідно Положення про післядипломне навчання лікарів (провізорів), яке затверджене наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.07.1993 N 166.

Безперервне навчання - це постійне професійне навчання лікарів і провізорів. Головною метою безперервного навчання є підготовка і перепідготовка фахівців, підвищення кваліфікації, удосконалення їх професійної майстерності.



Основними ланками структури безперервного навчання лікарів (провізорів) є їх спеціалізація і удосконалення професійних знань та навиків. Спеціалізація і удосконалення медичних і фармацевтичних кадрів з вищою освітою здійснюється відповідно до Закону України «Про освіту».

Післядипломне навчання лікарів (провізорів) включає: навчання в інтернатурі, клінічній ординатурі, циклову підготовку в інститутах (факультетах) удосконалення лікарів (провізорів) медичних і фармацевтичних навчальних закладів, а також на курсах інформації і стажування на базі науково-дослідних і медичних інститутів, лікувально-профілактичних, санітарно-епідеміологічних (провізорів). Тривалість навчання на кожному циклі або курсі визначається навчальним планом і програмою. Навчальні плани і програми курсів інформації і стажування розробляються фахівцями установ, на базах яких проводяться курси, з залученням до роботи головних спеціалістів і затверджуються Міністерством охорони здоров'я України.

Видами післядипломного навчання є спеціалізація, удосконалення, курси інформації і стажування, підвищення кваліфікації за місцем роботи.

*Спеціалізація* - набуття лікарем чи провізором однієї з передбачених Номенклатурами лікарських і фармацевтичних спеціальностей, затверджених наказами Міністерства охорони здоров'я України від 09.06.993 р. N130 та від 04.02.1992 р. N24. Підготовка спеціалістів проводиться в інтернатурі в інститутах (факультетах) удосконалення лікарів (провізорів) та на кафедрах медичних (фармацевтичних) інститутів, базових закладах охорони здоров'я; перепідготовка лікаря (провізора) - спеціаліста проводиться:

- з нових лікарських (провізорських) спеціальностей;
- з лікарських (провізорських) спеціальностей при переводі керівних працівників і спеціалістів апарату закладів охорони здоров'я в іншу сферу діяльності в разі неможливості працевлаштування за раніше набутою спеціальністю.

Особи, які закінчили навчання в інтернатурі та пройшли курси спеціалізації, підлягають атестації на визначення знань та практичних навиків

з присвоєнням звання лікаря (провізора) - спеціаліста з конкретної лікарської спеціальності.

*Удосконалення* - подальше підвищення професійних знань та навичок лікаря чи провізора з метою підтримання сучасного рівня підготовки.

*Підвищення кваліфікації лікарів* - спеціалістів здійснюється інститутами (факультетами) удосконалення лікарів (провізор) за направленнями органів охорони здоров'я на циклах тематичного удосконалення, а також за прямими договорами з установами інших галузевих міністерств.

*Курси інформації і стажування* проводяться на базі науково-дослідних і медичних інститутів, багатопрофільних і спеціалізованих лікувально-профілактичних, санітарно-епідеміологічних і фармацевтичних закладів, а також інститутів (факультетів) удосконалення лікарів (провізорів). Вони є видом підвищення кваліфікації лікарів (провізорів), завданням якого є вивчення актуальних теоретичних питань і набуття практичних навиків з відповідного розділу спеціальності.

*Підвищення кваліфікації за місцем роботи.* Необхідний рівень кваліфікації лікаря-спеціаліста забезпечується поєднанням різних видів навчання, що здійснюється навчальними закладами з післядипломної підготовки лікарів (провізорів), курсами інформації і стажування, систематичною самоосвітою і постійною практичною роботою з отриманої спеціальності.

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

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному

переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Концепція кадрової роботи має передбачати регулярне, не рідше одного разу на п'ять років підвищення кваліфікації керівних кадрів, фахівців і оперативних працівників організації.

Така форма навчання може полягати у підвищенні загальної кваліфікації працівників (направлення на навчання працівників, які працюють на посадах, що вимагають вищого порівняно з наявним у них освітньо-професійного рівня) і підвищенні кваліфікації для доведення ступеня компетентності працівників до вимог посад (додаткова професійна освіта, потреба в якій виникає за необхідності поєднання професій, неповної відповідності спеціальності за дипломом вимогам посади з метою розширення професійної майстерності тощо).

Так, наприклад, підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних і наукових працівників ВНЗ здійснюється згідно Положення, яке розроблено з урахуванням Закону України «Про вищу освіту» та Положення про стажування викладачів вищих навчальних закладів на підприємствах, в організаціях, наукових установах та навчальних закладах, затвердженого наказом МОН України від 11.05.1993 р. №132. Згідно зі ст. 52 Закону України «Про вищу освіту» вищі навчальні заклади забезпечують підвищення кваліфікації та стажування своїх працівників один раз на п'ять років.

Основною метою підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних та наукових працівників є забезпечення потреб освітньої галузі у кваліфікованих кадрах із високим рівнем професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати завдання та посадові функції, впроваджувати новітні технології навчання, сприяти інноваційним процесам в освітній галузі; оновлювати навчально-методичні матеріали, призначені для використання у підготовці фахівців.

До основних завдань підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних та наукових працівників ВНЗ належать:

- підвищення рівня професійної підготовки працівників;
- приведення обсягів та змісту підвищення кваліфікації працівників ВНЗ у відповідність із поточними та перспективними потребами галузі освіти;
- навчання відповідно до посадових обов'язків працівників ВНЗ, попередньо здобутої ними освіти, практичного досвіду, професійної діяльності, їхніх інтересів та потреб;
- удосконалення науково-педагогічного та наукового досвіду відповідно до посадових обов'язків;
- освоєння та застосування інноваційних технологій у реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію та індивідуалізацію;
- розвиток інноваційного мислення, творчої ініціативи працівників ВНЗ;
- забезпечення ефективності навчально-виховного процесу;
- здійснення неперервної освіти в умовах сучасного розвитку науки, освітньої галузі.

Підвищення кваліфікації та стажування працівників ВНЗ ґрунтується на принципах: науковості, системності, неперервності; інтеграції та наступності освіти; зв'язку із процесами ринкових перетворень, реструктуризації галузей економіки, потреб підприємств та бізнес-організацій; відповідності державним та міжнародним освітнім стандартам; диференціації та урахування специфіки освітніх потреб різних категорій працівників ВНЗ; застосування новітніх технологій навчання з урахуванням індивідуального підходу до кожного працівника та потреб роботодавців-замовників; постійного самовдосконалення та адаптації працівників до соціально-економічних змін; комплементарності (додатковості).

Програма стажування передбачає такі види роботи: розроблення методичних рекомендацій, проведення лекцій і т.д., підготовка монографій,

посібників, статей, відвідування занять (лекційних, семінарських, практичних, лабораторних), участь у конференціях, семінарах тощо. Одним із елементів Програми стажування є навчання за програмою професійного розвитку персоналу ВНЗ.

Результати підвищення кваліфікації та стажування за попередній календарний рік затверджуються на засіданні Вченої ради ВНЗ. Рішення Вченої ради вводиться у дію наказом, який ураховується при проходженні працівниками конкурсу на заміщення вакантних посад професорсько-викладацького та наукового складу ВНЗ. Відмова працівника від проходження стажування без поважної причини може розглядатися як підстава для не продовження трудового договору (контракту).

Термін підвищення кваліфікації та стажування працівників ВНЗ встановлюється від 1 до 10 місяців залежно від потреби і складності програми стажування та досвіду практичної роботи викладача. А конкретний термін підвищення кваліфікації та стажування працівника визначається завідувачем кафедри, керівником структурного підрозділу і проректором з наукової роботи.

Важливе значення має підвищення кваліфікації керівників, яке спрямоване на набуття здатностей виконувати нові для певної посади завдання, функції та обов'язки з надання управлінських і адміністративних послуг, а також забезпечення діяльності організації. Воно може здійснюватися в індивідуальній і курсовій формах.

Індивідуальна форма підвищення кваліфікації реалізується шляхом заочного, очно-заочного і дистанційного навчання у вищих закладах освіти; систематичного самостійного вивчення певних питань за індивідуальним планом, затвердженим безпосереднім керівником працівника і під його контролем; навчання у закладах з підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів; підготовки кандидатських і докторських дисертацій, написання монографій з актуальних для організації тем.

Курсове підвищення кваліфікації здійснюється у межах системи професійно-економічного всеобучу (постійно діючі семінари, школи економічних знань, періодичні курси). Під час курсового навчання працівники одержують теоретичні і практичні знання згідно з робочими навчальними планами, затверджуваними радами з професійно-економічного навчання.

При виборі форми підвищення кваліфікації враховують категорію працівників, зміст і рівень їх спеціальної підготовки, попередні форми підвищення кваліфікації тощо. Вибір конкретної форми залежить від шабля, на якому перебуває працівник, його посади. На вищому рівні управління організацією переважають індивідуальна форма підвищення кваліфікації і стажування. Для підвищення кваліфікації лінійних і функціональних керівників вищого рівня управління організацією їх направляють на стажування за кордон, створюють можливості щодо підготовки кандидатських і докторських дисертацій. Із метою підвищення кваліфікації керівників середнього і низового рівнів використовують також курсову підготовку і наставництво.

Такий вибір залежить і від рівня спеціальної підготовки працівника. У кожній організації працюють люди, які мають базову чи повну загальну середню освіту і різноманітні освітньо-кваліфікаційні рівні підготовки: кваліфікований працівник, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст і магістр. Серед працівників можуть бути кандидати і доктори наук. Тому вибір форм і методів підвищення їх кваліфікації повинен бути диференційованим.

Основними видами підвищення кваліфікації кадрів організації, що забезпечують їх безперервність, є: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; навчання за програмами тематичних постійно діючих семінарів; навчання за програмами тематичних короткотермінових семінарів; стажування; професійно-економічне навчання на робочому місці; систематичне самостійне навчання і самоосвіта; навчання у цільовій аспірантурі (докторантурі).

Навчання за професійними програмами є основним видом підвищення кваліфікації персоналу, що спрямоване на оновлення та удосконалення їх

правової, економічної, управлінської і спеціальної фахової підготовки, включаючи вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду із зазначених питань. Навчання за даними програмами здійснюється у наступних випадках: при прийнятті на роботу до організації; при зарахуванні до кадрового резерву; при зайнятті посад вищої категорії; перед черговою атестацією. Професійна програма підвищення кваліфікації – це документ, яким визначаються зміст, термін і розподіл навчального часу, види контролю тощо. Професійні програми підвищення кваліфікації створюються відповідно до конкретних завдань, що передбачені професійно-кваліфікаційними характеристиками певних посад працівників організації з урахуванням набутого досвіду фахівця.

Професійні програми за своєю структурою поділяються на:

а) загальну складову, що призначена для удосконалення та оновлення знань і умінь з правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності працівника на посадах;

б) функціональну складову – здобуття додаткових знань і умінь відповідно до вимог професійно-кваліфікаційних характеристик посад працівників певних категорій;

в) галузеву складову – здобуття додаткових знань, умінь з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності.

Професійні програми підвищення кваліфікації можуть реалізовуватися поетапно за їх окремими складовими. Дані програми розробляються підвідомчими навчальними закладами післядипломної освіти. На основі цих програм кожен навчальний заклад розробляє і затверджує в установленому порядку власні навчально-тематичні плани та програми, в яких деталізується виконання професійної програми. Для проведення незалежної оцінки професійних умінь, знань і навичок кандидатів на посади працівників організації, і кадрового резерву розробляються тести й анкети.

Загальний термін підвищення кваліфікації визначається професійною програмою залежно від форм навчання.

Навчання за програмами тематичних постійно діючих семінарів передбачає комплексне вивчення проблем організації, правового економічного, соціального характеру, передового досвіду та інших питань спрямованих на вирішення конкретних питань удосконалення діяльності організації, їх підрозділів і апарату. Програма такого семінару може передбачати оволодіння знаннями, уміннями за однією із складових програм підвищення кваліфікації (загальною, функціональною, галузевою). Термін навчання визначається програмою семінару, режим проведення занять – керівництвом за місцем проведення. Із завершенням навчальних циклів за програмами постійно діючих семінарів проводиться обов'язкова атестація. З метою визначення дійсного рівня кваліфікації та потенціалу працівників, які можна розвинути до більш високих рівнів, необхідно запровадити систему співбесіди керівника із персоналом щодо оцінки їх діяльності упродовж року.

Тематичні короткотермінові семінари проводяться з метою вивчення актуальних питань організації, нових законодавчих і нормативно-правових актів, передового вітчизняного та іноземного досвіду тощо. Програми тематичних короткотермінових семінарів розробляються організаторами навчання, зміст яких залежить від загального спрямування семінару.

Для ефективної організації підвищення кваліфікації важливо враховувати функціональні напрями професійної діяльності. Вибір видів та форм підвищенні кваліфікації повинне визначатися залежно від пріоритетів і категорії працівників організації.



## **Лекція 5. Оцінка діяльності трудових ресурсів організації**

### **6.1.Оцінка діяльності трудових ресурсів: сутність, цілі, завдання, елементи**

### **6.2.Система оцінки трудових ресурсів та її види. Модель комплексної оцінки працівників організації**

### **6.3.Методи оцінювання діяльності трудових ресурсів організації**

### **6.4.Оцінка керівників і спеціалістів в організації**

### **6.5. Атестація працівників як метод їх оцінювання. Процедура проведення атестації трудових ресурсів організації**

### **6.6.Організація та проведення щорічної оцінки діяльності працівників державних органів**

#### **6.1. Оцінка діяльності трудових ресурсів: сутність, цілі, завдання, елементи**

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, що в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій управління трудовими ресурсами.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними, еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Отож правомірним є твердження, що оцінювати персонал — це значить порівнювати „ідеального” працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації на конкретній посаді.

Практика свідчить, що ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації; звільнення працівників; підвищення їх кваліфікації і

планування професійних кар'єр, створення резерву кадрів; визначення і диференціації винагороджень; підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими; здійснення організаційних змін. Тому, оцінка трудових ресурсів розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в державній установі чи організації в тій чи іншій модифікації.

*Оцінка трудових ресурсів* є процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам. Вона є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

В результаті здійснення оцінки трудових ресурсів можна досягнути наступних цілей (табл. 6.1.)

*Таблиця 6.1. Цілі оцінки трудових ресурсів організації*

<b>Цілі оцінки трудових ресурсів</b>	<b>Характеристика цілей</b>
Адміністративна	полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці)
Інформативна	забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад трудових ресурсів
Мотиваційна	орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку

Таким чином, основою забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами та організації його діяльності є оцінка персоналу як відправна точка для удосконалення кадрів, їх мотивації і відповідної оплати праці.

Важливо, щоб оцінка персоналу підлягала вимогам об'єктивності, тобто, вона була прозорою, однозначною, повною та міжсуб'єктивно відтворюваною. Як свідчить практика, вимоги об'єктивності обмежуються суб'єктивними поглядами особи, що здійснює оцінку, захистом прав особистості, що отримує оцінку, та економічними моментами (затратами).

Оцінка працівників організації охоплює дві сфери їх діяльності – поточну і перспективну. При аналізі поточної діяльності увага акцентується на тому, як працівник виконує роботу. Поточні оцінки повинні обговорюватися із співробітником. Позитивним при цьому є те, що працівник може ознайомитися (сприйняти) критичний контроль та оцінку своїх слабких та сильних сторін, а особа, що оцінює - сформулювати прийнятні висновки та вивчити причини незадовільної поведінки співробітника. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні трудових ресурсів, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості працівника. При організації роботи з трудовими ресурсами одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень. Таким чином, оцінювання трудових ресурсів відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси (табл. 6.2.).

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів організацій значно складніша, ніж виробничого персоналу, де оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей організації, за встановленими критеріями.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Така оцінка передбачає визначення узгоджених критеріїв

**Таблиця 6.2. Оцінювання трудових ресурсів організації відповідно до потреб**

Об'єктивні потреби організації в оцінюванні трудових ресурсів	Потреби трудових ресурсів в оцінюванні
1. Потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок, здібностей працівників	1. Потреби працівників в інформації про сильні і слабкі сторони їх діяльності
2. Потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної допомоги	2. Потреби працівників в одержанні матеріальної винагороди відповідно до затрачених ними трудових зусиль
3. Потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації	3. Потреби працівників в порівнянні їх власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників

знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати:

- оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці працівника);
- оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навиків);
- оцінку особистих якостей працівника;
- оцінку (висновки) останньої атестації.

У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції, за умов дотримання таких принципів:

- об'єктивності. Означає використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;
- гласності, тобто всебічного ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведенням її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

- оперативності. Означає своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- демократизму, тобто участі членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;
- простоти, чіткості і доступності процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);
- результативності. Означає обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
- підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу, тобто застосування системи оцінок в практиці.

Проведення оцінки трудових ресурсів організації дозволяє розв'язати низку завдань, зокрема: планувати кар'єру та просування працівників по службі; визначати рівень компетентності спеціалістів; здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників; одержати психологічний портрет працівників організації; проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; вивчати специфіку між особистих відносин і психологічний клімат у колективі; визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціоналізувати методи роботи з персоналом. Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, бажання якісного виконання його обов'язків з боку керівництва. Працівники повинні знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов організації.

Оцінювання діяльності є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Можна визначити такі цілі оцінювання діяльності працівників: допомогти працівникам зрозуміти призначення виконуваних функцій, організаційні цілі установи; спрямувати у потрібному напрямі діяльність і виконавську дисципліну працівників;

отримувати інформацію, яка допомогла б оцінити управлінські рішення; допомогти працівникам розвивати їх потенційні можливості; інформувати персонал про очікування керівництва від їх роботи; надати можливість працівникові самостійно оцінити ефективність своєї діяльності та зробити висновки про шляхи її вдосконалення; отримати об'єктивну інформацію для адміністрування процесу просування по службі, призначення додаткових винагород.

Проте принципові елементи процесу оцінювання трудових ресурсів мають загальний характер (рис 6.1.)<sup>1</sup>.



**Рис. 6.1. Процес оцінювання персоналу організації.**

В організації проведення оцінки трудових ресурсів дає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і

<sup>1</sup>Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюха, С.О. Цимбалюк; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М.Петюха. – [вид. 2-ге, без змін]. - К.: КНЕУ, 2006. – С.268.

перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих спеціалістів; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; бажання і надії працівників; шляхи удосконалення організації праці.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) організації виконує дві основні функції: орієнтуючу та стимулюючу.

*Орієнтуюча функція* – полягає у тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначати напрямки і способи подальшої діяльності.

*Стимулююча функція* – оцінка виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку. Отже, об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найкращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних<sup>1</sup>.

Багаторічний досвід оцінювання працівників, накопичений у різних галузях та сферах життєдіяльності суспільства, показав, що правильно використовуючи цей інструмент управління, можна домогтися суттєвого підвищення ефективності індивідуальної та групової діяльності, здійснити більш чітку цільову орієнтацію на кінцеві результати.

---

<sup>1</sup>Крушельницька О. В. , Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К., «Кондор», 2003. – С.224

## **6.2. Система оцінки трудових ресурсів та її види. Модель комплексної оцінки працівників організації**

Сучасне управління в умовах комп'ютеризації все наполегливіше вимагає від керівника організації не стільки поточних дій, скільки уміння робити вибір головних напрямів розвитку, здійснювати стратегічне управління.

В умовах децентралізації, коли посилюються економічні методи управління, особливе значення мають такі якості менеджерів, як наявність організаційних здібностей, самостійність у прийнятті рішень, прагнення до успіху в підприємницькій діяльності, комунікабельність і наполегливість.

Оцінка якостей важлива для організації розстановки працівників в організації, так би мовити, професійної орієнтації всередині апарату управління. Вона має активну спрямованість. Оцінка якостей дає можливість орієнтувати працівника на придбання таких якостей як знання та уміння. Виявлення здібностей до опанування сучасними технологіями дасть можливість менеджерам здійснювати кар'єрне просування працівників, підвищувати професіоналізм, необхідний для роботи в умовах ринкових відносин.

Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки трудових ресурсів в кожній організації є важливою і відповідальною справою.

Оцінювання працівників має на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, ефективність виконання обов'язків, не менш важливо, щоб цей процес був якомога об'єктивнішим, коректним, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом державної організації. Тому при створенні і функціонуванні раціональних систем оцінювання слід дотримуватися таких засад: визначення мети оцінювання, що полегшує добір його критеріїв і технік при конструюванні системи; оцінювання всіх працівників; участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання; диференціація критеріїв залежно від цілей оцінювання; добір методик оцінювання відповідно до його цілей; навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедур; простота оцінювання;



дотримання прав тих, кого оцінюють; інформування оцінюваних про висновки оцінювання; конфіденційність висновків оцінювання; можливість оскарження висновків оцінювання; систематичність оцінювання працівників.

Таким чином, у загальному вигляді система оцінки трудових ресурсів організації містить наступні блоки (табл. 6.3.).

**Таблиця 6.3. Система оцінки трудових ресурсів організації**

<u>1-ий блок</u>	Зміст оцінки (об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).
<u>2-ий блок</u>	Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.
<u>3-ий блок</u>	Система способів, методів та інструментів оцінювання.
<u>4-ий блок</u>	Процедура оцінювання (його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, технічна та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу).

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок працівників, які класифікуються за багатьма ознаками (табл. 6.4.).

**Таблиця 6.4. Класифікація видів оцінок трудових ресурсів організації**

Ознаки видів оцінок трудових ресурсів	Види оцінок трудових ресурсів
1. За змістом	Часткові (оцінюються лише певні якості виконавця або виконання); комплексні (оцінюються характеристики ділових і особистих якостей, трудової поведінки, результатів діяльності).
2. За регулярністю проведення	Регулярні (проводяться постійно); періодичні (раз на півроку, рік, два роки); епізодичні (обумовлені певним випадком).
3. За періодом оцінювання	Поточна (рівень поточного виконання); підсумкова (за 1,2,3,5 років діяльності); перспективна (дає змогу прогнозувати потенціальні можливості).
4. За критеріями оцінювання	Кількісна; якісна; оцінка часових орієнтирів; аналітична (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).
5. За системністю	Системні (охоплюють всі блоки оцінки); безсистемні (надається право вибору критеріїв, методів, способів оцінки).
6. За суб'єктом	Оцінка керівником; оцінка колегами; оцінка клієнтами; оцінка підлеглими; комплексна оцінка.
7. За професійно-функціональною структурою	Оцінка керівників; оцінка службовців; оцінка фахівців.

Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Основні складові оцінки діяльності трудових ресурсів організації представлені на рис. 6.2.

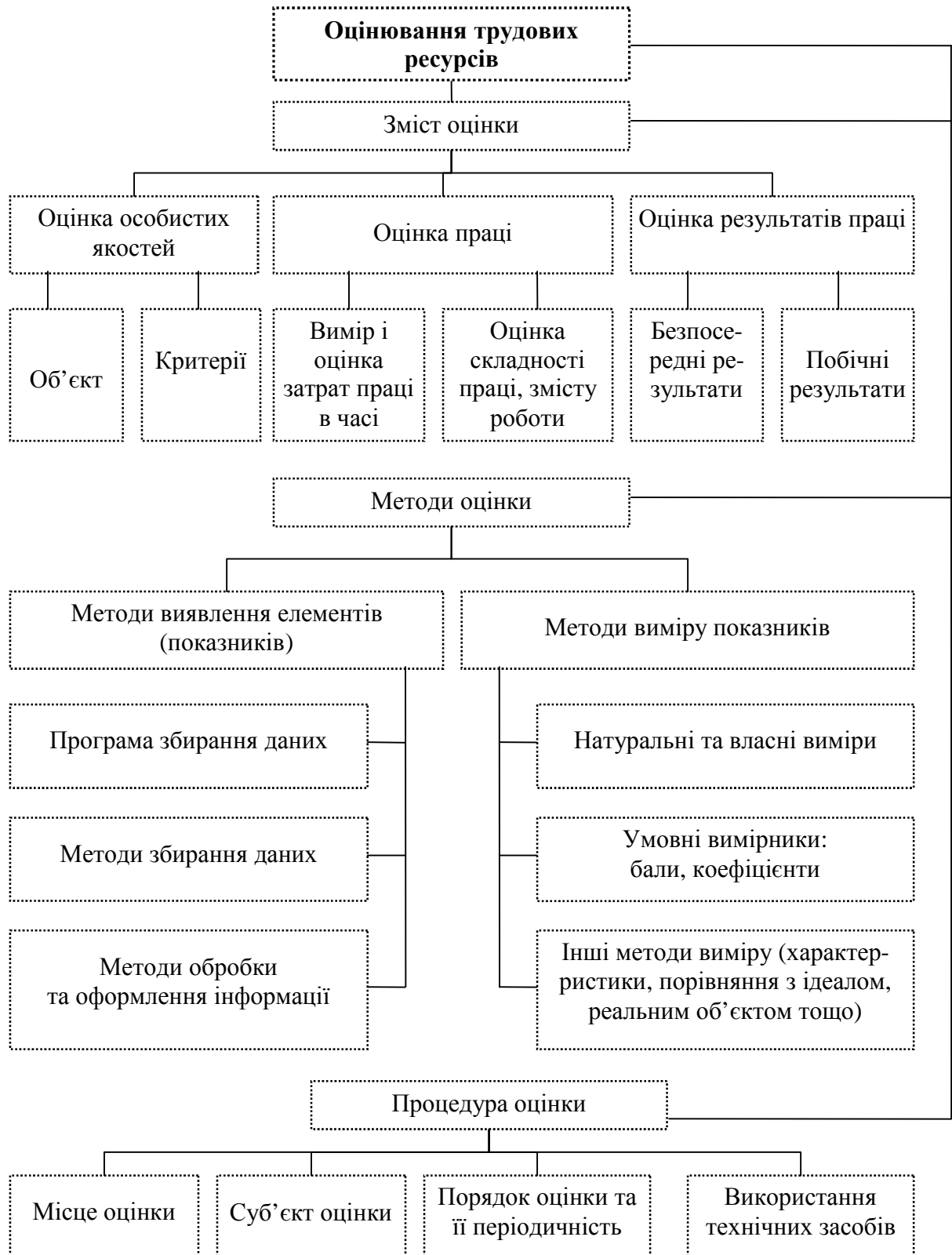
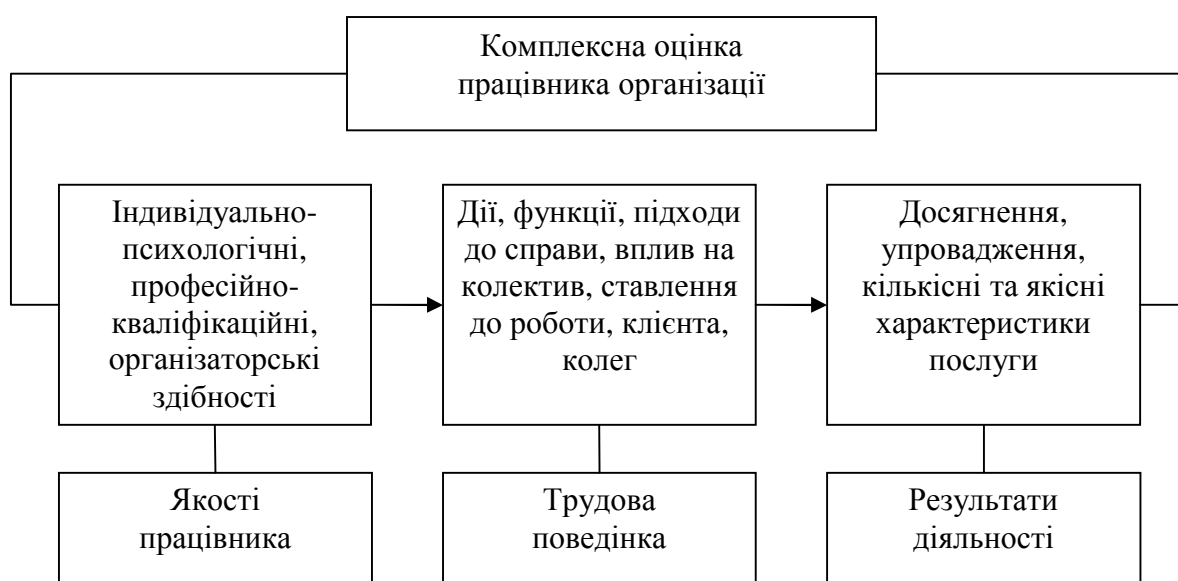


Рис. 6.2. Основні складові оцінки трудових ресурсів організації.

Дотримання засад оцінювання трудових ресурсів є передумовою оптимальної кадрової політики організації, позитивно впливає на використання особистісного потенціалу кожного працівника й організації загалом, запобігає багатьом непорозумінням і конфліктам.

Найповніше система оцінки трудових ресурсів проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації. Ця модель охоплює три групи характеристик: якості працівника, трудову поведінку і результати діяльності (рис. 6.3).



**Рис. 6.3 Модель комплексної оцінки працівника організації**

Між трьома групами характеристик працівників існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей організації.

Перш за все слід зазначити, що єдиної універсальної методики оцінки персоналу не існує, та і навряд чи вона була б можливою, тому що особливості підходів зумовлюються різною метою, категоріями персоналу, критеріями оцінки та інше. Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них було розроблено Московським науково-дослідним інститутом праці (1989р.) і вдосконалено Київським національним економічним університетом.

В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується так<sup>1</sup>:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р}, \quad (6.1.)$$

$$K_{п} = (O + C + A) / 85, \text{ де} \quad (6.2.)$$

$K_{оп}$  – комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$  – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$  – ділові якості працівника;

$C_{ф}$  – складність виконуваних функцій;

$P_{р}$  – результати роботи;

$O$  – оцінка освіти;

$C$  – стаж роботи за спеціальністю;

$A$  – активність в підвищенні кваліфікації, професіоналізму;

0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Для надання уніфікованості вимірюванню різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах.

Ця методика може застосовуватись для оцінювання всіх категорій працівників. Але набагато складніше оцінити результати праці керівників,

---

<sup>1</sup>Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М.Петюха. – [вид. 2-ге, без змін]. - К.: КНЕУ, 2006. – С.274.

спеціалістів, оскільки виникають проблеми, як оцінити внесок організації, функції управління в ці підсумки; як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) у цьому внеску.

В організації для розв'язання цих проблем використовують такі методи оцінювання:

- прями – оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників або результати праці колективу;
- опосередковані – оцінюється не результат праці, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків.

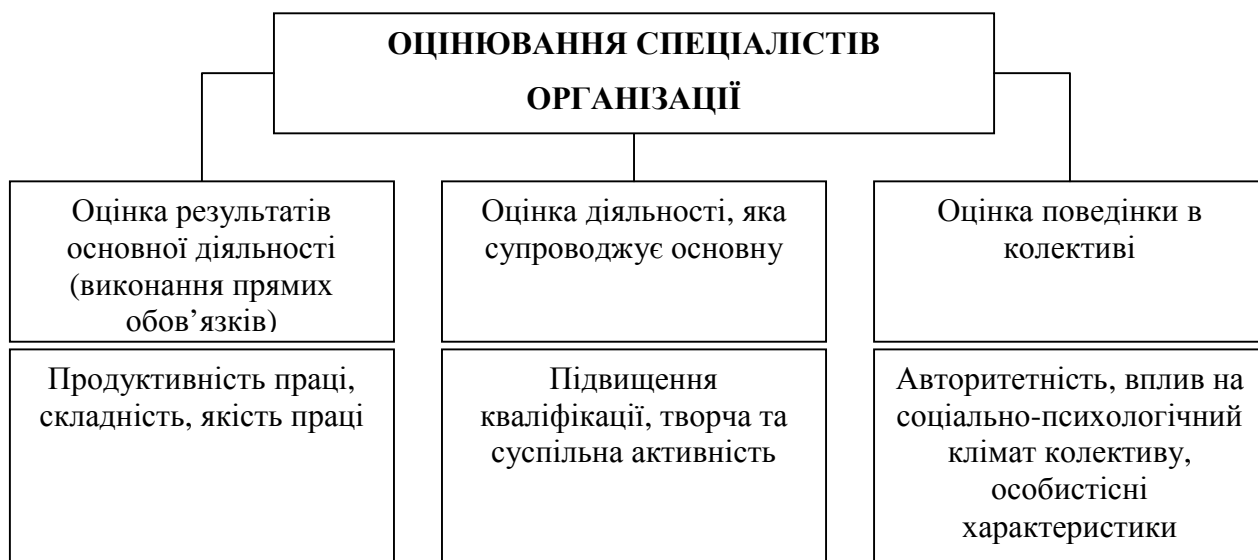
Так, при оцінці керівників різних рівнів враховують результати діяльності підпорядкованих їм підрозділів. У якості показників можуть бути використані: виконання основних завдань за обсягом та номенклатурою; продуктивність праці; якість наданих послуг; дотримання термінів виконання робіт (послуг) та інше.

Оцінка праці керівника організації за об'єктивними показниками, які характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінкою його вкладу в роботу підрозділу, окремих виконавців. Наприклад, можна виділити деякі функції, оцінка виконання яких здійснюється анонімно такими працівниками, які мають з керівником тісні, постійні, ділові контакти упродовж не менше року. Тоді оцінку керівника можна здійснювати за такими напрямками:

- оцінювання результатів роботи підлеглого колективу (кількісні та якісні показники, які характеризують виконання завдань, якість надання послуг, терміни виконання робіт, тощо);
- оцінювання виконання функцій з управління колективом (рівень виконання функцій: планування роботи підрозділу; організації продуктивної діяльності працівників; контроль та оцінка діяльності підлеглих; стимулювання творчої діяльності підлеглих).

Оцінка праці спеціаліста організації охоплює: оцінювання результатів основної діяльності; оцінювання діяльності, що супроводжує основну

(підвищення кваліфікації); оцінювання поведінки спеціаліста в колективі; оцінювання якостей спеціаліста (рис. 6.4.).



*Рис. 6.4. Напрями оцінювання діяльності спеціалістів організації.*

Оцінка результатів діяльності спеціалістів може відбуватися за допомогою системи визначених показників, враховуючи норми часу на виконання окремого виду робіт, норми обслуговування, а також показники складності робіт, продуктивності, якості праці. Для оцінки деяких визначених характеристик застосовується також бальна оцінка.

Деякі методичні особливості має оцінювання кадрів при прийомі працівників в організацію, їх переміщенні, при формуванні резерву кадрів, при висуненні із резерву для призначення на посаду. Різний зміст оцінки кадрів полягає у тому, що в одному випадку необхідно орієнтуватися в основному на врахування особистих якостей працівника, а в іншому — на оцінку результатів діяльності працівника.

Розглянемо комплексну оцінку наукового працівника (табл. 6.5.).

Як бачимо, наведена форма оцінки наукового працівника має комплексний характер, оскільки охоплює оцінку результатів його роботи, трудової поведінки, ділових і особистісних якостей. Специфікою цієї оцінки є те, що всі показники вимірюються балами.

Таблиця 6.5. Форма оцінювання наукового працівника <sup>1</sup>

Результати роботи та якості працівника а також його поведінки	Бали					
	1	2	3	4	5	6
<b>I. Результати роботи</b>						
1. Виконання наукових звітів за бюджетною тематикою						
2. Виконання наукових звітів за договорами з замовниками						
3. Якість роботи						
4. Дотримання термінів виконання роботи						
5. Участь у наукових конференціях						
6. Публікації						
<b>II. Трудова поведінка</b>						
1. Потреба в керівництві під час виконання роботи						
2. Унесення нових пропозицій						
3. Надання допомоги підлеглим						
<b>III. Якості працівника</b>						
1. Рівень знань						
2. Уміння планувати НДР						
3. Дослідницькі якості						
4. Комунікативні якості						
5. Лідерські якості						

Звичайно, що для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, для керівників і спеціалістів можуть бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) і система оцінки.

Такими критеріями можуть бути: професійні; ділові; морально-психологічні; інтегральні критерії.

Професійні критерії — це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

Морально-психологічні критерії розривають такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Інтегральні критерії – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і показують на його

<sup>1</sup>Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы / М.Р. Феонова. - М.: Наука, 2001. – С.162.

авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мови.

Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які слід встановлювати та оцінювати в залежності від спеціалізації посади. Для прикладу можна навести наступні якості оцінки працівників державної організації, зокрема: спеціалістів, менеджерів, керівників, які здійснюють адміністративні функції, і керівників, які не здійснюють адміністративних функцій (табл. 6.6.).

**Таблиця 6.6. Оціночні якості працівників державної організації**

<b>Оціночні якості</b>			
<b>Спеціалістів</b>	<b>Менеджерів</b>	<b>Керівників</b>	
		<b>які здійснюють адміністративні функції</b>	<b>які не здійснюють адміністративних функцій</b>
1.Професійні якості; 2.Ділові якості; 3.Морально-психологічні якості; 4.Інтегральні якості;	1.Моральні якості; 2.Уміння керувати колективом та окремими виконавцями; 3.Уміння організувати свою працю; 4.Знання.	1.Моральні якості; 2.Організаційні здібності; 3.Ділові якості; 4.Результати роботи очолюваної організації.	1.Моральні якості; 2.Ділові якості; 3.Результати праці.

Основними показниками ділової оцінки працівників державної організації є: результативність праці, професійна поведінка, особистісні якості.

Критерії, за якими працівник оцінюється, мають повною мірою відповідати стратегії організації і відображати її конкурентоспроможність. Вони мають змінюватися зі зміною мети, завдань організації, особливостей функціонування, рівня розвитку персоналу тощо.

Систематичне використання оцінки супроводжується, як правило, суттєвою перебудовою кадрової роботи, досягається більш достовірна перевірка окремих кадрових рішень.

Так, наприклад можна визначити такі цілі оцінювання показників діяльності працівників державної служби:



- допомогти працівникам зрозуміти призначення виконуваних ними функцій, організаційні цілі установи;
- спрямувати у потрібному напрямі діяльність і виконавську дисципліну службовців;
- отримувати інформацію, яка допомогла б оцінити управлінські рішення;
- допомогти службовцям розвивати їх потенційні можливості;
- інформувати персонал про очікування керівництва від їх і роботи;
- надати можливість працівникові самостійно оцінити ефективність своєї діяльності та зробити висновки про шляхи її вдосконалення;
- отримати об'єктивну інформацію для адміністрування процесу просування по службі, призначення додаткових винагород.

Процес оцінювання працівників є досить складним нерідко супроводжується помилками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Знання причин, що їх породжують, дає можливість оптимізувати критерії оцінювання і діяльність осіб, які відповідають за його якість і результати.

Для того щоб максимально уникнути помилок при оцінюванні працівників, слід знати найтипівіші з них, зокрема:

а) «гало-ефект» – узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості (позитивної або негативної). Наприклад, особу, яка регулярно запізнюється на роботу, може бути оцінено нижче і за іншими критеріями, ніж актуальних працівників. Часто осіб із привабливою зовнішністю оцінюють вище за всіма параметрами, ніж осіб, які не є привабливими;

б) тенденція до усереднення висновків. Усереднені висновки найбезпечніші тим, що на їх підставі складно звинуватити тих, хто здійснював оцінювання, в несправедливості;

в) надмірна поблажливість, де її причиною найчастіше буває небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тими, кого оцінюють;

г) надмірна суворість. Нерідко під час оцінювання виявляють занижені оцінки, щоб показати себе вимогливими, підвищити власний авторитет або звести рахунки з кимось;

д) проекція — приписування оцінюваній особі думок, поглядів, поведінки того, хто оцінює;

е) відлуння – перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання, і, відповідно, виставлення йому завищених (занижених) оцінок;

ж) ефект ієрархії (вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання).

Суб'єктивність процесу оцінювання зумовила пошук інструментів оцінювання, які мінімізують суб'єктивність. Деякі з розроблених форматів включають:

- оцінювання виконаної роботи відповідно до визначених цілей;
- застосування критичного підходу, за якого збирається і оцінюється інформація щодо позитивної або негативної роботи;
- оцінювання за ключовими аспектами діяльності тощо.

Вироблення стандартизованого інструментарію — складне завдання, бо масштаби вимог до ефективного виконання роботи відрізняються не тільки для різних категорій працівників, але й у різних організаціях. Наприклад, останнім часом розроблено багато стандартизованих листків оцінювання роботи працівників загальноосвітніх закладів, але до їх вибору треба підходити виважено, враховувати особливості організації.

Найбільш актуальним став підхід, що передбачає створення стандартизованих специфікацій професій — еталонів — і порівняння з ними конкретного результату роботи. Тому розроблені й почали використовуватися кваліметричні методи оцінювання працівників.

Для мінімізації проблем, що постають при оцінюванні, слід вдумливо добирати суб'єктів оцінювання, зосереджувати їх увагу на недопущенні типових помилок, використовуючи з цією метою і певні превентивні (запобіжні) заходи.

### **6.3.Методи оцінювання діяльності трудових ресурсів організації**

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об'єктивних методів розроблених на їх основі методик, орієнтованих на ці завдання й результативність цього процесу. У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи, а в їх межах – техніки оцінювання.

*Метод оцінювання* – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретно методу залежить від особливостей системи оцінювання <sup>1</sup>.

*Техніка оцінювання* – спосіб збирання, реєстрації, аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки. Обумовлюється вона відповідними інструкціями, які передбачають використання інструментів збирання, реєстрації та аналізу інформації.

В організації методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т.д.; орієнтується на минуле (досягнені результати) і не враховує довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи – розглядають робочу групу (підрозділ, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватись 15 років тому, але вже зараз виступають як «стандартні» методи оцінки в багатьох фірмах світу <sup>1</sup>.

В процесі оцінювання персоналу державних установ чи організацій використовують значну кількість методів, які можна класифікувати за деякими ознаками:

- за формою вираження кінцевого результату - описові, кількісні та комбіновані методи;
- за інструментом оцінювання - прогностичний, практичний, імітаційний (кейс-метод).

За описових методів оцінка подається в текстовій формі, за кількісних і комбінованих - використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

Інформаційною базою прогностичного методу є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод характеризується тим, що працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації.

Методи оцінки трудових ресурсів, що використовуються в організаціях, наведено в табл.6.7. Слід зазначити, що крім них деякі організації (державні) використовують метод алфавітно-цифрової шкали, за допомогою якого оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу.

**Таблиця 6.7. Методи оцінки трудових ресурсів організації**

Метод	Короткий опис методу	Результат
1	2	3
Біографічний	Аналіз кадрових даних, листків з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографій, документів про освіту, характеристик	Логічні висновки про людину, освіту, кар'єру, риси характеру
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником у режимі «запитання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для одержання додаткових даних про людину	Запитальник з відповідями
Анкетування (самооцінка)	Опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу	Анкета «Вакансія»
Соціологічне опитування	Анкетне оцінювання працівників різних категорій, що добре знають оцінювану людину (керівники, колеги, підлеглі), і побудова діаграми якостей особистості	Анкета соціологічної оцінки, діаграма якостей
Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником у	Звіт про спостереження

	неформальній обстановці (на відпочинку, у побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографій робочого дня	
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступною їх розшифровкою за допомогою «ключів»	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і одержання експертних оцінок ідеального чи реального працівника	Модель робочого місця
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини в процесі її вирішення (конфлікт, прийняття складного рішення, відношення до вина, жінок і т. ін.)	Звіт про інцидент і поведінку людини

Продовження таблиці. 6.7.

Ділова гра	Проведення організаційно-діяльничної гри, аналіз знань і вмінь, ранжирування гравців за їх ролями („генератор ідей”, „організатор”, „критик”, „експерт”, „діловод”, „спостерігач” та ін.), оцінка здатності працювати в малій групі	Звіт про групу. Оцінка гравців та їх ролей
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації із завданням провести аналіз і підготувати пропозиції щодо її вирішення у формі доповіді	Доповідь, з альтернативні варіанти вирішення ситуації
Ранжування	Порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розташування за обраними категоріями у порядку убутання чи зростання рангів (місць у групі)	Ранжований список працівників (кандидатів)
Програмовий контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмованого контролю, оцінка знань, вмінь
Іспит (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку оцінюваного з певної дисципліни (з кола проблем), і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний листок з оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий чи усний звіт, виступ керівника чи фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт й особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці, порівняння їх з попереднім періодом чи нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи (інтерв'ювання, анкетування, метод експертних оцінок спостереження, тестування, та ін.) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата	Анкета «Атестація», протокол атестаційної комісії, наказ директора (ректора, головного

	вакантній посаді чи посаді, яку він обіймає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу людини	лікаря тощо)
--	---	--------------

Найчастіше цим методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно-числової шкали дає змогу глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту і числових значень критеріїв.

Різновидом методу алфавітно-числової шкали є Біхевіористична шкала, яка застосовується для оцінювання різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових значень, де оцінка визначається в балах<sup>1</sup>.

Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника.

Методом оцінки трудових ресурсів є оцінка за результатами, що розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий які зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, отримують результат, який задовольняє обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягнені, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. При такій оцінці активну участь беруть і самі працівники, які обговорюють результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок.

При використанні методу вимушеного вибору експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, уміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість).

Метод опису передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в

певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

При використанні методу оцінки за шкалою будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1,2,4,6,8, 10.

Для методу оцінки на основі детального опису особистості характерним є формування характеристик, а для оцінки працівника потрібним вибирається найбільш відповідна до нього.

За допомогою методу оцінки нормативом роботи, оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

Оцінка методом комітетів характеризується тим, що робота працівника обговорюється в групі, складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень.

Оцінка працівника організації іншими працівниками, які з ним не знайомі (5-7 осіб), може здійснюватися методом незалежних судів на основі «перехресного допиту».

За допомогою методу 360° працівник організації оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими.

Суб'єктивізм оцінювання може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання – управління за цілями, який використовується на усіх рівнях управління й обов'язково містить такі елементи:

- керівник і підлеглий спільно визначають цілі, яких слід досягати в майбутньому періоді;
- сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах, очікуваних результатах;
- установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінювання внеску підлеглого.

Оцінювання за визначеними цілями сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником і наступного аналізу досягнутих результатів праці (ступеня реалізації цілей). Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана при цьому інформація є свідченням придатності працівника для виконання доведених завдань, а також його потенційних можливостей для інших робіт.

Оцінювання за визначеними цілями активізує участь працівників у процесі прийняття рішень, відкриває їм можливості для самостійного вибору способів вирішення поставлених завдань, що особливо цінять висококваліфіковані працівники. Однак для використання цієї техніки потрібно багато часу, передусім на початку, що зумовлено включенням працівника у процес розроблення цілей, а також можливими упередженнями як керівника, так і працівника. Цілі, які встановлюються підлеглому, мають бути кількісно вимірюваними. Саме це надає об'єктивності цьому методу оцінювання персоналу.

Серед нових підходів до оцінювання трудових ресурсів організацій слід зазначити управління загальною якістю, який дає можливість оцінити якість усіх виконуваних функцій, усіх складових результатів виконання <sup>1</sup>.

Цей метод поширюється активно в американських організаціях, які використовують систему із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

А — оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції;

В — оцінка того, в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов'язків;



С — оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує при виконанні виробничих завдань.

Інструментарій системи оцінки трудових ресурсів сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

Методи оцінки трудових ресурсів мають відповідати структурі організації, характеру діяльності трудових ресурсів, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

#### **6.4.Оцінка керівників і спеціалістів в організації**

В організації особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій трудових ресурсів пов'язані із: складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності; взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій і відповідно, складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці; необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з трудовими ресурсами своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень наданих послуг, за діяльність і розвиток організації, тому результати їх діяльності оцінити значно складніше. Але відсутність оцінки - це найгірший вид оцінки, тому наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всіх трудових ресурсів організації. В організаціях, а саме: у вищих навчальних закладах, загальноосвітніх закладах, медичних установах, державних органах тощо,

оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань. Московським науково-дослідним інститутом праці було підготовлено методичні рекомендації<sup>1</sup>, які послужили основою для вдосконалення практики оцінки працівників на основі системи балів. Ним було розроблено методику оцінки ділових якостей та складності виконуваних функцій. Бальні оцінки ділових якостей наведені в табл. 6.8.

**Таблиця 6.8. Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів організації**

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко організувати і планувати свою працю	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціатива	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність опанувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і

спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою Московського НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості (табл. 6.9).

Кожному працівнику доводиться виконувати свої посадові обов'язки з різним ступенем самостійності: він може працювати під безпосереднім оперативним керівництвом у межах суворо регламентованого завдання або самостійно на основі визначеної програми; може виконувати роботу самостійно на основі загальних вказівок або керуватися детально розробленими шляхами і методами розв'язання поставленого завдання. Праця багатьох керівників і спеціалістів пов'язана з підлеглими, тому при визначенні її складності також

**Таблиця 6.9. Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників організації**

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Здатність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива щодо впровадження інновацій, покращення організації праці	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості в підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й організації в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Особиста дисципліна, пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

повинні враховуватися масштаб і складність керівництва. Кожний працівник відповідає за доручену справу. Однак відповідальність як ознака складності

праці невіддільна від функцій, що утворюють зміст праці. Тому чим складніші функції працівника, тим вища його відповідальність щодо впливу на ефективність діяльності організації і можливих негативні наслідків у разі допущення помилки. У певної категорії працівників унаслідок специфіки їхньої праці й умов здійснення існує додаткова відповідальність, крім тієї, яка випливає з посадових обов'язків. Ця відповідальність є самостійним чинником при оцінюванні складності праці.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів організацій (цей елемент оцінки характеризується спільним набором ознак) відібрано ознаки, що дають змогу якнайповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності: характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу); різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці); самостійність виконання робіт; масштаб і складність керівництва; додаткова відповідальність.

При аналітичному оцінюванні складності робіт, тобто визначенні значущості впливу кожного їх виду, використовують такі дані (табл. 6.10).

**Таблиця 6.10. Відносні величини значущості і складності робіт**

Ознаки складності	Частка одиниці, що характеризує відносну значущість складності
Характер робіт, які становлять зміст праці	0,30
Різнманітність (комплексність) робіт	0,15
Самостійність виконання робіт	0,25
Масштаб і складність керівництва	0,15
Додаткова відповідальність	0,15

Найбільш прийнятною для оцінки керівників є методика Е.А. Дорошенка, який пропонує оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу проводити за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів <sup>1</sup> (табл. 6.11).

**Таблиця 6.11. Фактори оцінки якостей управлінського персоналу**

Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості для:		
	керівників	спеціалістів	службовців

1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,00	1,00	1,00

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет атестанта в цифровому вимірі, а оціночний лист який видається кожному експерту має такий вигляд (табл. 6.12).

Таким чином, в атестаційній характеристиці наводяться кількісні та якісні рейтинги, після чого робиться заключна сторінка комісії. Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатфакторні якості і проводиться за участю колег і підлеглих.

*Таблиця 6.12. Оціночний лист*

Прізвище, ім'я, по батькові атестанта \_\_\_\_\_  
 Місце роботи \_\_\_\_\_  
 Посада \_\_\_\_\_

Фактори оцінки		Елементи критеріїв	Оцінка	
1	Трудові якості	1. працездатність 2. діловитість 3. творча ініціатива 4. якість виконуваних робіт 5. результативність праці		
	Всього	Середня оцінка		
2	Організаційні здібності	1. вміння організовувати людей 2. цілеспрямованість 3. авторитет		
	Всього	Середня оцінка		
3	Професійна компетентність	1. знання своєї спеціальності 2. знання передової технології 3. знання менеджменту, маркетингу		
	Всього	Середня оцінка		
4	Особисті якості	1. чесність 2. принциповість 3. міра відповідальності 4. дисциплінованість		
	Всього	Середня оцінка		
5	Психологічна сумісність з колективом	1. вміння створювати і підтримувати здоровий морально-психологічний клімат у колективі 2. товарищескість 3. терпимість 4. самокритичність		

	Всього	Середня оцінка		
--	--------	----------------	--	--

Для роботи з людьми на рівні сучасних вимог керівникам і спеціалістам потрібні високі морально-психологічні якості. Порядність, чесність, дисциплінованість, чуйність, доброзичливість за умов цивілізованого ринку ціняться не менше ніж кваліфікація, досвід, навички. Без цих якостей неможливо створити колектив однодумців, забезпечити сприятливий моральний клімат, завоювати авторитет, створити й підтримувати імідж надійних, порядних партнерів. За цих умов важливою складовою роботи з трудовими ресурсами є соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів.

Така оцінка дає змогу визначити: авторитетність керівника або спеціаліста в колективі; його вплив на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює; переваги і недоліки характеру.

Оцінка авторитетності спеціалістів може здійснюватися за допомогою соціометричної методики виявлення неформальних (діяльнісних і особистісних) лідерів первинного трудового колективу.

Для оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат у підпорядкованому йому колективі слід, насамперед, оцінити сам цей клімат. Це можна зробити також анкетуванням усіх членів колективу.

Оцінка діяльності керівників та спеціалістів організації є важливою частиною процесу управління трудовими ресурсами, яка допомагає організації визначити, наскільки ефективно працівник виконує свою роботу. Оцінка спонукає працівників працювати більш результативно, розвиває ініціативу, почуття відповідальності і на її основі здійснюється переведення, просування по службі, заохочення і звільнення.

### **6.5. Атестація працівників як метод їх оцінювання. Процедура проведення атестації трудових ресурсів організації**

Однією з форм оцінювання трудових ресурсів є атестація, яка проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до складу якої входять: представники керівництва, керівники структурних підрозділів, представники

кадрової служби. *Атестація* – це періодична оцінка персоналу, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності.

*Атестація кадрів* — це формалізоване оцінювання персоналу, яке проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціальне робленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади щодо професійного навчання чи звільнення. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців.

Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації - не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація – спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. Вона спрямована на: пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що:

- використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик працівника;

- передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості,

створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості;

– хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

В організації проведення атестації виконує дві функції:

– структуроутворювальну, яка передбачає оцінювання якості і кількості виконаної роботи, внесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці;

– мотивувальну, яка проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання.

Виділяють декілька видів атестації; чергова атестація (щорічна оцінка або періодична поточна оцінка); атестація у зв'язку з завершенням випробувального терміну; атестація для просування по службі.

Значення атестації працівників організації підвищується тоді, коли у суспільстві посилюється контроль за дотриманням прав соціальних гарантій у сфері трудових відносин і, навпаки, зменшується у разі послаблення соціальних гарантій у сфері трудових відносин, порушень трудового законодавства.

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах: гласність; повнота системи показників діяльності та поведінки працівника; взаємозв'язок поточної та підсумкової (в кінці міжатестаційного періоду) оцінок працівника; індивідуальний підхід і врахування громадської думки; об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії; обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника. Атестація персоналу проводиться шляхом оцінювання працівника його керівником, колегами, членами атестаційної комісії. Звідси впливає суб'єктивізм і формалізм результату атестації. Це обумовлено тим, що керівники структурних підрозділів, члени атестаційної комісії, працівники служби управління трудовими ресурсами приймають рішення в процесі здійснення атестації,



керуючись особистою думкою, враженнями, симпатіями, впливом інших членів комісії тощо.

Підвищення об'єктивності результатів атестації персоналу вимагає проведення її не як одноразової періодичної процедури, а протягом усього міжатестаційного періоду, включаючи сам атестаційний період. В організаціях із сучасним менеджментом персоналу в центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда керівника з працівником, який підлягає атестації. У процесі цієї бесіди відбувається обговорення результатів роботи працівника за минулий період, оцінюється проведена робота як керівником, так і самим працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу.

Атестаційна співбесіда має велике значення в атестації персоналу, тому вона вимагає ретельної підготовки від працівника, який підлягає атестації, його керівника і від фахівців служби управління персоналом. Організації із сучасним менеджментом персоналу спеціально навчають своїх працівників, як необхідно здійснювати атестаційну співбесіду.

Керівник повинен спрямовувати атестаційну співбесіду на позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог з підлеглим працівником. Виділяючи позитивні результати в роботі працівника та обговорюючи з ним перспективи його розвитку, керівник орієнтує працівника на більш ефективну трудову діяльність. У разі спільного розроблення з підлеглим працівником подальшого плану дій щодо його розвитку, керівник має наводити своєму підлеглому приклади досягнень і недоліків у роботі, демонструючи при цьому свою зацікавленість в їх усуненні працівником, який підлягає атестації.

В організаціях серед методів атестації персоналу слід виділити такі:

– *метод стандартних оцінок*. Керівник складає на працівника, який підлягає атестації, характеристику. В ній він оцінює основні аспекти і працівника протягом міжатестаційного періоду за стандартною шкалою. Вона містить певну кількість різних питань. Кожне питання може складатися, наприклад, з семи порівняльних характеристик за ознакою „від відмінного до

незадовільного”. З них необхідно вибрати ту, що найбільше відповідає працівникові, який атестується;

– *комбінований метод*, який охоплює тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей з використанням системи заданого групування працівників, ділових ігор та ін;

– *метод управління через визначення цілей* сутність, якого полягає в тому, що керівник та підлеглий визначають основні цілі останнього на очікуваний міжатестаційний період. Зазначених цілей має бути небагато, але вони мають відображати основні завдання і функції працівника на наступний міжатестаційний період. Цілі мають бути конкретними, тобто предметними та специфічними; піддаватися кількісній оцінці; бути досяжними, але напруженими, значущими, тобто належати до професійної діяльності працівника і бути пов’язаними із завданнями організації в цілому; мати певні терміни виконання (початок і кінець);

– *метод оцінювання персоналу як «360-градусна атестація»*. Його сутність полягає в тому, що працівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами, рівними за рангом, та підлеглими. Суть зазначеного методу досить чітко відображена в його назві, а саме: одержання всебічної оцінки працівника з боку співробітників організації.

Атестація може проводитися за *методом стандартних оцінок*, але такий метод має суб’єктивний характер.

Більш об’єктивним методом є *центри оцінки персоналу*, які використовують крім анкетного опитування, тестові випробування (для керівників різних рівнів), що дають змогу оцінити персонал об’єктивніше. Методика такого випробування може охоплювати виконання управлінських рішень, обговорення проблем у невеликій групі, прийняття рішення, розроблення проекту, підготовка службового листа. Усі наведені процедури довершуються іншими, наприклад, психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей та властивостей

особистості керівника. Розглянемо приклад матриці якостей керівника (табл. 6.13.).

Таблиця 6.13. Матриця якостей керівника

		Оцінні критерії						
		Виконання управлінських дій	Обговорення проблеми в невеликій групі	Прийняття рішення	Доповідь з проекту	Службовий лист	Вербальні навички	Оцінка колег
1	Аналітичні здібності	X		X				
2	Творчі здібності							
3	Адміністративні здібності	X				X		
4	Службове відчуття							
5	Уміння складати листи	X						X
6	Уміння слухати інших							
7	Вольові здібності							
8	Емоційна адаптація							
9	Соціальна комунікація		X					
10	Бажання просуватися							
11	Гнучкість розуму	X		X				
12	Взаємини з підлеглими							
13	Уміння переконувати				X		X	
14	Уміння мотивувати працівників							

З наведеної матриці видно, що кожна якість (властивість) особистості керівника комплексно оцінюється за багатьма критеріями. Завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання персоналу.

Організація атестації персоналу організації відбувається в такі етапи (рис. 6.6.) На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей атестаційна комісія приймає одне з таких рішень: відповідає посаді, яку обіймає; відповідає посаді, яку обіймає, за умови виконання рекомендацій щодо здобуття освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування на відповідній посаді, вивчення іноземної мови, набуття навичок роботи на комп'ютері тощо; не відповідає посаді, яку обіймає.

<b>АТЕСТАЦІЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>I</b>	Підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, інформування трудового колективу про термін й особливості атестації працівників
<b>II</b>	Підготовка та поширення необхідних документів серед працівників, які підлягають атестації
<b>III</b>	Організація роботи атестаційної комісії (атестаційних комісій структурних підрозділів організацій), оцінювання індивідуальних внесків працівників, комп'ютерна обробка результатів атестації працівників
<b>IV</b>	Підбиття підсумків атестації персоналу. Прийняття керівником організації персональних рішень щодо професійно каліфіко-ваного просування працівників, направлення їх на професійне навчання, зарахування до резерву керівників, переміщення чи звільнення працівників, які не пройшли атестацію

**Рис. 6.6. Основні етапи атестації трудових ресурсів організації**

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають посаді, яку обіймають, а також відповідають цій посаді за певних умов. У разі прийняття рішення про відповідність працівника посаді, яку він обіймає, атестаційна комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву або дозволити пройти стажування на більш високій посаді. Зарахування до кадрового резерву та стажування проводяться за згодою працівника.

Атестація трудових ресурсів ґрунтується на відповідній нормативно-правовій і методичній базі. В Україні затверджений цілий ряд нормативно-правових документів, що регламентують проведення атестації працівників в організаціях. Серед них – закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та ін.

Створене відповідне нормативно-правове забезпечення атестації наукових, педагогічних та деяких інших категорій працівників.

Атестація лікарів у закладах і установах охорони здоров'я здійснюється згідно з Положенням про порядок проведення атестації лікарів, затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я України № 359 від 19.12.1997 р. «Про подальше удосконалення атестації лікарів», зі змінами, внесеними згідно з наказами МОЗ № 101 від 10.05.2000 р., № 218 від 14.09.2000 р., № 373 від 28.10.2002 р. та № 221 від 19.05.2003 р. Атестацію на присвоєння кваліфікаційних категорій проводять за бажанням лікаря (пункт 1.10 Положення про порядок проведення атестації лікарів).

Лікарі, які протягом року після закінчення 5-річного терміну з моменту попередньої атестації не виявили бажання і не подали документи на чергову атестацію, та лікарі, яким за рішенням атестаційної комісії відмовлено у присвоєнні (підтвердженні) другої кваліфікаційної категорії, підлягають атестації на визначення знань та практичних навиків з підтвердженням звання «лікар-спеціаліст» після проходження стажування.

Отже, лікар-анестезіолог може працювати за фахом в лікарні, не маючи кваліфікаційної категорії, але при цьому він повинен кожні 5 років проходити стажування і підтверджувати звання «лікар-спеціаліст». При цьому йому встановлюють посадовий оклад лікаря хірургічного профілю без кваліфікаційної категорії.

Аналогічні вимоги до лікарів вписано у спільному наказі Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Міністерства охорони здоров'я України № 38/63 від 16.02.2001 р. «Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики».

Медичною діяльністю в Україні можуть займатися особи з відповідною спеціальною освітою, кваліфікація яких відповідає Єдиним кваліфікаційним вимогам. Відповідність спеціальним освітнім та кваліфікаційним вимогам може засвідчуватися: дипломом державного зразка про медичну освіту; сертифікатом лікаря-спеціаліста, виданим вищим медичним навчальним закладом, закладом

післядипломної освіти III-IV рівнів акредитації відповідно до Положення про порядок проведення атестації лікарів, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України № 359 від 19.12.1997 р. і зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 14.01.1998 р. за № 14/2454; посвідченням про присвоєння (підтвердження) відповідної кваліфікаційної категорії за спеціальністю. Лікарі, які не мають стажу роботи більше трьох років за конкретною лікарською спеціальністю, допускаються до медичної практики після відповідного стажування.

Атестація фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою (середніх медичних працівників) проводиться згідно з Положенням про атестацію середніх медичних працівників, затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я № 146 від 23.10.1991 р. «Про атестацію середніх медичних працівників», зі змінами, внесеними згідно з наказами МОЗ № 194 від 25.12.1992 р., № 39 від 01.02.2001 р., № 25 від 19.01.2004 р.

А от щодо проведення атестації працівників інженерно-технічних та бухгалтерсько-економічних служб закладів охорони здоров'я, , відповідних законодавчих актів немає. Атестація цієї категорії працівників встановлена лише для підприємств та організацій - на підставі нині чинних в Україні постанови Ради Міністрів СРСР № 531 від 26 липня 1973 р. «Про проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств та організацій промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту та зв'язку» та Положення про проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту та зв'язку, затвердженого постановою Державного комітету Ради Міністрів СРСР з науки і техніки та Державного комітету Ради Міністрів СРСР з питань праці та заробітної плати № 470/267 (від 5 жовтня 1973 р).

Зазначеною постановою передбачено, що атестація працівників має проводитися періодично, не рідше одного разу на п'ять років, атестаційними

комісіями, що призначаються керівниками підприємств та організацій з-поміж керівних працівників та висококваліфікованих спеціалістів.

До складу атестаційних комісій входять також представники профспілкових організацій. Під час атестації працівника повинні враховуватись його особистий внесок у виконання виробничих планів, дотримання виробничої дисципліни, впровадження нової техніки та технологій, кваліфікація працівника. Рішення за результатами атестації (заохочення працівника, переведення на іншу роботу, звільнення з посади тощо) приймають керівники підприємств та організацій з дотриманням чинного трудового законодавства.

Враховуючи це, закладу охорони здоров'я бажано розробити власне Положення про атестацію працівників інженерно-технічних та бухгалтерсько-економічних служб, сформувати склад атестаційної комісії та провести атестацію таких працівників. Рішення атестаційної комісії має затверджуватися наказом керівника закладу, а працівнику видаватися посвідчення. На підставі встановленої кваліфікаційної категорії працівнику встановлюють і його посадовий оклад.

Атестацію лікарів проводять з метою підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи. Вона є важливою формою морального й матеріального стимулювання працівника.

Атестація педагогічних працівників навчальних закладів проводиться відповідно до «Типового положення про атестацію педагогічних працівників України», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 20.08.1993 № 310 (зі змінами та доповненнями, затвердженими наказом міністерства від 01.12.1998 № 419) з метою з'ясування кваліфікаційного рівня та відповідності займаній посаді. Це Положення діє на підставі Законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту» та інших нормативно-правових актів і визначає порядок проведення атестації педагогічних працівників загальноосвітніх, дошкільних, позашкільних, професійно-технічних, вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації,

незалежно від підпорядкування, типів і форм власності, спеціальних установ для дітей, а також педагогічних працівників закладів охорони здоров'я, культури, соціального захисту.

Атестація педагогічного працівника - це система заходів, спрямована на комплексне оцінювання діяльності педагогічного працівника, за якою визначається відповідність займаній посаді, рівень кваліфікації, присвоюються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання або встановлюється розмір посадового окладу (ставки заробітної плати).

Метою атестації є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетенції педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу. Основними принципами атестації є відкритість та колегіальність, гуманне та доброзичливе ставлення до педагогічного працівника, повнота, об'єктивність та системність вивчення його педагогічної діяльності.

Атестація проводиться на основі комплексної оцінки педагогічної діяльності працівників, їх професійних досягнень, морально-особистісних якостей. Вона є обов'язковою для педагогічних працівників навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності. На основі Типового положення про атестацію педагогічних працівників України інші центральні органи виконавчої влади, до сфери управління яких належать навчальні заклади, можуть розробляти галузеві положення про атестацію педагогічних працівників з урахуванням особливостей і специфіки їх роботи за погодженням з МОН.

Атестацію педагогічних працівників проводять у три основні періоди. У першому, підготовчому періоді члени педагогічного колективу ознайомлюються з основними атестаційними умовами й вимогами, що сприяє узгодженню громадської думки, запобігає майбутнім конфліктам. Із цією метою проводяться інструктивно-методичні наради, засідання методичних об'єднань, профспілкові збори, виготовляються спеціальні стенди. Формується



атестаційна комісія. Протягом другого періоду здійснюється оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників за двома комплексними показниками - узагальненими підсумками діяльності й експертною оцінкою практичної діяльності. За першим показником учитель має право представити творчий звіт, науково-методичну чи дослідно-експериментальну роботу. Другий показник включає оцінку адміністрації школи, шкільного й районного методичного об'єднання, учнів і батьків, одержану на основі діагностування педагогічної діяльності, уточненого та скорегованого атестаційною комісією. На третьому, заключному етапі здійснюється фіксація результатів роботи вчителя, встановлюється кваліфікаційна категорія, присвоюється педагогічне звання. Атестація педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності є обов'язковою і здійснюється, як правило, один раз на п'ять років. Педагогічні працівники, які викладають два й більше предметів, атестуються з того предмета, з якого мають педагогічне навантаження за фахом освіти.

Педагогічні працівники мають право відмовитись від проходження чергової атестації. У цьому випадку їм встановлюється кваліфікаційна категорія, на ступінь нижча від тієї, яку вони мали за наслідками попередньої атестації, а для працівників з педагогічними званнями припиняється чинність відповідного звання. Не допускається відмова від атестації педагогічних працівників, щодо яких постало питання про їхню невідповідність займаній посаді. Якщо педагогічні працівники з поважних чи незалежних від них причин не можуть пройти чергову атестацію, то за погодженням з атестаційною комісією вищого рівня термін дії попереднього рішення атестаційної комісії при навчальному закладі може бути подовжений на один рік. За педагогічними працівниками позашкільних навчальних закладів, середніх спеціальних мистецьких шкіл, ліцеїв, коледжів, які переходять на викладацьку роботу до вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації, зберігаються присвоєна їм кваліфікаційна категорія, педагогічне звання до наступної атестації. Така сама умова поширюється і на викладачів вищих навчальних закладів I-II рівнів

акредитації, які переходять працювати до ліцеїв, коледжів, середніх спеціальних мистецьких шкіл та позашкільних навчальних закладів

Педагогічним працівникам, які не мають відповідної фахової освіти й прийняті на роботу в навчальні заклади до 1996 р. (набрання чинності Законом України «Про освіту» в редакції від 23 березня 1996 р.100/96-ВР ) та володіють достатнім практичним досвідом роботи, якісно і в повному обсязі виконують свої посадові обов'язки, за умови проходження відповідного підвищення кваліфікації, за рішенням атестаційної комісії, як виняток, може присвоюватись кваліфікаційна категорія: вища - за наявності стажу роботи на займаній посаді не менше 8 років; перша - 6 років; друга - 5 років.

Постановою Кабінету Міністрів України № 1475 від 13 серпня 1999 р. затверджене «Положення про атестацію наукових працівників», яке визначає порядок проведення атестації наукових працівників державних науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних і проектно-пошукових установ (у тому числі тих, що входять до складу науково-виробничих об'єднань), вищих навчальних закладів III - IV рівнів акредитації та науково-дослідних підрозділів вищих навчальних закладів III - IV рівнів акредитації (далі - наукові установи), що повністю або частково фінансуються за рахунок державного бюджету <sup>1</sup>.

Під час атестації оцінюються рівень професійної підготовки наукового працівника, результативність його роботи, ефективність праці з урахуванням конкретних вимог до цієї категорії працівників, виявляються перспективи використання здібностей наукового працівника, визначаються заходи щодо стимулювання підвищення його професійного рівня, потреба в підвищенні кваліфікації та професійної підготовки. Атестації підлягають наукові працівники, посади яких включено до переліку посад наукових працівників державних наукових установ, організацій та посад науково-педагогічних працівників державних вищих навчальних закладів III - IV рівнів акредитації. Не підлягають атестації дійсні члени (академіки) і члени-кореспонденти Національної академії наук, Української академії аграрних наук, Академії

медичних наук, Академії педагогічних наук, Академії правових наук, Академії мистецтв, а також особи, які обіймають посади наукових працівників на умовах строкового трудового договору або за сумісництвом. Атестації не підлягають також наукові працівники, призначені на посаду установами або організаціями вищого рівня. Атестація наукових працівників проводиться не рідше одного разу на п'ять років.

Від чергової атестації звільняються наукові працівники, які перебувають на займаній посаді менше одного року. Якщо в діяльності наукового працівника виявлено ознаки недостатньої кваліфікації, зафіксовані в акті про невиконання роботи, доповідній записці про допущені помилки або іншому документі, керівник наукової установи може призначити такому працівникові позачергову атестацію, але не раніше ніж через рік після проходження останньої атестації, призначення або обрання за конкурсом на посаду.

Позачергова атестація не може бути призначена жінкам, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах, та жінкам, які мають дітей віком до трьох років, а також молодим фахівцям, направленим на роботу до наукової установи після закінчення вищого навчального закладу з відривом від виробництва, у період обов'язкового терміну роботи за призначенням.

Якщо в діяльності наукового працівника виявлено ознаки недостатньої кваліфікації, зафіксовані в акті про невиконання роботи, доповідній записці про допущені помилки або іншому документі, керівник наукової установи може призначити такому працівникові позачергову атестацію, але не після проходження останньої атестації, призначення або обрання за конкурсом на посаду.

Позачергова атестація не може бути призначена жінкам, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах, та жінкам, які мають дітей віком до трьох років, а також молодим фахівцям, направленим на роботу до наукової установи

після закінчення вищого навчального закладу з відривом від виробництва, у період обов'язкового терміну роботи за призначенням.

На наукового працівника, що підлягає атестації, складається характеристика яка підписується його безпосереднім керівником. На керівників структурних підрозділів характеристика складається і підписується керівником наукової установи. Характеристика разом з атестаційним листом попередньої атестації (у разі її проведення) подається до атестаційної комісії не пізніше ніж за два тижні до проведення атестації. У цей же термін з характеристикою ознайомлюється науковий працівник, який підлягає атестації. Атестаційна комісія у присутності керівника структурного підрозділу і наукового працівника, що підлягає атестації, заслуховує звіт наукового працівника про його роботу і розглядає необхідні матеріали. Якщо науковий працівник не з'явився на атестацію без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його відсутності.

Рішення атестаційної комісії приймається відкритим або таємним голосуванням за відсутності наукового працівника, який проходить атестацію. У разі необхідності проведення таємного голосування атестаційна комісія відкритим голосуванням обирає з числа своїх членів лічильну комісію. Засідання атестаційної комісії вважається правомочним, якщо в ньому беруть участь не менше 2/3 її складу.

На підставі характеристики наукового працівника, його звіту, інших поданих матеріалів і повідомлень та їх обговорення атестаційна комісія приймає одне з таких рішень: відповідає займаній посаді, не відповідає займаній посаді.

У разі проведення таємного голосування бюлетень для таємного голосування повинен містити прізвище, ім'я та по батькові, найменування посади атестованого, а також обидві оцінки діяльності працівника. Якщо під час таємного голосування у бюлетені не було закреслено жодної з оцінок діяльності працівника або закреслено обидві, бюлетень вважається дійсним і зараховується на користь складається протокол лічильної комісії, який

затверджується відкритим голосуванням і який повинен містити прізвище, ім'я та по батькові, найменування посади атестованого, результати голосування, висновок лічильної комісії, її склад та бути підписаний членами лічильної комісії.

Атестаційна комісія також може ухвалити рекомендації про заохочення наукового працівника, зміну посади, розміру посадового окладу, призначення позачергової атестації тощо. Ці рекомендації можуть бути розглянуті керівником наукової установи протягом одного року з дня проведення атестації.

З погляду нормативно-правового забезпечення найбільш урегульованою є атестація державних службовців, що здійснюється згідно Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 року за № 1922 відповідно до Стратегії реформування системи державної служби в Україні та заходів з її реалізації.. Водночас атестація посадових осіб місцевого самоврядування регулюється Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, яке також затверджене Кабінетом Міністрів України.

В Україні для державних службовців, працівників керівного складу державних організацій запроваджена періодична підсумкова (1 раз на 3 роки) атестація. Одночасно для посадових осіб місцевого самоврядування цей термін становить 4 роки. Педагогічні та наукові працівники проходять атестацію один раз на 5 років.

Перша атестація проводилась в 2001 році. Згідно чинного порядку атестації підлягають державні службовці усіх рівнів, у тому числі й ті, які займають посади державного службовця I та II категорій, де особливості проведення їх атестації визначається органами, які призначають їх на посади. Державні службовці I та II категорій переважно займають посади керівників і заступників керівників державних органів, у тому числі центральних органів виконавчої влади, обласних державних адміністрацій, інших органів, призначення на які

здійснюється в особливому порядку, встановленому законами України. У зв'язку з цим Положенням передбачено, що особливості проведення атестації таких державних службовців, визначаються органами, які призначають їх на посади.

Особи, які займають посади державних службовців, на період відпустки по вагітності, пологах, догляду за дитиною і на час проведення атестації відпрацювали на посаді більше року, також проходять атестацію у порядку, встановленому цим Положенням. Водночас особи, прийняті на посаду на певний строк, вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням. Жінки, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах і догляду за дитиною, атестацію проходять не раніше ніж через рік після виходу на роботу.

Не підлягають атестації державні службовці патронажної служби, а також особи, які обіймають певну посаду менше одного року, та молоді спеціалісти, що пройшли підготовку за спеціальностями, професійно спрямованими для державної служби.

Під час атестації перевіряється, чи відповідає займаній посаді ділова кваліфікація, рівень знань і навичок, інших суспільно значущих якостей державного службовця. Вона повинна сприяти поліпшенню якісного складу державних службовців, їх ефективному використанню, росту професійної компетентності, підвищенню кваліфікації, посиленню організованості, відповідальності, дисциплінованості та здійснюватися на засадах законності, об'єктивності, гласності, колегіальності, неупередженості.

Державні службовці, які працюють на посадах менше року (прийняті на державну службу, зайняли більш високу посаду, перейшли до іншого державного органу менше ніж рік тому), атестації не підлягають. Особи, які згідно з чинним законодавством призначаються або обираються на посаду на певний термін (визначений Законом, Положенням про орган), а також вагітні жінки проходять атестацію за власним бажанням. Положення передбачає, що у період між атестаціями, під час підбиття підсумків роботи органу за рік

проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків.

Проведенню атестації повинна передувати підготовча й організаційна робота. Кадрові служби готують пропозиції щодо складу атестаційних комісій, термінів і графіків проведення атестації; визначають кількість та складають списки державних службовців, які підлягають атестації; роз'яснюють цілі і порядок її проведення; проводять підготовку необхідних для атестації документів: атестаційний лист попередньої атестації і бланк атестаційного листа чергової атестації за зразком, що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року за № 1922. Терміни і графік проведення атестацій затверджується наказом керівника і доводиться до державного службовця.

Державні службовці-керівники атестуються, як правило, комісіями тих органів, керівники яких призначають та звільняють із посад. До їх складу доцільно включати кваліфікованих працівників державних органів із досвідом роботи у відповідних сферах. Кількісний і персональний склад атестаційних комісій, терміни, місце проведення атестації, графік її проведення затверджуються наказом (розпорядженням) керівника державного органу. Цим наказом також можуть надаватися відповідні доручення і встановлюватися дати подання необхідних документів до атестаційних комісій.

За рішенням керівника державного органу до роботи в комісіях можуть залучатися незалежні експерти (наукові працівники, психологи, професіологи, представники системи навчання державних органів та інші спеціалісти). Оцінка експертами якостей державного службовця не може бути домінуючою, а враховується як один із аргументів, що характеризує державного службовця.

На практиці немає єдиного підходу щодо правомірного складу атестаційної комісії. Наприклад, для державних службовців засідання комісії вважається правомірним, що на ньому присутні не менше ніж 3/4 її складу. Водночас для працівників керівного складу державних організацій, підприємств, наукових працівників засідання атестаційних комісій вважається правомірним, якщо в

ньому беруть участь не менше ніж 2/3 її складу. Рішення комісії приймається щодо кожного працівника, який атестується, простою більшістю голосів членів комісії. Голосування проводиться на закритому засіданні.

Для різних категорій працівників установлені неоднакові терміни передавання характеристик до атестаційних комісій. Так, на кожного державного службовця, який підлягає атестації керівники структурних підрозділів готують службову характеристику, яка затверджується керівником вищого рівня і подається до атестаційної комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації. Водночас характеристика на наукового працівника подається до атестаційної комісії не пізніше ніж за два тижні до проведення атестації, а на працівників керівного складу інших державних організацій – не пізніше ніж за три дні до проведення атестації. На керівників структурних підрозділів характеристики готують заступники керівника державного органу.

Доцільно, щоб службова характеристика містила: загальні відомості (прізвище, ім'я, по батькові, посада, стаж роботи на посаді); професійні знання, рівень володіння державною мовою, досвід роботи за фахом; аналіз виконання державним службовцем посадових обов'язків, дотримання правил поведінки; ділові якості (професійна компетентність, відповідальність, ініціативність, самостійність у роботі, оперативність у прийнятті рішень і здатність до контролю за їх реалізацією, уміння акумулювати необхідну інформацію та виділяти найголовніше, працювати з нормативно-правовими актами, іншими документами); особисті якості (працездатність, комунікабельність, уміння керувати підлеглими, уміння встановлювати взаємовідносини з колегами, творчий підхід до справи, принциповість, послідовність у роботі, самокритичність); результативність роботи; підвищення кваліфікації (види професійного навчання, що проходив державний службовець, або причини, з яких навчання не проводилося, використання одержаних знань у роботі, здатність до самоосвіти, ставлення до професійного навчання підлеглих тощо); можливості професійного і службового просування (за яких умов, на яку посаду, коли);



зауваження і побажання державному службовцю, який атестується; висновок про відповідність займаній посаді.

Працівник має бути попередньо ознайомлений із складеною на нього характеристикою. Якщо він не згоден з відомостями, викладеними в характеристиці, то може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості до своєї службової діяльності.

На засідання атестаційної комісії запрошуються працівник, який атестується, та його керівник. Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його відсутності. До поважних причин у цьому випадку можна віднести: хворобу, відпустку за сімейними обставинами, відрядження тощо. Документи, що підтверджують відсутність державного службовця на атестації, мають бути надані атестаційній комісії його безпосереднім керівником.

Після завершення атестації її результати узагальнюються та аналізуються головою атестаційної комісії і кадровою службою державного органу. Результати атестації вносяться до протоколу засідання атестаційної комісії та атестаційного листа, що підписуються головою і членами комісії, які брали участь у голосуванні, і повідомляються працівникові, який атестувався, та його керівнику після проведення атестації. Атестаційний лист зберігається в особовій справі працівника. Остаточне рішення за наслідками атестації приймає керівник державного органу і видає відповідний наказ (розпорядження), у якому (розпорядженні) доцільно визначати заходи щодо поліпшення роботи з кадрами на відповідний період. У додатках до вказаного наказу (розпорядження) зазначаються всі державні службовці, які проходили атестацію з відповідним рішенням щодо них:

– про визнання такими, що відповідають займаній посаді, у тому числі щодо тих працівників, які зараховуються до кадрового резерву, кому дозволяється пройти стажування на відповідній посаді, встановлюються надбавки або змінюється їх розмір, присвоюються ранги державного службовця (з дотриманням порядку, встановленого законодавством);

- відповідають займаній посаді за певних умов і порядку їх виконання;
- про невідповідність займаній посаді з визначенням осіб, які переводяться за їх згодою на іншу посаду, а також тих, кого буде звільнено з посади.

Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником організації в двомісячний термін від дня атестації. Ухвалення такого рішення після закінчення зазначеного терміну не допускається. Час хвороби працівника, а також перебування його у відпустці до цього терміну не включається. Якщо працівник, визнаний за результатами атестації таким, який не відповідає займаній посаді, то він звільняється з роботи на підставі, передбаченій пунктом 2 статті 40 Кодексу законів про працю України у порядку, визначеному цим Кодексом.

Рішення керівника, пов'язані з атестацією, у тому числі з питання звільнення державних службовців, визнаних такими, що не відповідають займаній посаді, можуть бути оскаржені державним службовцем безпосередньо до суду протягом 10 днів з дня його прийняття.

Трудові спори, пов'язані з атестацією персоналу, в тому числі з питань звільнення працівників, визнаних такими, що не відповідають посаді, яку вони обіймають, вирішуються згідно із законодавством про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів. Зміна керівника або складу державної організації чи установи не може бути підставою для проведення позачергової атестації державних службовців.

Для забезпечення більш тісного взаємозв'язку атестації працівників із стратегією управління дієдатністю персоналу організації у своїх положеннях про атестацію повинні передбачати стимули, що спонукали б керівників та фахівців своєчасно проходити атестацію. Становище працівника на державному підприємстві, в організації чи науковій установі, державного службовця в органах виконавчої влади, їх соціальний статус мають бути більше

пов'язані з результатами періодичних атестацій. Тільки за цих умов атестація персоналу буде ефективною і дасть позитивні практичні результати.

## **6.6. Організація та проведення щорічної оцінки діяльності працівників в організації**

Оцінка працівників державних органів, зокрема тої його частини, що має статус державних службовців, має певну специфіку, яка полягає в обов'язковості їх щорічної оцінки в період між атестаціями. Така оцінка проводиться безпосередніми керівниками (керівниками структурних підрозділів).

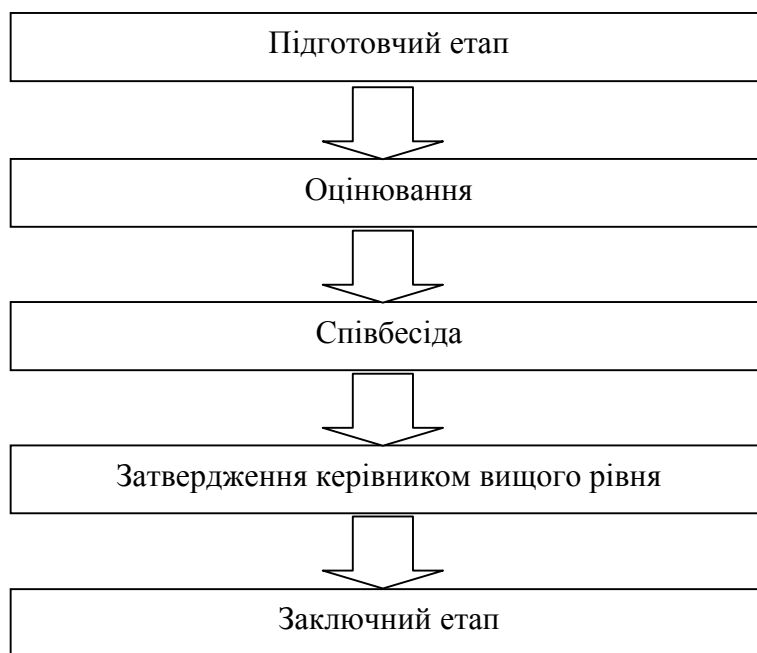
Положенням передбачено також, що порядок проведення щорічної оцінки затверджується керівником, який призначає на посади та звільняє з посад державних службовців з урахуванням особливостей відповідного державного органу. У порядку повинно бути визначено:

- конкретний термін оцінювання;
- ким може проводитися щорічна оцінка у випадках відсутності (хвороба, довготривале відрадження тощо) безпосереднього керівника або, якщо безпосередній керівник працює неповний звітний рік. У зазначених випадках щорічну оцінку можуть проводити заступник керівника структурного підрозділу, у разі відсутності такої посади – керівник вищого рівня;
- категорії державних службовців, які не підлягають щорічному оцінюванню. Наприклад, вагітні жінки, державні службовці патронатної служби та державні службовці, призначені на посаду у звітному періоді, або працівники (військовослужбовці Збройних Сил, інших військових формувань, особи начальницького складу органів внутрішніх справ, органів і установ виконання покарань), відражені до державних органів.

Щорічна оцінка має стати одним із важливих компонентів управління трудовими ресурсами, сприяти покращанню добору та розстановці кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності державних службовців, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку,

плануванню кар'єри, удосконаленню процесу планування і організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявленню організаційних проблем та оперативному реагуванню на них, аналізу посадових інструкцій.

Порядок проведення щорічної оцінки затвердженої керівником організації, та процедура її проведення складаються з таких етапів (рис. 6.7).



**Рис. 6.7. Процедура проведення щорічної оцінки працівників в державних органах**

На підготовчому етапі аналізується виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, особистих планах, а також наданих окремими дорученнями у звітний період; встановлюється дата проведення співбесіди. Державні службовці ознайомлюються з планом роботи підрозділу (органу) на наступний рік, відповідно до якого готують пропозиції до особистого плану.

Наступний етап – оцінювання, яке здійснюється державним службовцем через самооцінювання і безпосереднім керівником. Самооцінка забезпечує активну, конструктивну участь державного службовця у процедурі щорічної оцінки. Для них є можливість висловити свою думку і самостійно визначити проблемні галузі, а також встановити для себе конкретні цілі для

удосконалення професіоналізму. посадової інструкції, особистого плану, визначеного на початку звітнього періоду.

Безпосередній керівник оцінює виконання державним службовцем посадової інструкції, особистого плану, визначеного на початку звітнього періоду.

На підготовчому етапі аналізується виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, особистих планах, а також наданих окремими дорученнями у звітний період; встановлюється дата проведення співбесіди. Державні службовці ознайомлюються з планом роботи підрозділу (органу) на наступний рік, відповідно до якого готують пропозиції до особистого плану.

Наступний етап – оцінювання, яке здійснюється державним службовцем через самооцінювання і безпосереднім керівником. Самооцінка забезпечує активну, конструктивну участь державного службовця у процедурі щорічної оцінки. Для них є можливість висловити свою думку і самостійно визначити проблемні галузі, а також встановити для себе конкретні цілі для удосконалення професіоналізму. Безпосередній керівник оцінює виконання державним службовцем посадової інструкції, особистого плану, визначеного на початку звітнього періоду.

Співбесіда та підписання результатів обговорення проводиться безпосереднім керівником із державним службовцем, з метою обговорення результатів оцінки роботи державного службовця за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації. У ході співбесіди, як правило, обговорюються результативність у контексті посадових обов'язків і запланованих завдань, успіхи та причини невдач, заходи щодо подолання перешкод, що виникають у роботі, прагнення і потреби розвитку, особисті плани на майбутній період у світлі пріоритетів структурного підрозділу або органу.

Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки здійснюється після ознайомлення із результатами оцінювання. Керівник вищого рівня при цьому може висловити свої зауваження та пропозиції, а також провести, у разі необхідності, відповідні співбесіди.

Заключний етап характеризується, тим що повноту заповнення Форми бланку щорічної оцінки перевіряє кадрова служба органу і долучає її до особової справи державного службовця. Кадровою службою також аналізуються та узагальнюються результати щорічної оцінки і готуються проекти відповідних рішень із питань кадрового менеджменту. Вказані висновки враховуються при складанні річних планів роботи з кадрами, визначенні щорічної та перспективної потреби в кадрах, формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, плануванні їх кар'єри.

Результати щорічної оцінки враховуються при атестації державних службовців, а також при розгляді питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їх розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формування кадрового резерву та інших питань проходження державної служби.

У випадках, коли державні службовці отримують „низьку” оцінку виконання покладених обов'язків і завдань, до них можуть застосовуватися заходи впливу. Наприклад, встановлення певного терміну для покращання показників роботи, проведення додаткових співбесід із безпосереднім керівником, виключення з кадрового резерву. При потребі можуть застосовуватися заходи дисциплінарного впливу, передбачені чинним законодавством, у порядку, визначеному статтями 148, 149 Кодексу законів про працю України.

У разі незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, державний службовець у встановлений Порядком проведення щорічної оцінки термін (наприклад, десятиденний) оформлює свої зауваження та обґрунтування,

з якими звертається до керівника вищого рівня. Якщо державний службовець залишився невдоволений рішенням керівників, то він може оскаржити ці рішення керівникові органу або керівникові органу вищого рівня у такий же термін.

Оцінювання діяльності працівників державних органів є важливим елементом управління трудовими ресурсами, оскільки дає менеджерам змогу приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників.

## **Лекція 6. Мотивація трудових ресурсів як складова соціально – трудових відносин в організації**

### **7.1. Сутність та значення мотивації трудових ресурсів організації**

### **7.2. Основні теорії мотивації трудової діяльності працівників**

### **7.3. Система мотивації праці трудових ресурсів в організації**

### **7.4. Стимулювання праці трудових ресурсів організації**

### **7.5. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку трудових ресурсів**

### **7.1. Сутність та значення мотивації трудових ресурсів організації**

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини з правильного використання стимулів до праці.

В основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукає людини до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість менеджеру усвідомити суб'єктивні рушійні причини якими керується людина у своїй діяльності.

Стан різних мотивів, що зумовлюють поведінку людей, утворює його мотиваційну структуру. У кожної людини вона індивідуальна і визначається багатьма чинниками: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями і т. ін. Мотиваційна структура окремої людини має визначену стабільність, однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо в процесі виховання людини, її освіти. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища.

*Мотивація праці* – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності.

*Мотивація* – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих



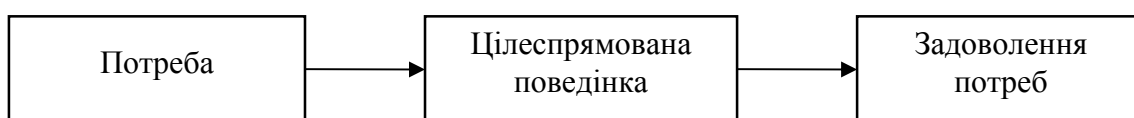
цілей організації.<sup>1</sup>

Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх особисті бажання і потреби.

Як показано на рис. 7.1, проста модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб.



**Рис. 7.1. Процес мотивації**

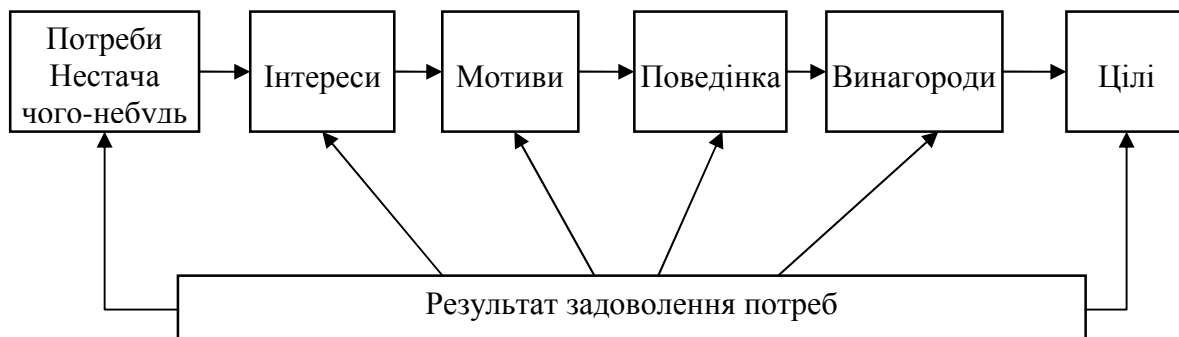
Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної ні чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає ним для себе.

Потреби поділяють на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні); винагороди – на внутрішні (отримують у процесі роботи, від змісту трудового процесу, відчуття самоповаги тощо) і зовнішні (зумовлені заробітною платою, просуванням за службовою ієрархією, кабінетом, службовим авто, додатковою відпусткою тощо). Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити графічно (рис. 7.2). Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви (усвідомлене спонукання до дій). Відповідно мотиви

---

<sup>1</sup>Колот М.А. Мотивація персоналу: навч. посібник / М.А. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – С.16.

зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб індивіда.



**Рис. 7.2. Модель мотивації через потреби**

*Мотивація* – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Основними завданнями мотивації є:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Але для вирішення цих завдань необхідний аналіз наступних чинників:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної чи групової мотивації, якщо така є в залежності між ними;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин.

Якщо мотивацію розглянути як процес впливу на поведінку людини факторів – мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній.<sup>1</sup> А на практиці не завжди спостерігається чітка їх

<sup>1</sup>Колот М.А. Мотивація персоналу: навч. посібник / М.А. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – С.16.

послідовність та чітке розмежування процесів мотивації.

Перша стадія – виникнення проблем. Це відчуття постійно турбує людину і потребує задоволення (три групи потреб: фізіологічні, психологічні, соціальні);

Друга стадія – пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатися усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконання дій. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом.

Шоста стадія – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей непотрібно великих зусиль, або навпаки, то мотив праці майже не формується. Мотив праці формується тоді, коли трудова діяльність є основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критеріям при розподілі служать статутні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати одиночка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання які необов'язково передбачають трудову активність працівників, оскільки можуть бути досягненні за допомогою інших видів діяльності. Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статутні мотиви, пов'язані з визначенням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

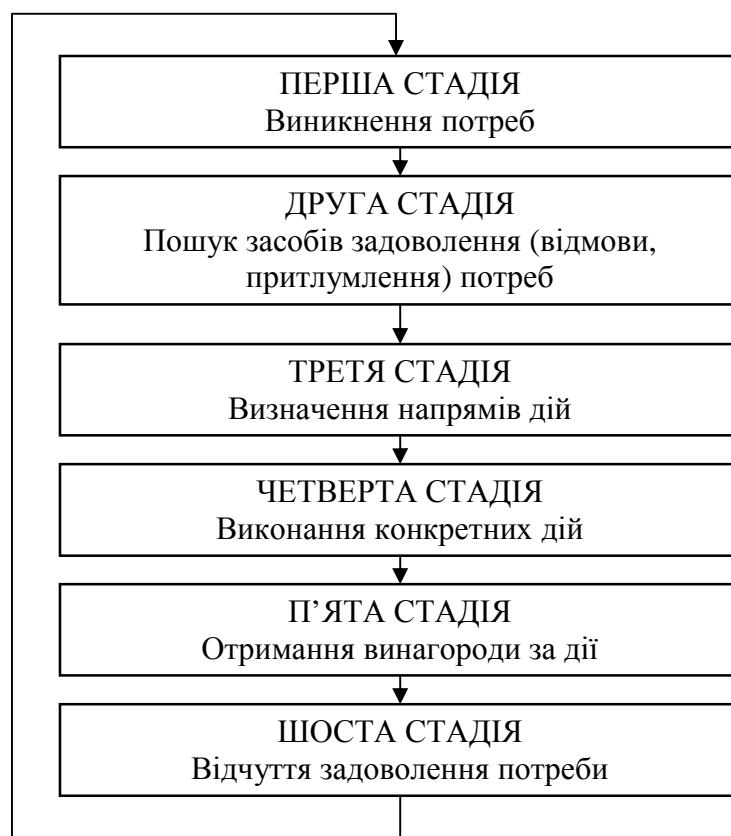


Рис. 7.3. Схема процесу мотивації

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація - несамоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії в управлінні трудовими ресурсами організації.

Мотиваційна стратегія, в організації ґрунтується на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією в організаціях здійснюється з використанням таких мотиваційних методів:

- використання грошей як міра нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Керівник повинен вирішувати два завдання:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалити регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників;

- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

В загальному вигляді управління мотивацією в організації здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників в організаціях значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує керівник.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації праці є:

- високий рівень оплати;
- використання високопрофесійної праці;
- відсутність зрівнялівки в оплаті;
- високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність

Мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам людини;
- для одержання благ необхідні трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність яка дозволяє працівникові одержати ці блага і з меншими матеріальними і моральними втратами, чим будь-які інші види діяльності.

Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота в державній установі теж являє собою один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунутися на керівну посаду в організації – це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для того щоб просунутися службовими сходами, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети і таким чином, задача менеджера полягає в тому, щоб надати можливість працівникам задовольнити свої особисті потреби в обмін на якісну роботу.

Нарощування рівня мотивів відбувається під впливом стимулів, які виконують роль важелів впливу чи носіїв «нарощування», що викликають дію визначених мотивів. Розрізняють чотири основні види стимулів – примус, матеріальне та моральне заохочення, самоствердження.

Основна мета мотивації – стимулювати виробничу поведінку сі співробітників організації, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних завдань, що перед ними стоять.

Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації за рахунок вмотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим, наскільки повно організація забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями організації.

Таким чином, ефективність мотивації включає два основних поняття:

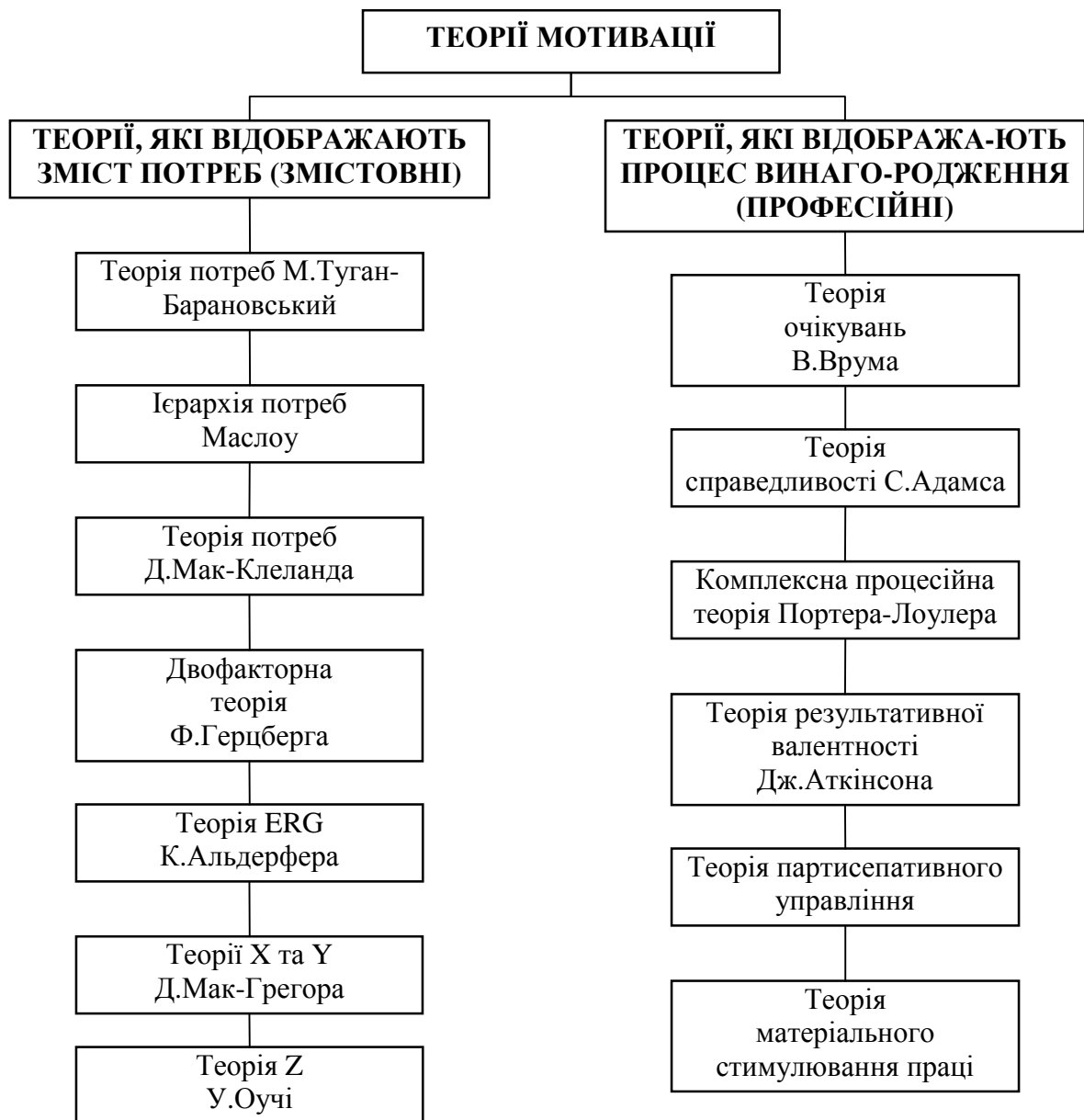
- 1) економічна ефективність мотивації;
- 2) соціальна ефективність мотивації;

Економічна ефективність мотивації містить у собі вирішення, що стоять перед організацією. Вона залежатиме від правильного ефективного використання людських ресурсів. Мотивація повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні організації.

## **7.2. Основні теорії мотивації трудової діяльності працівників**

Протягом історії менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників.

Так, виділяють первісні, змістовні процесуальні теорії мотивації. Первісні (теорії «Х» Ф. Тейлора, «У» Д. Мак-Грегора та «Z» У. Оучі) і змістовні (теорія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, К. Альдерфера) глибоко вивчаються в ряді дисциплін управлінської спрямованості (рис. 7.4).



**Рис. 7.4. Класифікація теорій мотивації**

Теорії мотивації розглядаються у двох аспектах: змістовому і процесуальному.



Змістова теорія (теорія задоволення) базується на принципі ідентифікації тих внутрішніх спонук (називаються потребами), які змушують людей діяти певним чином. До них належать:

- ієрархія потреб А. Маслоу;
- теорія ЖВЗ К.Алдерфера;
- теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- теорія трьох потреб Д. Мак-Клеланда.

Щодо практичної реалізації теорій, то застосування теорій А. Маслоу в управлінні персоналом зводиться до того, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то потрібно визначити, які потреби спонукають їх до праці. При цьому необхідно враховувати, що ці потреби змінюються і неможливо розраховувати на те, що мотивація, як спрацювала один раз, буде ефективно працювати завжди. Є способи, за допомогою яких можна задовольнити потреби вищих рівнів індивідумів у трудовому процесі.

#### 1. Задоволення соціальних потреб:

- надання такої роботи, що дала б змогу працівникам спілкуватися;
- створення „духу єдиної команди”;
- доведення до кожного працівника необхідної інформації, і, як зворотний зв'язок, враховування їхнього погляду на певні питання реалізація принципу збереження неформальних груп, якщо вони не вносять дестабілізації в роботу і не завдають збитків;
- створення умов для реалізації соціальної активності працівників.

#### 2. Повага до потреб:

- пропозиція більш змістовної роботи;
- забезпечення працівників інформацією про результати їхньої роботи об'єктивна оцінка і заохочення результатів;
- залучення працівників до визначення мети і ухвалення рішень; делегування працівникам певних прав і повноважень; створення системи просування по службовій драбині;
- організація навчання і перепідготовки для підвищення компетентності

надання працівникам складної і важливої роботи, що потребує що потребує від них повної віддачі заохочення і розвиток у працівників творчих здібностей.

Процесуальні теорії мотивації намагаються пояснити, як виникає цілеспрямована поведінка, як вона спрямовується, підтримується і закінчується. Незалежно від того, як класифікується зміст мотивації, керівнику потрібно розуміти, як нею керувати існує чотири основні процесуальні теорії мотивації:

- теорія очікування В. Врума;
  - розширена модель чекання Портера-Лоулера;
  - теорія справедливості Дж. С. Адамса;
- теорія підсилення, популяризована Б. Ф. Скіннером.

Процесуальна теорія аналізує те, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому обирає. Теорія очікування розглядає мотивацію з огляду на три чинники:

- очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
- очікування того, що зусилля принесуть бажану винагороду;
- очікувана ціна винагороди.

Застосовуючи на практиці теорію очікування, необхідно враховувати те, що люди мають різноманітні потреби, тому й винагороди вони сприймають по-різному. Необхідно зіставити запропоновану винагороду з потребами працівників і привести їх у відповідність. Для підвищення ефективності мотивації необхідно встановити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. Обов'язок керівника полягає у формуванні високого, але реалістичного рівня результатів, очікуваних від підлеглих, і у вмінні всіма способами переконати їх, що, мобілізуючи свої зусилля, вони можуть досягти цього рівня. При цьому керівник має враховувати, що працівники зможуть досягти цього рівня тільки в тому разі, якщо делегований їм рівень повноважень та їхні професійні навички достатні для виконання поставленого завдання.

Усі досягнення є результатом зусиль тих людей, які стали на непопулярні позиції.

Теорія справедливості визначає, що працівники об'єктивно сприймають рішення щодо отриманої винагороди й оцінку витрачених зусиль, а потім зіставляють це з винагородою інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Якщо це порівняння підтверджує, що рішення щодо винагороди несправедливе, то в людини виникає психологічна напруженість. При цьому ті працівники, які вважають, що їм недоплачують порівняно з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно, або будуть намагатися отримати більшу винагороду. Якщо працівники вважають, що їм переплачують, то вони, скоріш за все, не змінюватимуть своєї поведінки й інтенсивності діяльності.

Реалізуючи принципи теорії справедливості, необхідно враховувати, що доти, доки люди не почнуть вважати, що одержують справедливу винагороду, вони будуть знижувати інтенсивність праці. Тому необхідно роз'яснити персоналу, що, наприклад, більш високооплачуваний колега отримує більше тому, що має більший досвід, і це дає йому можливість працювати продуктивніше.

Ще один спосіб формування й підтримки в персоналу почуття справедливості – збереження в таємниці сум виплат працівникам. Це нескладно зробити технічно, однак це змушує людей вбачати несправедливість навіть там, де її немає насправді. Крім того, впроваджуючи цей спосіб, керівник, за теорією очікування, ризикує втратити позитивний мотиваційний вплив.

Згідно з теорією Портера-Лоулера результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характерних рис людини, а також від ступеня усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці <sup>1</sup>.

Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від ступеня цінності винагороди і того, наскільки працівник вірить у тісний зв'язок між затраченими зусиллями й отриманою винагородою.

Результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості є задоволення працівника, яке відіграє роль вимірювача ступеня

---

<sup>1</sup>Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – С.36.

цінності винагороди. Ця оцінка впливає і на майбутнє сприймання людиною аналогічних ситуацій.

Застосування в практиці менеджменту персоналу моделі Портера-Лоулера зводиться до реалізації розуміння того, що результативна праця веде до задоволення. Тобто в управлінні необхідно враховувати й те, що відчуття виконаної працівником роботи веде до задоволення і, таким чином, впливає на результативність.

Більшість сучасних процесуальних теорій мотивації розглядають мотивацію як процес управління вибором. Таке визначення мотивації дав Віктор Врум. Він стверджував, що люди постійно знаходяться в стані мотивації. Таким чином, на думку В. Врума, для того щоб бути, успішним менеджером, необхідно показувати підлеглим, що спрямування їх зусиль на досягнення цілей організації приведе до якнайшвидшого досягнення їх особистих цілей.

Відповідно до теорії очікування В. Врума, підлеглий працює найбільш продуктивно, коли упевнений, що виправдаються його очікування трьох галузях:

- 1) очікування у відношенні «витрати праці – результати» ( $V - P$ ) – співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами;
- 2) очікування у відношенні «результати – винагорода» ( $P - V$ ) – очікування певної винагороди чи заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів;
- 3) фактор, що визначає мотивації теорії очікування, – цінність отриманого чи заохочення винагороди.

Отже, існують такі види очікування:

1. Очікування у відношенні «витрати праці – результати».
2. Очікування у відношенні «результати – винагорода».
3. Цінність винагороди.
4. Валентність.

Л. Портер і Е. Лоулер увели три змінні, що впливають на розмір

винагороди: 1) витрачені зусилля; 2) особистісні якості людини; 3) її здібності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування в даному випадку виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватна витраченим зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власне судження з приводу правильності чи неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками. Звідси випливає важливий висновок: саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

Цікавою для вивчення є теорія посилення Б. Ф. Скіннера її автор – психолог, його теорії поведінки були застосовані для мотивації службовців. Відповідно до цієї теорії поведінка людей обумовлена результатом їх дій у подібній ситуації в минулому. Деякі люди вважають теорію посилення Б. Ф. Скіннера навіть образливою, тому що вона стверджує, що майбутня поведінка службовців в основному визначена й це підриває віру в можливість вільного вибору.

Позиція Б. Ф. Скіннера, однак, полягає в тому, що службовці дістають уроки з досвіду попередньої роботи намагаються виконати ті завдання, які ведуть до бажаного результату, і уникнути тих завдань, що призводять до небажаного результату. Дана теорія базується на дуже простій моделі, яка складається з чотирьох кроків: 1) стимули, 2) поведінка, 3) варіанти поведінки, 4) вибір.

У цій моделі добровільна поведінка службовців у конкретній ситуації чи у відповідь на конкретні дії або події (стимули) приводить до певного результату (наслідку). Якщо результат позитивний, службовець має тенденцію до повторення своєї поведінки в подібній ситуації в майбутньому. Якщо ж результат негативний, службовець буде уникати подібних стимулів чи в майбутньому поводитиметься по-іншому.

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

– визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актів;

– визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;

– концентрувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;

– організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;

– узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;

– при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покрити його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації є:

– високий рівень оплати;

– використання високопрофесійної праці;

– відсутність зрівнялівки в оплаті;

– високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Таким чином, мотивація на сучасному етапі є найважливішим стимулом зростання продуктивності праці, яка можлива тільки при вірному підході до управління персоналом.

### **7.3. Система мотивації праці трудових ресурсів в організації**

Враховуючи теорії мотивації, формуються системи мотивації праці в організаціях – як у ринкових та у державних.

Одним із основних завдань у системі управління персоналом є створення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення V визначених завдань. Мотиваційна система являє собою компоненти, інструменти й методи, які спонукують працівника чи групу працівників до трудової виробничої діяльності шляхом впливу на властиві йому компоненти праці. У той же час варто врахувати, що мотивація нерозривно пов'язана із системою стимулювання праці, а це ефективно лише тоді, коли сучасний керівник (менеджер) уміє визначити той рівень виконаної роботи, якому відповідає його оплата і системи додаткових винагород.

Створення ефективної системи мотивації дуже складний і специфічний процес. Як уже зазначалося, мотивація може мати подвійний вплив на співробітників: мотивуючий і демотивуючий.

Неефективна система мотивації може викликати у працівників; незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни.

Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації за рахунок вмотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим, наскільки повно організація забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями організації.

Таким чином, ефективність мотивації включає два основних поняття:

- економічна ефективність мотивації;
- соціальна ефективність мотивації.

Економічна ефективність мотивації містить у собі вирішення задач, що стоять перед організацією. Вона залежатиме від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Мотивація повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні організації. Мотивація може вирішувати такі задачі організації:

- а) залучення персоналу в організацію;

- б) збереження працівників у ній;
- в) стимулювання виробничої поведінки працівників – пності, творчості, відданості організації і т. ін.;
- г) зменшення витратних показників.

Ці та інші економічні показники роботи організації будуть залежати від ефективної мотивації.

З іншого боку, соціальна ефективна мотивація сприяє задоволенню потреб працівників, спрямовуючи їх діяльність у потрібне для організації русло. Отже, люди, працюючи, мають можливість задовольняти фізіологічні, соціальні і психологічні потреби.

Таким чином, мотивація має двосторонню спрямованість. З одного боку, вона задовольняє потреби організації, з іншого – працівників. Тобто мотивація носить як соціальний, так і економічний характер.

Ефективна система мотивації повинна відповідати стратегічним цілям компанії і ситуації на ринку. Керівництву необхідно пристосовувати дану систему до мінливих умов, уявляти її недоліки і готуватися до їх нейтралізації.

У сфері державної служби система мотивації праці персоналу посідає особливе місце. Адже мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Найактуальнішою є теорія мотивації на основі ієрархії потреб відомого американського вченого А.Маслоу, який заснував її на припущенні, що мотивація є внутрішнім процесом – мета може бути в середовищі, але потреба, що веде до цілеспрямованості поведінки, закладена у самій людині (рис. 7.5).

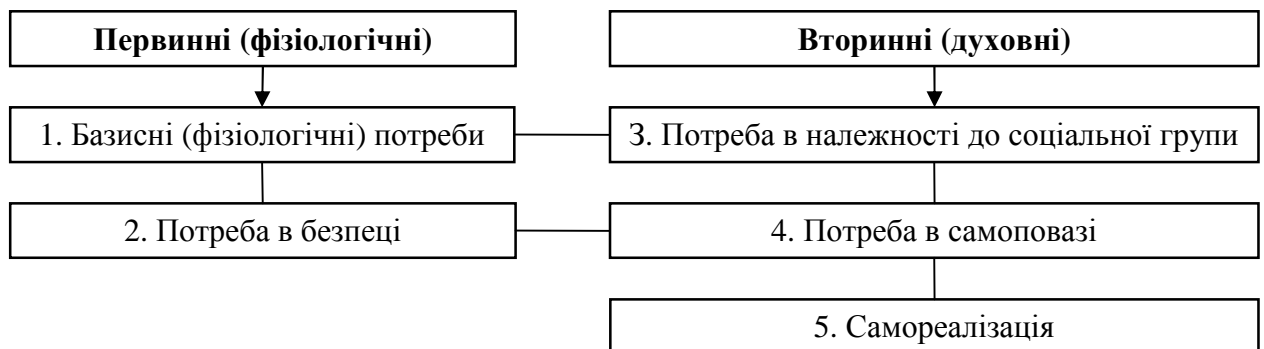


Рис. 7.5. Ієрархія потреб Маслоу



Він стверджував, що саме потреби спонукають людину виконувати ті чи інші дії. Як тільки потреба задоволена вона перестає бути мотивуючим фактором. Учений вважав перші чотири групи потреб дефіцитними, у тому значенні, що вони виникають унаслідок нестачі чого-небудь: їжі, безпеки, любові тощо. Але він був переконаний, що потреба самореалізації є істиною потребою зростання розвитку оскільки кожна досягнута стадія розвитку слугує індивідууму базою для нового процесу розвитку.<sup>1</sup>

Ураховуючи цю та інші теорії мотивації, формуються системи мотивації праці в організаціях – як у ринкових, так і в державних.

Основними компонентами комплексної системи мотивації трудових ресурсів організації виступають культура організації, ідентифікація з організацією, система участі, обслуговування персоналу, організація робочого місця, кадрова політика, регулювання робочого часу, інформування працівників. (див. табл. 7.1)

**Таблиця 7.1. Комплексна система мотивації трудових ресурсів організації**

Компонента мотивації	Інструменти	Цілі мотивації
1. Культура організації	Статут (Положення) організації	Визначення цілей діяльності організації. Погодження взаємних інтересів
2. Ідентифікація з організацією	Різні форми інформування про організацію	Почуття належності до організації
3. Система участі	Форми і методи розподілу результату, розвиток партнерства	Установка на корпоративність у поведінці
4. Обслуговування персоналу	Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку	Соціальна відповідальність відносно інших
5. Організація робочого місця	Організаційні засоби та психологічні елементи	Задоволення від роботи, якісне виконання завдання
6. Кадрова політика	Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів	Самостійність та ініціативність
7. Регулювання робочого часу	Гнучкий і плавний графік робочого часу	Відповідальність і свідоме використання робочого часу
8. Інформування працівників	Збори колективу, звіти про роботу, наради працівників колективу	Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості. Відповідальність за свої дії.

<sup>1</sup>Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навч. посіб./ Л.В.Балабанова. – Київ: ВД „Професіонал”, 2004. – С.117..

Важливими складовими системи мотивації праці державних службовців є їх матеріальне та соціально-побутове забезпечення: оплата праці, соціально-побутове та пенсійне забезпечення, захист особистих та майнових прав.

Так, наприклад, система мотивації праці державних службовців здійснюється за допомогою наступних методів (див. рис. 7.6)



**Рис. 7.6. Класифікація методів мотивації праці державних службовців**

Система мотивації праці державних службовців полягає у наступному:

- оплата праці, включаючи преміювання, надбавки за високі досягнення у праці, чи за виконання особливо важливої роботи та щомісячну надбавку до посадового окладу за вислугу років;
- пільги при пенсійному забезпеченні;
- забезпечення працівників службовими приміщеннями, транспортом, обчислювальною технікою та іншими матеріально – технічними засобами, а їхніх працівників житлом, дошкільними і шкільними установами;

- обов'язкове державне особисте страхування співробітників;
- виплата одноразових допомог і відшкодування матеріального збитку співробітникам;
- забезпечення навчання і перепідготовки;
- присвоєння звань, нагородження грамотами та почесними листами.

Побудова ефективної системи винагород має забезпечувати пріоритет стратегічних завдань, наприклад, зміцнення стратегічного потенціалу організації за рахунок формування додаткових інвестиційних ресурсів, пошук нових стратегічних зон господарювання, посилення зовнішньої і внутрішньої гнучкості виробничого апарату – організації, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, реалізації програм підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу і ряду інших напрямів. Орієнтація системи стимулів на пріоритет зазначених завдань означає, що дохід працівників, які визначають мету, основні завдання діяльності організації виробляють засоби для їхнього досягнення, має залежати від ефективності саме цієї діяльності.

Система стимулів для кожної категорії працюючих пов'язана з формуванням рівня оплати праці, просуванням по службі, наданням різних соціальних пільг тощо. По суті, система винагород є еквівалентом статусу та офіційного визнання конкретних працівників.

Ефективна мотивація передбачає побудову конкурентоспроможної системи винагород для груп працюючих (окремих працівників), цінних для організації за рівнем кваліфікації, дефіцитності професії та іншими факторами.

#### **7.4. Стимулювання праці трудових ресурсів організації**

Важливим у системі мотивації праці трудових ресурсів організації є стимулювання, тобто вплив на потреби й інтереси, а через них на волю та поведінку працівників.

Стимулювання праці працівників відрізняється від мотивування тим, що стимулювання є одним із методів мотивації.

Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як

зовнішніх впливів на людину для координації його діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді і т. ін.).

Стимулювання виконує економічну, моральну й соціальну функції

*Економічна функція* виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, а це веде до підвищення продуктивності праці і якості продукції.

*Моральна функція* визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду.

*Соціальна функція* забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб (а в підсумку і розвиток особистості) визначається формуванням і стимулюванням праці в суспільстві.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.02.2001 року № 134 «Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» працівникам

здійснюються доплати:

а) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу відсутнього працівника або за вакантною посадою:

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- за суміщення професій (посад);
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт, що виконуються.

Зазначені види доплат не встановлюються керівникам закладів і установ, їх заступникам, керівникам структурних підрозділів цих закладів і установ та їх заступникам;

б) у розмірі 35 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за роботу в нічний час, якщо вищий розмір не визначено законодавством, за кожну годину роботи з 10-ї години вечора до 6-ї години ранку;

в) за науковий ступінь: доктора наук - у граничному розмірі 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати); кандидата наук - у граничному розмірі 15 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).

Доплати за науковий ступінь встановлюються, якщо діяльність працівників за профілем відповідає науковому ступеню.

А також надаються надбавки працівникам у розмірі до 50 відсотків посадового окладу:

- за високі досягнення у праці;
- за виконання особливо важливої роботи (на термін її виконання);
- за складність, напруженість у роботі.

Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу. У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни ці надбавки скасовуються або зменшуються.

## **7.5. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку трудових ресурсів**

Водночас глибокі трансформації відбуваються у мотивах поведінки, ціннісних орієнтаціях і мотиваційних структурах працівників. Знання і розуміння причин, що визначають участь людини в роботі, її ставлення до праці, а також засобів впливу на неї потрібні для реалізації мотивації. Під останньою, як функцією управління, розуміємо процес, що полягає у виявленні внутрішніх рушійних сил (мотивів) і розроблені стимулів, спрямованих на досягнення індивідом особистих цілей і цілей організації.

Ефективність і дієвість цього процесу, а саме розроблених або застосовуваних стимулів багато в чому залежить від наявності повної й достовірної інформації про потреби, інтереси, мотиви у сфері праці. Для одержання таких даних потрібний мотиваційний моніторинг (система постійного спостереження і контролю стану мотивацій трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності праці).

Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

- по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Мотиваційний моніторинг правомірно розглядати як складову моніторингу соціально-трудої сфери. Під останнім розуміємо комплексну систему постійного спостереження за фактичним станом справ у цій сфері, систематичного аналізу процесів, які в ній відбуваються. Його мета – регулярна оцінка змін, що відбуваються в соціально-трудої сфері, прогнозування

розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування осередків соціального напруження, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечують розвиток та використання трудового потенціалу.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

*Мотиваційний моніторинг* – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. З урахуванням того, що на мотиваційні настанови працівників впливають чинники – мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на таких високих рівнях. З цією метою треба створити відповідні служби мотивації або принаймні призначити відповідних фахівців.

Головною метою моніторингу має стати підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності працівників, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найактуальніших проблем у сфері соціально-трудоких відносин.

На рівні організацій робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовому процесі, на виявляння змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості організацій, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні в державних установах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань індивідів та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Для оцінки предмета дослідження – мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами, важливо кожній організації мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

а) характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки працівників в організації; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їхня дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації та їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо;

б) показники рівня життя – заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їхніх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо;

в) характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система мотиваційного моніторингу в організаціях розроблена недостатньо. В окремих випадках є інформація про характер мотивів



влаштування на роботу або причини звільнення. Виявлення повного переліку мотивів діяльності працівників, їхньої значущості, структуризації зовнішніх і внутрішніх кореляторів поведінки проводяться завдяки науковим, соціологічним й іншим дослідженням.

Окрім того, недостатньо розроблені засоби опрацювання інформації і подальшого її використання. Все це зумовлює потребу розроблення системи моніторингу мотивації працівників організацій.

При розробці такого мотиваційного моніторингу необхідно дотримуватись наступних принципів:

- системність – побудова набору оцінних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни мотивації трудової діяльності;
- аналітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;
- виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

Створення і функціонування системи моніторингу мотивації в організації можна запровадити в кілька етапів:

- виявлення значущості мотивів діяльності працівників;
- встановлення типології мотиваційної спрямованості працівників;
- дослідження чинників, що впливають на формування мотивів діяльності працівників;
- визначення задоволення результатами.

З метою підвищення дієвості моніторингу, забезпечення регулярного поповнення інформаційної бази, аналізу причини зміни мотивів трудової

діяльності й чинників, що впливають на їх формування , доцільно для проведення опитування й обробки результатів використовувати програму дослідження мотивації працівників в організації.