

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ

з дисципліни «Організація кадрової роботи»

Тема 1.3. Кадрова служба підприємства. Кадрове планування.

Львів

ПЛАН:

1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура. Функції та завдання кадрової служби підприємства.
2. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби. Функції менеджера по персоналу підприємства.
3. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.
4. Кадрові служби в зарубіжних фірмах.
5. Сутність, мета і завдання кадрового планування. Основні види кадрового планування.
6. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозованої потреби в кадрах. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп.
7. Зовнішні і внутрішні чинники маркетингу персоналу. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.

1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура. Функції та завдання кадрової служби підприємства.

Кадрова служба підприємства - це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою

Роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. Так, виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових служб щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як: маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор

навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

Структура кадрової служби може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності в сфері людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора.

Посада керівника служби персоналу у різних організаціях має різні найменування, а саме: директор роботи з персоналом, менеджер персоналу, заступник директора в розвитку людських ресурсів чи інакше. В міру зростання організації зростає кількість фахівців, які працюють з персоналом, одночасно поглиблюється розподіл праці всередині служби.

Повноцінна кадрова служба зазвичай включає у собі кілька секторів із чітким поділом функцій:

1) сектор обліку і аналізу, кадрового діловодства. У його компетенцію входить розробка кадрового плану в бізнес-плані організації, підготовка штатного розкладу, посадових інструкцій, облік кадрів, створення бази даних працівників, формування та ведення особистих справ співробітників;

2) сектор добору фахівців (рекрутингу) займається комплектуванням штату, кадровим плануванням, пошуком і відбором персоналу, оцінює профпридатність здобувачів, оформляє прийом на роботу і т. д. Сектор потенціалу навчає нового працівника, вводить їх у посаду, організує навчання, на підвищення кваліфікації, планує кар'єру. Сектор мотивації проводить дослідження індивідуальної та групової мотивації, проводить атестацію, розробляє системи стимулювання персоналу, преміювання;

3) сектор соціальної політики створює сприятливий психологічний клімат у колективі, впроваджує корпоративну культуру, проводить соціометричні дослідження, заохочує індивідуальну і групову ініціативу, створює умови до творення та розвитку

Положення про кадрову службу має складатися з наступних розділів: загальних положень; завдання; структура; функції; стосунки з іншими підрозділами; права; обов'язки; відповідальність.

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т.д.).

До функцій кадрової служби підприємства належать:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Кадрова служба вирішує такі завдання:

- здійснення роботи з добору, розстановки та використання робітників і фахівців;
- формування стабільного колективу;
- створення кадрового резерву;
- організація системи обліку кадрів.

Повноваження кадрової служби:

- право вимагати від усіх підрозділів організації необхідні матеріали;
- вирішувати питання працівників щодо переміщення і звільнення;
- право вимагати від інших підрозділів обов'язкове виконання тих вказівок, що передбачені положенням про кадрову службу.

2. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби. Функції менеджера по персоналу підприємства.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства.

2. Задачі відділу: вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Основними функціями підрозділу є:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри;
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу;
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;
- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;
- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;
- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства в інших організаціях, що пов'язані з виконанням завдань підрозділу; виконання функцій із зв'язків з громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи;

- контролювати стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу обумовлює відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій і в цілому відділу кадрів.

3. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.

1. Організовує роботу з персоналом у відповідності із загальними цілями розвитку підприємства і конкретними напрямками кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного удосконалення працівників.

2. Забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації.

3. Визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами.

4. Здійснює підбір кадрів, проводить співбесіди з кандидатами на роботу, у тому числі з випускниками навчальних закладів, з метою комплектування штату працівників.

5. Організовує навчання персоналу, координує роботу по підвищенню кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри.

6. Доводить інформацію з кадрових питань і важливих кадрових рішень до відома всіх працівників.

7. Організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

8. Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань приймання, переведення, просування по службі, пониження у посаді, накладенні адміністративних стягнень, а також звільнення працівників.

9. Розробляє систему оцінки ділових та особистих якостей працівників, мотивації їх кар'єрного росту.

10. Консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

11. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів.

12. Складає і оформляє трудові договори та контракти, веде особові справи працівників та іншу кадрову документацію.

13. Здійснює керівництво підлеглими.

5. Основні типи організаційної структури кадрової служби. співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.

Організаційна структура кадрової служби, що близька до ідеальної, може мати наступну структуру і функції:

I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції:

- розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації;
- планування розвитку персоналу організації;
- аналіз інформації з ринку праці;
- планування потреб в персоналі;
- забезпечення керівництва кадровою інформацією.

II. Сектор найму персоналу. Функції:

- поточне планування потреби в персоналі;

- набір персоналу (зовнішній і внутрішній);
- відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:

- професійна орієнтація персоналу організації;
- адаптація персоналу (первинна і вторинна);
- планування збереження кадрового потенціалу організації.

IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:

- аналіз трудових процесів в організації;
- планування витрат на персонал;
- розробка трудових угод (контрактів);
- вивчення процесу мотивації праці;
- встановлення системи стимулів та компенсації;
- розробка системи оплати праці в організації.

V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:

- аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу через діяльність в організації;
- вивчення морально-психологічного клімату в колективах;
- організація оцінки діяльності персоналу;
- оцінка змісту трудових процесів.

VI. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:

- розробка навчальних програм;
- організація професійного навчання;
- розробка і корекція кар'єрних планів.

VII. Сектор трудових відносин. Функції:

- укладання колективних договорів;
- укладання контрактів і трудових договорів;
- вивчення питання соціальної напруженості в колективах;
- розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:

- організація курсів з охорони праці;
- вивчення умов праці та їх корекція;
- організація медичного обслуговування персоналу.

Кадрова служба у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами. **Спільно з планово-економічним відділом кадрова служба:**

- розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій;
- розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів;

- складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів;
- готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни;
- складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому;
- готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв'язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва, а також з інших причин.

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

- вивчає та аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.), розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві;
- готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік;
- організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів робіт з персоналом.
- розробляє форми морального та матеріального стимулювання і подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд;
- перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення;
- здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:

- узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства;
- готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці;
- виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву;
- організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах;
- Бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

Спільно з бухгалтерією підприємства: Організовує та контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види робіт з персоналом, документальне оформлення прийому, переведення, відпусток, звільнень.

Разом із **юрисконсульт**ом організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконання наказів, вказівок і рішень з питань роботи з персоналом.

4. Кадрові служби в зарубіжних фірмах

Основними напрямками роботи щодо управління персоналом у США є: підбір, розвиток, розстановка, інструктаж.

Крім того, це функція:

- планування професійного зростання;
- професійного навчання;
- контролю дисципліни;
- обґрунтованості винагород;
- забезпечення здоров'я і безпеки;
- переміщення;
- пониження на посаді;
- звільнення.

До функції трудових відносин належать: проведення переговорів, бесід; розгляд скарг; вирішення трудових спорів; недопущення дискримінації працівників за ознаками раси, національності, статі, віку.

Кадрові служби фірм і корпорацій США є великими підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців з дуже високим статусом. Віце-президент компанії по кадрах звичайно є другою особою у компанії, і всі стратегічні рішення приймаються тільки за його участю.

Відділи кадрів виконують таку роботу:

- визначають потреби компанії у кадрах;
- здійснюють підбір, розстановку, оцінку та переміщення кадрів;
- розробляють політику і принципи роботи з резервом;
- вживають заходи щодо розвитку людського потенціалу;
- беруть участь у формуванні організаційної культури фірми, яка відіграє вирішальну роль в успіхах і невдачах фірми.

У **Німеччині кадрова політика** на великих фірмах проводиться спеціальними службами, розмір яких прямо залежить від чисельності зайнятих: на 130-150 працівників - один співробітник кадрової служби. На більшості фірм кадрові служби зайняті не тільки кадровими питаннями, але й виконують деякі економічні функції (розрахунок зарплати). Чисельність працівників кадрових служб підприємства у загальній чисельності працівників управління становить у середньому 28 %.

У цілому діяльність кадрових служб здійснюється за такими **напрямами**: управління кадровою політикою; планування штатного розпису; підбір і розстановка персоналу; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління винахідницькою і

раціоналізаторською роботою; організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; вирішення соціальних питань; соціальне забезпечення працівників похилого віку; медичне обслуговування на виробництві; організація харчування; охорона праці і техніка безпеки; правові проблеми.

Близько 90 % фірм доручають відділам кадрів розрахунки заробітної плати, а 10 % делегують цю функцію працівникам фінансової служби або бухгалтерії.

В Японії головною проблемою управління персоналом є збільшення витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності і ефективності управління. Основна причина - старіння зайнятого населення. Середній вік працюючого - 36 років. Заходи, які вживаються для удосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посаді в залежності від стажу роботи.

Кадрові служби у фірмі мають високий статус і широкі повноваження для комплексного системного управління трудовими ресурсами. Істотним чинником є компетентність кадрової служби. Без грамотно організованої кадрової служби не може існувати жодна організація. Роль кадрової служби для підприємства обумовлена вимогами часу, за якими і будується єдина кадрова політика підприємства.

5. Сутність, мета і завдання кадрового планування. Основні види кадрового планування.

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу.

Мета кадрового планування полягає в тому, щоб надати працюючим робочі місця в потрібний час і в потрібній кількості, у відповідності з їх здібностями і нахилами, а також потребами виробництва.

Практичною основою планування персоналу на підприємстві є план и економічного і соціального розвитку колективів.

Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації праці повинні дозволити працівникам оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації так і в інтересах персоналу. Для організації важливо мати в своєму

розпорядженні висококваліфікований персонал з метою досягнення цілей організації.

Кадрове планування повинно дати відповіді на питання:

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібні?
2. Як залучити потрібний і скоротити надлишковий персонал?
3. Як краще використати персонал у відповідності з його здібностями?
4. Яким чином забезпечити розвиток кадрів для нових кваліфікованих робіт, а також підтримка знань у відповідності з запитами виробництва?
5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи?

Планування персоналу охоплює:

- прогнозування перспективи потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);
- вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);
- аналіз стану робочих місць підприємства;
- розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

На промисловому підприємстві робітники є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікацій, відповідальності, творчості, виконавської та трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного прогресу і рівень організації виробництва.

На підприємствах аналізується виконання плану з чисельності і складу працівників. Метою цього аналізу є:

- визначення відповідності між фактичною і плановою чисельністю працівників загалом і за окремими категоріями;
- розподіл працівників за характером виробництва (основне і допоміжне);
- визначення складу працівників за статтю, стажем, віком і освітою;
- з'ясування причин відхилення фактичної чисельності від планової;
- установлення якісних змін у складі працівників;
- виявлення розмірів і причин плінності.

Кадрове планування можна поділити на:

- планування потреб у персоналі (оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів; оцінку майбутніх потреб; розробку програм по розвитку персоналу);
- залучення (набору) персоналу;
- використання і скорочення персоналу (покликано показати: кого варто скоротити, де і коли; політику оголошення про скорочення і

виплати вихідних допомог; кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників);

- навчання персоналу (повинно враховувати: необхідну кількість учнів; кількість існуючих працівників, що потребують навчання чи перенавчання; нові курси чи витрати на існуючі);

- збереження кадрового складу;

- витрат на утримання персоналу.

Основні види планування:

- довгострокове;

- перспективне;

- поточне.

Довгострокове планування охоплює період 15-20 років і виступає у формі цільових комплексних програм.

Комплексна програма кадрови передбачає вирішення наступних, основних напрямків роботи з персоналом:

- 1.Вдосконалення планування і організація кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами на основі використання електронно обчислювальної техніки.

- 2.Вдосконалення системи комплектування, підготовки і підвищення соціально-демографічної і професійно -кваліфікаційної структури.

3. Управління дисципліною праці, стабілізація виробничих колективів на основі скорочення, втрат робочого часу, плинності кадрів, покращення умов праці, відпочинку працюючих.

4. Підвищення творчої ініціативи і трудової активності робітників,підвищення їх культурного рівня, розвиток демократичних принципів в управлінні виробництвом.

На основі довгострокових планів розробляються перспективні і поточні плани, які в сукупності відображають єдину систему планування кадрової роботи.

Перспективні або п'ятирічні плани роботи з кадрами включають в себе таких 3 розділи:

- заходи по вдосконаленню складу кадрів, тобто керівників, спеціалістів і робітників;

- заходи з розвитку персоналу, тобто заходи по підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації і створення системи безперервної освіти;

- заходи з виховання кадрів.

Поточний план конкретизує показники довгострокового і перспективного плану роботи з кадрами, відображає питання комплектування підрозділів необхідними працівниками, їх розміщення, навчання, оцінка діяльності, підвищення кваліфікації, контроль

раціонального використання робочого часу і здійснення запланованих заходів по роботі з кадрами.

6. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозованої потреби в кадрах. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп.

Для проведення аналізу наявності персоналу необхідно з допомогою спеціально розроблених анкет зібрати наступну інформацію:

1. Дані про постійний склад персоналу.
2. Дані про структуру персоналу.
3. Плинність кадрів.
4. Втрати робочого часу в результаті простоїв, по хворобі.
5. Дані про тривалість робочого дня.
6. Заробітна плата робітників і службовців, її структура, основна і додаткова заробітна плата, надбавки до заробітної плати.
7. Кількість навчальних місць, система підготовки і підвищення кваліфікації, забезпечення навчальними місцями відповідно до потреб.
8. Кількість робітників, службовців і керівників, які повинні навчатися в навчальних закладах, в тому числі підготовка резерву кадрів управління.

Інформація про персонал повинна відповідати вимогам:

Бути простою – це означає, що інформація повинна вміщуватись тільки даних і в такому обсязі, який необхідний для конкретного випадку.

Бути наочною. Дані повинні бути представлені таким чином, щоб можна було швидко визначити головне.

Має бути однозначною. Дані повинні бути систематичні і логічні.

Актуальною. Дані повинні бути новими, оперативними і своєчасними і повинні подаватись без запізнення.

Бути послідовною. Дані повинні підраховуватись за єдиними формами розрахунку і мати однакову методику.

До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать:

- балансовий метод;
- метод порівняльного аналізу;
- метод експертних оцінок;
- системний аналіз;
- моделювання;
- економіко-математичні методи.

На основі цих методів аналізується:

- динаміка соціальних і кадрових процесів у трудових колективах,
- виявляються закономірності в їхньому розвитку,
- визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації, підприємства.

Практика показує, що методи прогнозування кадрової роботи та вдосконалення якісного складу кадрів на рівні підприємств і організацій застосовуються поки що епізодично. Сучасна кадрова політика вимагає комплексного їх використання при розробці соціально-економічних програм розвитку підприємств, галузей.

Прогнозування професійної кваліфікаційної структури робітників в організації ґрунтується на даних прогнозів загальної чисельності персоналу, фінансових можливостей щодо забезпечення подальшого розвитку персоналу, конкурентоспроможності організації, обсягів інвестування заходів НТП, реконструкції, впровадження нової техніки і технології.

7. Зовнішні і внутрішні чинники маркетингу персоналу. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.

Маркетинг персоналу—це вид управлінської діяльності, що направлений на визначення і задоволення потреби в персоналі.

Завдання маркетингу персоналу—володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреб в персоналі і реалізації цілей організації.

Джерелами інформації для персонал-маркетингу є:

- навчальні програми і плани випуску спеціалістів в навчальних закладах,
- навчальні програми додаткової освіти в комерційних навчальних центрах і курси перенавчання при біржах праці,
- аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці і зайнятості,
- інформаційні матеріали, повідомлення служб зайнятості, спеціалізовані журнали і спеціальні видання,
- мережа науково-технічних бібліотек, в яких можуть готуватися тематичні, аналітичні огляди, технічні виставки, конференції, семінари та ін.

Оскільки організація є відкритою системою, то її потреба в робітниках і фахівцях формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори:

1. Макроекономічна ситуація в країні. Саме від темпів росту ВВП, рівня інфляції, структурних змін в галузях економіки, залежить стратегія підприємства щодо розширення чи зменшення обсягів виробництва, а значить і потреба в трудових ресурсах.

2. Ситуація на ринку праці, тобто який попит на робочу силу.

3. Розвиток технологій. Він формує зміну вимог до спеціальностей, а відповідно до того буде змінюватись структура робочих місць, яка потребує відповідної підготовки і перепідготовки.

4. Розвиток законодавства, можливі зміни в галузі охорони праці і зайнятості.

5. Кадрова політика організації конкурентів. Це вивчення форм і методів роботи з кадрами, з метою розробки власної стратегії, поведінки, що направлена на зміну в кадровій політиці, відповідати вимогам створення гідних для людини умов праці.

Внутрішні фактори, що визначають напрямки маркетингу – персоналу.

1. Цілі організації, стратегія розвитку організації та стратегія управління персоналом організації. Цілі і завдання формують стратегію маркетингу як у сфері виробництва та реалізації продукції(послуг), так й в сфері маркетингу персоналу. Чим конкретніші цілі, тим легше визначити потребу в робочій силі, розробити заходи щодо покриття цієї потреби та розвитку персоналу.

2. Фінансові ресурси і кадровий потенціал персоналу самої організації.

3. Джерела покриття потреби. Ефективність напрямів маркетингу персоналу залежить від координації діяльності керівників організації, працівників служби управління персоналом і відділу маркетингової служби.

Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволяють розробити комплекс заходів з відбору та розвитку персоналу, визначити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей організації.

Основні напрями персонал-маркетингу:

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби у персоналі;
- розрахунок планових витрат на найм та подальший розвиток персоналу;
- вибір шляхів покриття потреби в персоналі організації.

Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури й динаміки кадрової роботи на основі аналізу минулого і сьогодення. Суть прогнозу структури кадрів, шляхів її удосконалення визначається передбаченням змін у системах добору, підготовки, розстановки і

виховання кадрів, станом демографічних змін в регіоні та країні, зростанням вимог до кадрів і кадрової роботи.

Основні етапи прогнозування. Виділяють такі етапи:

1. Ретроспекція – вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому(за останні 10-15 років).

2. Діагноз – вивчення характеру і стану кадрової роботи та структури кадрів на підставі всебічного їх дослідження. Насамперед виявляються тенденції в розвитку структури кадрів, визначаються шляхи вдосконалення кадрової роботи, мети прогнозування і коло кадрових знань, що підлягають вирішенню.

3. Вибір методу – найбільш відповідальний етап у прогнозуванні кадрової роботи. Методи можуть бути формалізовані і неформалізовані: у першому випадку використовується апарат математичної статистики, у другому експерименті – оцінки та пропозиції якісного характеру на основі останніх досягнень науки і практики в області підбору, підготовки, розстановки і виховання кадрів.

4. Прогноз – передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному та соціально-демографічному складі кадрів організації та проведення кадрової роботи.

8. Професійна мобільність кадрів.

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Професійна мобільність – це психологічна готовність робітника, фахівця до розв'язку широкого кола виробничих завдань, здатність оперативно, швидко перебудовуватись в залежності від ситуації, оскільки найбільш ефективною відповіддю людини на невизначеність та проблемність трудової ситуації є гнучкість поведінки, що проявляється в її здатності вчасно змінювати стратегію або засіб дій у відповідності з умовами праці, що змінюються.

Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняють *внутрішню* і *зовнішню мобільність*.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Професійна мобільність розглядається як зміна трудової позиції або ролі фахівця, обумовлена зміною місця роботи або професії. За такого підходу у понятті «професійна мобільність» розрізняють *об'єктивний*, *суб'єктивний* і *характерологічний аспекти*.

Об'єктивний аспект охоплює науково-технічні та соціально-економічні передумови, а також сам процес зміни професії. Щодо чинників, які стимулюють професійну мобільність, то акценти перенесені з науково-технічних досягнень, що прискорювали процес виникнення нових професій і потребували перекваліфікації робітників за радянських часів на фактори розвитку ринкових відносин, що забезпечують досягнення якісно нового рівня мобільності та професійно-практичної підготовки конкурентоспроможного фахівця.

Суб'єктивний аспект розкриває процес зміни інтересів працівників та акт прийняття рішення щодо зміни місця роботи чи професії, що залежить від таких індивідуальних характеристик людей, як потреби, ціннісні орієнтації, моральні якості та інші визначальні мотиви.

З характерологічної точки зору важливою є схильність людини до зміни предметної діяльності, що дає підстави розглядати професійну

мобільність як відносно усталену властивість особистості, як підготовленість або схильність до зміни виду професійної діяльності.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці.

За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

- чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

- особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи);

- чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств, володіння інформацією про вакансії і сутність її вірогідності та ін.).

У свою чергу, у кожній з цих груп можна виокремити чинники, що вирізняються за силою і характером їх впливу на мобільність працівників.

Рух персоналу характеризується **абсолютними і відносними показниками** обороту і плинності.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття - це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених з інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства).

Оборот зі звільнення - це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Необхідний оборот зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою. Його можна передбачити, спрогнозувати і навіть досить точно розрахувати (відхід в армію чи на пенсію).

Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним

бажанням та за порушення трудової дисципліни). Звичайно, вона характерна для молодих співробітників і після трьох років роботи істотно знижується. Вважається, що нормальна плинність кадрів складає до п'яти процентів у рік.

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію.

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності відповідно до визначених вимог.

Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу. В цьому випадку заслуговує на увагу підхід А. М. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки - це її відсутність.

Досить складною є проблема оцінки керівників і фахівців. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані:

- по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;

- по-друге, з взаємозалежністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника та фахівця;

- по-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;

- по-четверте, необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому.

Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду.

Достатньо виправданою слід визнати позицію зарубіжних фахівців у сфері менеджменту по відношенню до ділової оцінки персоналу. Вона повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення результатів діяльності праці працівника, вибору шляхів удосконалення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він здійснює, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш правильно реалізувати свій трудовий потенціал.

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів:

- **об'єктивність**: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результативності його праці;

- **оперативність та періодичність**: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;

- **конфіденційність**: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

- **усебічність**: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

- **єдність вимог і загальність**: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

- **економічність, чіткість і доступність**: вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

- **результативність**: забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розміщення кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Поки не існує єдиної універсальної методики щодо ділової оцінки персоналу. Виходячи з того, що організації функціонують у різних економічних і соціальних умовах, а це зумовлює формування неоднакових вимог до персоналу, існування універсальної методики оцінки персоналу взагалі неможливе.

Порядок розробки програми ділової оцінки персоналу включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки.

Після встановлення змісту оцінки визначаються критерій та система показників оцінки персоналу. Розв'язання цих завдань досягається використанням методів оцінки персоналу.

Ділова оцінка передбачає використання ряду оціночних методик, всю сукупність яких умовно можна поділити на три групи: кількісні, якісні, комбіновані.

Кількісні методи оцінки - всі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника. До їх основних характеристик слід віднести формалізацію (використання заздалегідь заданих змінних) і масовість

(обумовлюється необхідністю статистичної обробки показників). Найбільш поширеним кількісним методом вважається анкетування.

Якісні методи оцінки - методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення, націлені на одержання інформації шляхом глибинного дослідження невеликого за обсягом матеріалу.

Комбіновані методи оцінки - широко поширені і різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву конкретних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Всі вони будуються на попередньому описі і оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника.

Крім того, виділяють методи індивідуальної (для оцінки одного конкретного працівника) і колективної оцінки (для оцінки колективу і визначення значимості кожного співробітника в колективі).

До найбільш поширених методів оцінки відносяться: *співбесіда, тестування, анкетування, групова експертна оцінка, метод стандартних оцінок, іспит, моделювання робочої ситуації, матричний метод оцінок, ділова гра, рейтинг або метод порівняння, "360°", управління за допомогою постановки цілей, асесмент-центр.*

Співбесіда як метод оцінки являє собою отримання усної інформації від оцінюваного працівника з питань службової діяльності.

При **методі анкетування** використовується анкета, що представляє собою певний набір стандартних питань та описів. Оцінює, аналізує наявність чи відсутність вказаних рис у оцінюваного співробітника і зазначає варіант, який підходить. Ключове значення в цьому методі оцінки якостей працівника має вибір і формулювання запитань, відповіді на які дозволяють судити про рівень підготовки оцінюваного працівника. До переваг даного методу слід віднести відносну простоту в застосуванні.

Тестування полягає в оцінці співробітника за заздалегідь підготовленими завданнями (тестів) та встановленні на цій основі кількісних показників (балів), які визначають рівень професійно важливих якостей.

Метод групової експертної оцінки полягає в оцінці експертами співробітника по виділеним критеріям за певною шкалою.

При методі **стандартних оцінок** - керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи співробітника протягом оцінюваного періоду за стандартною шкалою. Ефективність даного методу знижується за рахунок того, що стандартна шкала оцінки не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може негативно вплинути на якість проведеної оцінки. Метод **моделювання робочої ситуації** припускає, що оцінюваному

працівникові пропонується прийняти рішення у змодельованій ситуації, типової для його робочого місця.

Матричний метод оцінок передбачає, що посада, займана оцінюваним працівником, представляється у вигляді таблиці-матриці, що містить перелік необхідних професійних, ділових, духовно-моральних та особистісних якостей. У неї заносяться показники оцінки якостей працівника і вагові оцінки (значимість), що визначають їх важливість для виконання обов'язків з даної посади. Якості службовця оцінюються за бальною системою.

Ділова гра як метод оцінки полягає в тому, що оцінюваним працівникам в ігровій формі пропонуються різні ситуації, що імітують реальні, в яких вони, виконуючи запропоновані їм ролі, проявляють свої ділові, професійні та особистісні якості. Даний метод використовується, насамперед, для оцінки потенціалу працівника.

Метод «360°» передбачає отримання даних про дії людини в реальних робочих ситуаціях від інших людей, які взаємодіють з ним (від начальників, колег, підлеглих, клієнтів). Велика популярність даного методу оцінки пояснюється його перевагами: інформація надходить від різних джерел, що робить цей метод досить надійним; забезпечує об'єктивну всебічну оцінку; дає можливість здійснити зворотний зв'язок.

Комплексним методом оцінки персоналу (як і його підбору) виступає *асесмент-центр*, що використовує збалансовану сукупність оціночних методів: порівняльні та абсолютні методи оцінки, професійне та психологічне тестування, співбесіда та інші. Асесмент-центр спрямований не на оцінку окремих компетенцій, а на їх набір, який вважається ключовим для даної групи посад або компанії в цілому. Асесмент-центр як комплексний метод оцінки забезпечує найбільш об'єктивну оцінку.

Належним чином організована та проведена ділова оцінка персоналу має суттєвий вплив на ефективність виробництва, в значній мірі визначає рівень управління персоналом.

Результати ділової оцінки працівника можуть використовуватися в різних цілях, але перш за все для підвищення стимулюючої ролі оплати праці. Суть завдання полягає в тому, що тарифна ставка (оклад) працівника встановлюється, а потім періодично переглядається у бік підвищення або зниження на основі оцінки (в балах) його заслуг, тобто його роботи і поведінки.

Оцінка по заслугах разом з рівнем оплати праці може бути реалізована в самих різних формах. Головне ж полягає в тому, щоб через оплату праці, тобто через матеріальну зацікавленість впливати на підвищення ефективності виробництва, впливаючи на поведінку

людини, на його прагнення до свого розвитку, до придбання кваліфікації та прийняття на себе відповідальності. При цьому важливо, щоб виробнича діяльність працівника відповідала необхідним стандартам.

У деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить свою задачу - з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки.

Такого роду оцінювання можна одержати за результатами *атестації* працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і його результати.

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у *формі атестації*. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація повинна проводитися планомірно.

Розрізняють наступні види атестації:

- регулярна;
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);
- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);

- при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи:

- підготовка до атестації;
- проведення самої атестації;
- використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи. У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили на даній посаді менше року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційну комісію очолює голова, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про завдання атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до відому працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, вислуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

На засіданні атестаційної комісії ведеться протокол. Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб

комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Більш сімдесяти відсотків працездатного населення розвинутих країн світу працюють сьогодні по найму, тобто одержують в обмін на свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом - *управління компенсацією*.

Компенсація може робити прямий і протилежний вплив на співробітників – мотивувати або демотивувати.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості праці, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників, направивши його на досягнення стратегічних цілей, що стоять перед ними.

Система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідна організації. Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основою витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підрвати здатність реалізовувати свої стратегічні цілі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату призвели до банкрутства безліч організацій.

Потрібно виділити такі основні *позиції при управлінні компенсацією*:

1. Компенсаційна стратегія має бути пов'язана зі стратегією компанії. У компенсаційній стратегії, як і у стратегії бізнесу загалом, потрібно шукати власну «фішку», яку важко скопіювати.

2. Все, чого потрібно досягнути за допомогою компенсаційної стратегії, у кінцевому результаті повинно бути зручним і корисним для бізнесу.

3. Система компенсації працює тільки тоді, коли вона змінює поведінку працівників у потрібному напрямку. Якщо працівники роблять щось відмінне від того, що потрібне для досягнення цілей компанії, це означає, що стимулювання надходить не у потрібне русло.

4. Ефективність позитивного стимулювання становить 90%, а негативного – 10%.

5. Система винагород у компанії може включати матеріальні та нематеріальні складові. Проте, не потрібно будувати бонусні плани, якщо не структурована база оплати праці.

6. Якби це не було парадоксально, але люди не люблять отримувати гроші, які вони не заслужили – це викликає у них страх та нерозуміння.

7. Працівники готові прийняти навіть нижчі рівні оплати праці, якщо вважають процедури їх встановлення справедливими.

8. Визнання – це не лише частина корпоративної культури організації, а й частина винагороди, яка дозволяє зменшити витрати на оплату праці і втримати людей довше.

9. Компенсаційний пакет може містити різні складові: базову зарплату, змінну винагороду і пільги. Універсального рецепту компенсаційного пакету не існує, кожна компанія може обрати чи розробити свій фірмовий рецепт.

10. Обираючи підхід до оплати праці потрібно враховувати, скільки часу є на формування та адміністрування компенсаційного пакету.

11. Встановлення тісного зв'язку оплати з індивідуальною ефективністю покращує як продуктивність праці окремих працівників та команд, так і фінансові показники компанії.

12. Змінна частина винагороди може мати вагоміший ефект на індивідуальну продуктивність та ефективність роботи компанії, ніж базова частина винагороди.

13. Пільги ефективні лише тоді, коли мають реальну цінність для працівників. Якщо пільги не економлять кошти, час або зусилля, їх необхідно переглянути.

14. Підхід до формування компенсаційного пакету не повинен залишатись незмінним.

15. Найважливіше – це не приготувати, а правильно подати та справедливо поділити компенсаційний «пиріг» між працівниками. Комунікації є передумовою успіху побудови системи компенсацій.

Правильне управління компенсацією сприяє вищій результативності роботи компанії та досягненню бізнес-цілей.

Будь-який трудовий договір між працівником та роботодавцем передбачає, що працівник виконує певну роботу, яка визначена цим договором, а роботодавець забезпечує йому умови праці, необхідні для виконання роботи, та виплачує *заробітну плату*, розмір якої визначається угодою сторін.

Система оплати праці - це спосіб обчислення розмірів винагороди, що підлягає виплаті працівникам установи згідно із здійсненими ними витратами праці або за результатами роботи.

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка містить тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики.

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на підставі:

- тарифної ставки робітника першого розряду, яку встановлюють у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати;

- міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) розробляє Міністерство соціальної політики України. Рівень мінімальної ставки не може бути нижчим від державного, але може перевищувати його за умови дотримання норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною і галузевими (регіональними) угодами. Такий рівень фіксується в колективному договорі та є підставою для розроблення тарифних ставок і окладів з урахуванням кваліфікації працівників, видів і складності робіт.

Розрізняють такі основні форми тарифної системи оплати праці:

- **почасова** - це оплата праці за одиницю часу згідно з тарифною ставкою;

- **відрядна** - це оплата праці за кількість виконаної роботи і розцінку за одиницю продукцію.

Проста погодинна форма оплати праці - це оплата за кількість відпрацьованого часу (годину) з урахуванням кваліфікації працівника.

Погодинно-преміальна форма оплати праці використовується для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах їхньої праці.

Окладно-преміальна форма оплати праці - це оплата праці керівників і спеціалістів за посадовим окладам, який відображає їхню

кваліфікацію, а залежно від досягнутих результатів виплачують премію за їх високу якість роботи.

Пряма відрядна форма оплати праці - це відрядна розцінка, котра визначається діленням годинної ставки, що відповідає розряду конкретної роботи, на годинну норму виробітку.

Відрядно-прогресивна форма оплати праці передбачає зростання відрядної розцінки зі збільшенням виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг протягом встановленого робочого дня, зміни.

Акордна система оплати праці - це різновид відрядної, оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання.

На підприємстві найбільш доцільно застосовувати акордну оплату праці в наступних випадках:

- підприємство не укладається в термін із виконанням якогось замовлення, і при його невиконанні воно буде зобов'язане заплатити значні суми штрафних санкцій у зв'язку з умовами договору;

- при надзвичайних обставинах (пожежі, обвали, виходи з ладу основної технологічної лінії по серйозній причині), що приведуть до припинення виробництва.

Опосередковано-відрядна форма оплати праці застосовується для допоміжних робітників, розмір заробітної плати яких ставиться в залежності від результатів праці робітників, яких вони обслуговують. Відрядна форма оплати праці в бюджетних установах має обмежене застосування.

Домінантною формою оплати праці в бюджетних установах є **почасова**, яка має два різновиди - штатно-окладну та погодинну систему.

Штатно-окладна система оплати праці передбачає встановлення кожному працівникові місячного окладу (ставки) відповідно до посади, яку він обіймає.

Погодинна система оплати праці передбачає наявність погодинних тарифних ставок. Зокрема, встановлено ставки погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

Необхідність мобільності існує практично на кожному підприємстві і в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб якомога гармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами виробництва.

\

Питання для самоконтролю

- 1. Поняття та структура кадрової служби.*
- 2. Функції та завдання кадрової служби підприємства.*
- 3. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби.*
- 4. Функції менеджера по персоналу підприємства.*
- 5. Типи організаційної структури кадрової служби.*

Співробітництво з іншими підрозділами організації.

- 6. Діяльність кадрових служб в зарубіжних фірмах.*
- 7. Основні види кадрового планування та їх характеристика.*
- 8. Чинники, що впливають на управлінську діяльність.*
- 9. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп.*
- 10. Як відбувається збір інформації необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозованої потреби в кадрах.*
- 11. Основні види та завдання прогнозування.*
- 12. Професійна мобільність персоналу. Рух персоналу.*
- 13. Система методів оцінки персоналу.*
- 14. Ділова оцінка персоналу.*
- 15. Принципи, яких необхідно дотримуватись при оцінці персоналу.*
- 16. Атестація – як метод оцінки персоналу.*
- 17. Система компенсації: основні позиції при управлінні компенсацією.*
- 18. Система оплати праці та її характеристика.*

Завдання для самоконтролю

Підготувати презентації на теми:

- 1. Побудувати структуру кадрової служби підприємства із зазначенням функціональних обов'язків працівників.*
- 2. Вимоги до ділових, професійних і особистих якостей працівника.*