

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

Кафедра менеджменту і адміністрування

А.О. Дегтяр, М.П. Бублій, Г.В. Пшинка

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ
РЕСУРСАМИ**

Навчальний посібник

УДК [005.95/.96:331.552.4](075.8)
Д 26

Рекомендовано ученою радою
Харківської державної академії культури
(протокол № 5 від 22.12.2017 року)

Укладачі

Дегтяр Андрій Олегович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури, Заслужений діяч науки і техніки України

Бублій Максим Петрович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Пшинка Ганна Василівна, кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури.

Рецензенти:

Домбровська Світлана Миколаївна, доктор наук з державного управління, професор, Начальник навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України.

Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при президентіві України.

Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. – Харків : ХДАК ; 2017. – 164 с.

Дегтяр А.О., Бублій М.П., Пшинка Г.В.

Викладено основи управління трудовими ресурсами як науки про сфери трудової діяльності. Зокрема, висвітлено питання: державної демографічної політики та нормативно-правової бази в галузі ринку праці, державної політики зайнятості, планування і прогнозування трудового потенціалу, ринкових механізмів регулювання трудових доходів, соціальної політики держави, соціального партнерства, тощо. Приділено увагу також міжнародній співпраці України в управлінні трудовими ресурсами.

Для студентів вищих навчальних закладів та фахівців з управління трудовими ресурсами.

УДК [005.95/.96:331.552.4](075.8)

© Дегтяр А.О., Бублій М.П., Пшинка Г.В. 2017

Вступ

Кардинальні зміни в економіці України в останні роки вимагають всебічного аналізу господарського механізму управління, зокрема, трудовими ресурсами. Це пов'язано також із зростанням їх ролі в умовах становлення ринкових відносин. Сьогодні потрібні нові методи і форми регулювання трудового потенціалу, адекватні сучасному етапу економічного розвитку і використання робочої сили, складним процесам формування дійового механізму стимулювання підвищення продуктивності праці та економії робочої сили на основі прогнозної інформації.

Сучасна демографічна й економічна ситуація в Україні вимагає максимального врахування ситуації, яка складається на ринку праці. Посилення уваги до трудових ресурсів пов'язане із зростанням їх ролі в організації виробництва, впровадженням ринкових методів організації і оплати праці, зростанням соціальної напруженості в суспільстві.

Проблеми населення і трудових ресурсів є настільки актуальними, що виникла потреба у підготовці фахівців із спеціальності «Управління трудовими ресурсами». Відповідний курс включено до переліку фундаментальних дисциплін навчальних планів освітньо-професійного напрямку підготовки бакалаврів із спеціальності «Менеджмент». У зв'язку з цим потрібні відповідні підручники і посібники, яких сьогодні ще замало для забезпечення студентів вузів.

Пропонований посібник має на меті допомогти студентам належно опрацювати навчальні програми курсу «Управління трудовими ресурсами».

Розділ 1

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЯК НАУКА І СФЕРА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Завдання і структура курсу

Набутий досвід з організації та виконання прогнозних досліджень свідчить про те, що є ще багато нерозв'язаних проблем. Наприклад, щодо регіонального прогнозування чисельності населення, формування, розподілу і використання трудових ресурсів ще не має єдиної методики, розробленої на базі спеціальних досліджень. Тому назріла гостра потреба у виробленні форм і методів регулювання, адекватних сучасному етапу економічного розвитку і використання трудових ресурсів, складним процесам формування дійового механізму стимулювання зростання продуктивності праці та економії робочої сили на основі прогнозної інформації не лише для держави в цілому, а й для окремих адміністративних підрозділів, областей, великих міст і районів.

Потрібно виробити нові форми і методи визначення обґрунтованої потреби галузей економіки у робочій силі, її кількісному та якісному складі. Тому особливо важливим завданням управління трудовими ресурсами є складання комплексних територіально-галузевих програм розвитку економіки на тривалий і поточний періоди.

Структура курсу включає теоретичні й практичні питання регулювання процесів відтворення і використання трудові їх ресурсів на макроекономічному рівні, що формують у студентів знання з теорії управління трудовими ресурсами, допомагають їм з'ясувати питання регулювання зайнятості, підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Метою навчальної дисципліни “Управління трудовими ресурсами” оволодіти комплексом знань і набути умінь та навичок у галузі теорії і практики управління трудовими ресурсами в сучасних умовах розвитку суспільства.

Основними завданнями навчальної дисципліни “Управління трудовими ресурсами”: обґрунтування методологічних принципів управління трудовими ресурсами; формування та аналіз кадрової політики; застосування сучасних методів планування потреб у трудових ресурсах; організація набору й відбору трудових ресурсів у конкретних умовах; атестування трудових ресурсів та використання його результатів; оцінювання ефективності та результативності управління трудовими ресурсами.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати: основні характеристики населення, трудових ресурсів, робочої сили, загальної та професійної працездатності, професійно-галузевої та соціальної структури трудових ресурсів, процесів міграції населення; основних напрямків і принципів демографічної політики, політики зайнятості, соціальної та кадрової політики, методів їх реалізації;

вміти: володіти методами ефективного використання трудових ресурсів, впровадження різноманітних видів зайнятості населення, розробки та реалізації заходів щодо зниження рівня безробіття в умовах ринкової економіки; сутністю та механізмом управління трудовими ресурсами, комплексною системою менеджменту людських ресурсів, системою органів управління зайнятістю населення; методами управління трудовими ресурсами, управління кадрами в умовах сучасного виробництва, соціального планування та управління; формами та методами організації професійної орієнтації різних груп населення; підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення; розподілу та перерозподілу трудових ресурсів, їх ефективного використання; високою управлінською культурою менеджера трудових ресурсів як професійного керуючого; **мати компетентності:** практичного й оперативного використання інструментів та методів ефективного управління трудовими ресурсами з урахуванням уміння, цінності, інших особистих якостей менеджера.

Методичні поради студенти можуть отримувати під час групових та індивідуальних консультацій з окремих питань на практичних заняттях, а також

у процесі виконання курсових робіт.

1.2. Тлумачення основних термінів

Ресурси – допоміжний засіб, грошові цінності, запаси, можливості, джерела доходу в державному бюджеті. Розрізняють ресурси економічні (матеріальні, трудові, фінансові) і природні.

Праця – усвідомлена енергозатратна загально визнана діяльність людей, що вимагає докладання зусиль, виконання роботи з метою отримання доходу; один з чотирьох основних чинників виробництва. Процес праці є органічною єдністю трьох складових: цілеспрямованої, доцільної діяльності людини, або самої праці; предметів праці; засобів праці, за допомогою яких людина впливає на предмети праці.

Виробляючи матеріальні блага, люди вступають між собою у виробничі відносини, якими визначається соціальній характер праці.

Управління – свідоміш цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, органів влади на людей та економічні об'єкти з метою керування їхніми діями та отримання бажаних результатів. У нашому суспільстві тепер склалися два типи механізму управління – стихійній і свідомий. За стихійного механізму управлінська дія на систему є середнім результатом перехреснування різних сил, маси поодиноких актів. Поряд із стихійними на будь-якій стадії розвитку суспільства діють свідомі чинники управління, поступово формуються специфічні суспільні інститути – суб'єкти управління, тобто система установ, які здійснюють спрямований вплив на суспільство.

Функції управління – відповідні види цілеспрямованої діяльності, пов'язані з управлінням.

Планування – це формування цілей, завдань і перспектив зміни параметрів управління, глибоке осмислення, обґрунтування та чітке формування напрямів дій, складання планів і графіків роботи на різні періоди для здійснення поставлених цілей.

Трудові ресурси. Цей термін вперше впровадив акад. С.Г. Струмилін у

20-ті роки ХХ ст. Найдоцільніше розглядати це поняття як сукупність носіїв робочої сили, яка здебільшого визначається демографічною структурою населення, встановленими межами працездатності як тих, що беруть участь у процесі праці, створенні споживчих вартостей і соціально-культурних цінностей, так і потенційно здатних до суспільно-корисної діяльності.

Поряд з поняттям «трудові ресурси» широко використовується термін «трудовий потенціал». Він означає сучасні та майбутні трудові можливості, що характеризуються кількістю працездатного населення, його професіо-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками. Отже, поняття «трудовий потенціал» трохи ширше за поняття «трудові ресурси».

Управління трудовими ресурсами в Україні сьогодні перебуває у стадії формування. Відділи з праці і соціальних справ у складі державних адміністрацій зобов'язані контролювати використання робочої сили на підприємствах і в організаціях незалежно від їх підпорядкування, поліпшувати працевлаштування населення. Міністерство праці і соціальної політики України виконує ряд функцій управління, що дає змогу впливати на регулювання процесів відтворення, розподілу і використання трудових ресурсів у країні в цілому і по областях. Центральні і місцеві органи праці поряд із розв'язанням питань працевлаштування контролюють організацію, нормування, поліпшення умов праці, підготовку кадрів і підвищення їх кваліфікації на виробництві. Місцеві органи праці розв'язують питання визначення кількості та складу наявних трудових ресурсів на своїй території, забезпечення збалансованості робочих місць з наявною робочою силою.

Ефективне управління трудовими ресурсами передбачає визначення чисельності населення, його складу за віком і статтю, демографічної ситуації, спеціалізації виробництва, структури зайнятості, усього комплексу регіональних умов розвитку трудових ресурсів.

Галузеві трудові ресурси як об'єкт управління постійно змінюються, що спричинює різні соціально-економічні ситуації, які можуть бути плановими або виникати мимоволі. Нові ситуації порушують деякі встановлені зв'язки і

пропорції у формуванні, розподілі і використанні трудових ресурсів, тобто змінюють певні елементи даної системи.

1.3. Об'єкт, мета і методи управління трудовими ресурсами

Розгляд трудових ресурсів як соціальної функціональної підсистеми, об'єкта управління на територіально-галузевому рівні дає змогу: конкретизувати мету і завдання управління даним об'єктом; об'єднати окремі частини єдиного процесу розвитку трудових ресурсів у часі й просторі;

- підвищити результативність управлінських рішень щодо територіально-галузевого розподілу і перерозподілу трудових ресурсів;

- досягти на цій основі економії живої праці та ефективності виробництва.

Мета управління трудовими ресурсами – тривала політика створення умов для виконання визначених завдань, у тому числі забезпечення збалансованості потреб господарства у трудових ресурсах з їх наявністю в окремих регіонах: облік, аналіз, оцінка досягнень визначеного економічного і соціального результату, їх функціонування, уточнення і вироблення організаційних форм та методів управління.

Удосконалення управління трудовими ресурсами полягає у всебічному використанні об'єктивних економічних законів.

Оснoву територіально-галузевого управління трудовими ресурсами становить не тільки демографічна база конкретного регіону, а насамперед сформований господарський комплекс, який поєднує регіональне виробництво, трудові ресурси і соціальну інфраструктуру.

Функції будь-якої системи управління безпосередньо пов'язані з методами їх реалізації. Під методами управління трудовими ресурсами слід розуміти конкретні способи, прийоми практичного розв'язання завдань, поставлених перед даною підсистемою, тобто самі способи дії суб'єкта управління на керований об'єкт. Методи управління можуть бути різними через

величезну кількість конкретних способів практичної реалізації управлінських завдань. Але стосовно управління трудовими ресурсами розрізняють методи економічні, адміністративні, соціально-психологічні і правові. Всі вони використовуються сукупно, проте кожна група методів має свої особливості, власні форми вияву і межі застосування.

Економічні методи управління трудовими ресурсами передбачають дію на об'єкт управління (формування, розподіл, використання) через систему економічних показників і пов'язані з ними системи стимулювання, а також через такі економічні інструменти, як нормативні, заплановані завдання, регулювання та ін. Економічні методи регулювання пов'язані з виробленням різних видів балансів трудових ресурсів, нормативів чисельності працівників, розрахунків додаткової потреби у робочій силі, її кількісного та якісного складу. Ці методи використовують при визначенні завдань щодо підвищення продуктивності праці, втрат робочого часу, плинності кадрів, а також при складанні планів підготовки та підвищення кваліфікації.

Важливу роль відіграють методи матеріального стимулювання, зокрема оплата праці. Держава й досі впливає на трудові ресурси регулюванням заробітної плати, встановленням співвідношень оплати праці по галузях, підприємствах, категоріях і професіях робітників, розподілом суспільних фондів споживання.

Адміністративними є методи, що ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Ця група методів управління трудовими ресурсами охоплює способи, прийоми та інструменти організаційного впливу, а саме: організаційній – через штатний розклад, положення про відділи, організацію робочих місць, установ підприємства, посадові інструкції тощо; матеріальна відповідальність та покарання; дисциплінарна та адміністративна відповідальність; розпорядчий – через накази, інструкції, розпорядження.

Соціально-психологічні методи передбачають способи мотивації та морального впливу на людей.

За допомогою правових методів встановлюються межі працездатного

віку, тривалість робочого дня, забезпечуються оптимальні умови праці і відпочинку та ін.

1.4. Управління трудовими ресурсами як сфера практичної діяльності

Трудові ресурси як специфічний об'єкт управління є важливим чинником суспільного розвитку. Підсистема управління трудовими ресурсами займається реалізацією як загальногосподарських завдань, обмежених: об'єктом управління, щодо забезпечення повної і раціональної зайнятості працездатного населення, задоволення потреб господарства, так і завдань окремих галузей щодо забезпечення кількісного і якісного складу робочої сили відповідно до вимог прискорення науково-технічного прогресу.

На загальнодержавному рівні управління трудовими ресурсами здійснюється відповідно до законодавства України та програм уряду. Воно включає комплекс заходів щодо відтворення, формування, розподілу, перерозподілу та використання людських ресурсів. До таких заходів належить насамперед політика, здійснювана у галузі зайнятості, праці та заробітної плати, освіти, демографічна, соціальна.

Територіально-галузеве управління трудовими ресурсами полягає в доцільній дії на розвиток господарського комплексу окремого регіону, яка забезпечує координацію територіальних і галузевих принципів планування з урахуванням наявних трудових ресурсів у конкретному регіоні і підвищення ефективності їх використання. Суть такого управління трудовими ресурсами визначається його функціями, що є видами управлінської діяльності (економічні, організаційні, виховні та ін.), з допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт.

Вироблення і прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів — складний процес, який передбачає необхідність його розгляду з позицій єдності відтворення, розподілу

і використання робочої сили.

Вироблення і прийняття рішень є фактично діяльністю з управління трудовими ресурсами, а функціонування даної системи — реалізацією функцій управління. Останні є універсальними і властиві для всіх його систем. Проте суть функцій у різних системах неоднакова.

Завдання управління трудовими ресурсами впливають з сьогоднішніх реалій. У деяких областях, містах і районах ще не повною мірою розв'язуються питання координації діяльності державних і місцевих органів управління щодо розвитку економіки та використання наявних трудових ресурсів. Не розробляються тривалі прогнози. Аналіз і оцінка сучасного стану трудових ресурсів здійснюються не системно, а за вузьким колом показників.

На територіально-галузевому рівні система економічних методів впливу ще не забезпечує оптимізації розподілу трудових ресурсів, їх ефективного використання та ін.

Питання для самоконтролю

1. Якими є структура курсу «Управління трудовими ресурсами» та його основні завдання?
2. Яке значення слів «управління», «ресурс», «праця»?
3. Що є спільного та відмінного у термінах «трудові ресурси», «робоча сила», «трудоий потенціал»?
4. Які відмінності існують між стихійним і свідомим типами управління?
5. Що ви розумієте під трудовими ресурсами як об'єктом управління?
6. Які ви знаєте відмінності між галузевою і територіальною системами управління трудовими ресурсами?
7. Які є методи управління трудовими ресурсами?
8. Які є економічні методи управління трудовими ресурсами?
9. Що являють собою адміністративні методи управління трудовими ресурсами?
10. Які місце і значення курсу серед дисциплін фундаментальної

підготовки спеціалістів з економіки?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.
3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.
5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.
10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.
11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С.

Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

13. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова ; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджменту «Екомен». – К. : ЦНЛ, 2006. – 504 с.

Розділ 2

ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Сутність механізму управління трудовими ресурсами

Головною метою управління трудовими ресурсами є створення сприятливих умов для формування та функціонування ринку праці, здатного забезпечити вирішення завдань економічного розвитку держави. Для реалізації цієї мети держава застосовує різні важелі впливу на рівень та структуру зайнятості працездатного населення. При чому їх види та зміст можуть змінюватися, вдосконалюватися, а пріоритети в застосуванні переглядатися.

Механізм державного регулювання управління трудовими ресурсами реалізується також опосередковано через формування законодавчої бази, системи оподаткування, ціноутворення, соціальної політики держави, інвестиційного клімату та інше.

Механізм управління трудовими ресурсами – це сукупність форм, методів та способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання працівників в процесі реалізації опрацьованих програм розвитку та досягнення цілей організації.

Механізм державного регулювання ринку праці включає такі складові елементи:

— економічний, метою якого є формування матеріальної бази держави для забезпечення соціальних гарантій працюючих, незайнятого та соціально незахищеного населення;

— правовий, що формує та забезпечує правові основи управління трудовими ресурсами країни, а саме: трудове законодавство України забезпечує конституційні права кожного на працю, а також регулює всі питання трудових відносин, спорів, оплати та охорони праці;

— соціальний, метою якого є регулювання соціально-трудова відносин, особливо в умовах розвитку ринку праці, зростанні рівня незайнятості, через формування дієвої соціальної політики в державі;

— адміністративний, за допомогою якого здійснюється науково-методичне забезпечення аналізу процесів переміщення працездатного населення, рівня зайнятості;

— інформаційного забезпечення, який реалізується органами державної статистики та тих, які проводять соціологічні дослідження для формування та корегування державної політики регулювання ринку праці.

Необхідно зазначити, що на механізм управління трудовими ресурсами можуть здійснювати вплив профспілки, однак в Україні, як і в інших країнах пострадянського простору, він зовсім незначний. В той же час в останні роки укладаються письмові щорічні Тарифні угоди між профспілками, як представниками інтересів працюючих, та спілками роботодавців (для працівників аграрного сектору — з Міністерством аграрної політики). Цей документ включає правові норми, що регулюють зміст, початок та завершення трудових відносин, права та обов'язки сторін, що є для них обов'язковими. Відхилення можливі тільки на користь працюючих; відказ від укладених тарифних прав можливий тільки після узгодження між сторонами, що уклали цю тарифну угоду.

У країнах, які уже тривалий час функціонують в умовах ринку, вплив профспілок значно більший. Разом з тим деякі питання з проблем управління трудовим ресурсами не є державними, наприклад, система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

На сучасному етапі розвитку нашого суспільства є необхідним, щоб складові елементи механізму державного регулювання зайнятості населення та ринку праці були добре адаптовані до сучасних ринкових умов, функціонували б достатньо ефективно як на державному, так і на галузевому та регіональному рівнях, забезпечували б вирішення як короткострокових (оперативних) завдань, так і проблем середньострокового (на один-два роки) та стратегічного характеру.

Реалізація механізму управління трудовими ресурсами в Україні здійснюється відповідними державними органами загальнодержавного та

регіонального призначення.

Створення ефективного та динамічно функціонуючого механізму управління трудовими ресурсами є проблемою вкрай актуальною. Тому робота по його подальшому удосконаленню повинна здійснюватися постійно.

2.2. Загальнодержавні та регіональні органи управління трудовими ресурсами

Найвищим загальнодержавним органом у системі управління трудовими ресурсами країни є Міністерство праці та соціального захисту населення. Воно в цілому формує кадрову політику в країні, яка охоплює проблеми зайнятості, оцінки робочої сили, розміщення трудових ресурсів та їх використання, переміщення, а також проблеми соціального захисту населення. Важливим функціональним завданням цього органу є координація діяльності кадрових служб (департаментів з кадрового забезпечення) окремих галузей народного господарства.

Кадрові служби галузевих міністерств та відомств на загальнодержавному рівні корегують та реалізують кадрову політику у відповідність з регіональними та галузевими особливостями. До основних функцій кадрових служб (департаментів з кадрового забезпечення) відноситься:

— визначення реальної потреби в спеціалістах з урахуванням розвитку продуктивних сил та напрямків розвитку науково-технічного прогресу; наприклад, для аграрного сектору економіки департамент з кадрового забезпечення Міністерства аграрної політики з подальшою заявкою на їх підготовку через систему аграрної освіти;

— забезпечення реалізації громадян на працю через розширення виробництва, на основі прогнозування попиту та джерел задоволення потреб у трудових ресурсах;

— створення спільно з органами освіти системи професійного забезпечення на основі підготовки та підвищення кваліфікації усіх категорій

персоналу.

Державна служба зайнятості населення, яка представлена центрами зайнятості на державному (республіканському), регіональному (обласному) та місцевому (міських та районних) рівнях.

Державна служба зайнятості на ринку праці діє як посередник між державою, роботодавцями та бажаючими знайти роботу громадянами. Ринок праці — це своєрідний механізм, через який окремі фізичні особи пропонують роботодавцям (організаціям та установам) свій товар — робочу силу.

Основними функціональними завданнями державних центрів зайнятості є:

- забезпечення працевлаштування; організація перепідготовки, перекваліфікації кадрів; проведення профорієнтації серед осіб, що звільняються, а також незайнятого населення;

- надання допомоги підприємствам, фірмам, організаціям в укомплектуванні їх кадрами; опрацювання програм-прогнозів щодо зайнятості населення у зв'язку із впровадженням нових методів господарювання та необхідністю скорочення кадрів;

- задоволення потреб працездатного населення у виборі видів діяльності на основі широкого інформування та професійного навчання;

- надання безробітнім громадянам соціальної підтримки, гарантованої Конституцією України та законодавством про працю та зайнятість населення.

Державна служба зайнятості у відповідності з законодавством має такі права:

- отримувати від підприємств усіх форм власності інформацію про наявність вакантних місць, про всіх звільнених, прийнятих та тих, хто попадає під скорочення штатів;

- вносити пропозиції державним органам влади щодо квоти прийняття на роботу соціально незахищених осіб та сприяти їх працевлаштуванню;

- направляти на вакантні місця осіб у відповідності з рівнем освіти та професійної підготовки;
- укладати з підприємствами договори по працевлаштуванню за відповідних умов (перепідготовка, допомога по переїзду тощо);
- розпоряджатися коштами фонду сприяння зайнятості;
- сплачувати вартість професійної підготовки співробітників, встановлювати їм стипендії;
- надавати, призупиняти або відміняти допомогу по безробіттю та інші.

З метою реалізації цих завдань державна служба зайнятості проводить аналіз ринку праці, своєчасно інформує державні органи влади про його стан, здійснює посередництво: задовольняє потреби організацій у робочій силі відповідної кількості та якості та задовольняє потреби громадян у працевлаштуванні.

Останнім часом немалий вплив на зміст та функції завдань органів державного управління трудовими ресурсами здійснює Міжнародна організація праці, рекомендаціями якої користуються країни як з розвинутою, так і перехідною економікою. Так, відповідно до її методології безробітними вважаються особи у віці 15-70 років, які одночасно не мають роботи (прибуткового заняття), шукають роботу або намагаються організувати власну справу, готові приступити до роботи. Загальна чисельність та рівень безробіття визначаються шляхом вибіркового обстеження домашніх господарств. Разом з тим право на матеріальну допомогу у зв'язку з безробіттям мають лише працездатні безробітні працездатного віку, які зареєстровані в державній службі зайнятості. Саме така практика в управлінні трудовими ресурсами застосовується майже в усіх країнах, які здійснюють соціальний захист населення.

Позитивним моментом аспекту державного регулювання відносин в площині використання та оплати праці є функціонування Інспекції праці, що функціонує в складі головного управління праці та соціального захисту при

оюласних державних адміністраціях. Завданням та основними функціями її співробітників є здійснення контролю щодо забезпечення, дотримання норм праці, її оплати, усіх питань, що виникають між роботодавцем та найманими працівниками (відпустки, тривалість робочого дня, неділі; оплата праці тощо). Проте чисельності цієї Інспекції зовсім недостатньо, щоб попередити, унеможливити ті правопорушення, що виникають в сфері трудових відносин. Практика показує, що найбільша кількість судових позовів виникає із причин порушення трудового законодавства.

Велика заслуга у формуванні ефективного управління трудовими ресурсами організації належить кадровим службам організацій. Причому, їх роль в сучасних умовах все зростає. Керівника підприємства, що прагне бути конкурентоздатним, уже не може задовольняти функціонування кадрової служби, що виконує, в основному, роботу «констатації фактів»: прибуття, переміщення, звільнення та підготовки установленної статистичної звітності.

Характеризуючи місце та значення кадрової служби в сучасних організаціях, слід зазначити, що головне її призначення полягає у тому, щоб не тільки керуватися у здійсненні кадрової політики, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм.

Функції, структура та завдання кадрових служб сучасних організацій тісно пов'язані за характером розвитку економіки, розуміння керівництвом підприємства ролі персоналу у виконанні цілей та задач, що стоять перед організаціями.

Основними задачами в діяльності кадрових служб є:

- реалізація наукових принципів при підборі та розстановці кадрів;
- забезпечення підприємства кадрами у відповідності з потребами як за кількістю, так їх якістю;
- проведення заходів по формуванню стабільних трудових колективів, зниженню плинності кадрів.

У відповідності з вищевикладеними завданнями діяльність кадрових служб (відділів кадрів) є різноплановою. Разом з економічною службою відділ

кадрів:

- складає поточні та перспективні плани потреби в кадрах та джерел їх поповнення.
- здійснює комплектування та облік персоналу усіх груп та категорій;
- організує прийняття на роботу, переміщення, звільнення, надання відпустки у відповідності з чинним законодавством.

При організації кадрової служби, структуруванні її складу необхідно виходити із слідуючих посилянь. Перелік робіт, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом має відносно стандартизований для усіх сучасних організацій вигляд. Окрім цього, в процесі здійснення основних етапів управління персоналом в організації відділи кадрів розробляють заходи по проведенню профорієнтаційної роботи за межами підприємства; залученню молодих кваліфікованих спеціалістів та їх адаптації; своєчасному проведенню атестації кадрів, реалізації рішень атестаційної комісії; формуванню резерву кадрів та здійснення роботи з ним.

Відділи кадрів виконують значний обсяг роботи з документацією, від чого в значній мірі залежить результативність управління персоналом в цілому. Так, в обов'язки відділу кадрів входить:

- ведення обліку порушень трудової дисципліни;
- оформлення, збереження та видача трудових книжок;
- своєчасне занесення в них інформації про трудові переміщення працівника та особистісні характеристики (посада, кваліфікація, звання, освіта, нагороди);
- підготовка необхідних документів при поданні до нагороди, при виході на пенсію;
- підготовка та видача довідок, характеристик за проханням працівників, по запитах організацій та інше.

Не дивлячись на те, що відділи кадрів повинні виконують значний обсяг робіт, вирішальне значення у формуванні кадрової політики підприємства, всієї системи управління персоналом в організації належить керівнику, а також його

заступникам, керівникам структурних підрозділів, менеджерам.

2.3. Правові основи укладання та розторгнення трудових відносин

Правовий аспект здійснення управління персоналом, як і організацією в цілому, є дуже важливим для досягнення цілей. Кожне управлінське рішення повинно ґрунтуватися на основі права. Що ж до кадрових рішень, то саме вони в більшості підприємств стають підставою для скарг громадян та судових розглядів, якщо в процесі їх прийняття були допущені правопорушення. Тому в кадровому менеджменті одним із основних є дотримання принципу законності.

Конституція України, ст. 43 зазначає, що кожний громадянин має право на працю, може вільно обирати її та погоджуватися на певні її види. Держава створює умови для повного здійснення права на працю, гарантує громадянам рівні можливості у виборі професії чи окремого виду діяльності; реалізує програми навчання, підготовки та перепідготовки кадрів у відповідності з потребами держави.

Трудові відносини виникають на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом. При цьому одна із сторін зобов'язується виконувати визначену роботу, а друга (власник чи орган) — забезпечити роботою, створити необхідні умови праці, передбачені законодавством про працю.

Основними формами укладання трудових відносин є:

— колективний договір, який укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників чи уповноважених ними органів (ст. 10 КЗпП). Колективний договір укладається у всіх організаціях незалежно від форми власності та господарювання, в яких використовується наймана праця та які є юридичними особами (ст. 11 КЗпП).

Він розробляється в організаціях спільно адміністрацією та

профспілковою організацією, обговорюється та приймається на зборах колективу працюючих чи його уповноважених. Його підписують: з одного боку — власник чи уповноважений ним орган, з другого боку — одним або декількома профспілковими чи іншими уповноваженими особами на представництво трудовим колективом.

В колективному договорі зазначаються взаємні зобов'язання сторін:

- по організації виробництва та праці;
- нормуванню та оплаті праці;
- по встановленню соціальних гарантій та пільг;
- про рівень участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку;
- режиму праці;
- по забезпеченню умов та охорони праці, житлово-побутових умов;
- умов регулювання оплати праці.

Окрім цього, колективний договір може передбачати також додаткові умови, наприклад, з стимулювання праці, забезпеченню оздоровлення працюючих та інше (у порівнянні з КЗпП).

Трудовий договір укладається між окремим працівником та власником чи уповноваженим органом, відповідно до якого працівник зобов'язується виконувати роботу та підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства чи фізична особа зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати відповідні умови праці.

При цьому трудовий договір виділяє умови необхідні (обов'язкові) та додаткові (факультативні). Якщо по переліку обов'язкових умов (наприклад, місце роботи, трудові функції) сторони не домовилися, то трудовий договір вважається не укладеним. Додатковими умовами можуть бути домовленості відносно забезпечення житлом, транспортом та інше. Це є дуже важливим для залучення кваліфікованих перспективних та молодих спеціалістів, які працевлаштовуються після закінчення вищих навчальних закладів.

Трудовий договір укладається на різні строки:

- на невизначений термін;
- на визначений термін (на один-три роки);
- на час виконання роботи.

Укладання трудового договору оформляється наказом або розпорядженням власника про зарахування працівника на роботу.

Ознайомлення працівника з наказом здійснюється під розписку. Трудовий договір може здійснюватися також і в усній формі.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому сторони зазначають:

- термін дії, права та обов'язки сторін, організацію праці та матеріальне стимулювання, а також умови розторгнення трудового договору.

Сфера застосування контракту визначається чинним законодавством.

В свою чергу керівники державних підприємств також працюють за контрактом, який вони укладають з вищестоящими відомствами, органами, міністерствами. Слід зазначити, що при укладанні трудового договору може встановлюватися випробувальний термін з метою перевірки відповідності працівника займаній посаді чи виконуваній роботі. Умови про випробування повинні бути обов'язково оговорені у наказі про прийняття на роботу. Однак чинне законодавство забороняє застосовувати випробування для:

- осіб до 18 років;
- молодих спеціалістів;
- осіб, звільнених у запас із військової служби;
- інвалідів;
- при прийнятті на роботу у другій місцевості;
- осіб, які переводяться на роботу в інші підприємства.

Необхідно знати, що випробувальний термін для спеціалістів, інженерно-технічного персоналу не може перевищувати трьох місяців, в окремих випадках (при узгодженні з профспілками) — шести місяців. Для працівників випробування не повинно перевищувати одного місяця.

Зазначимо, що питання ці є дуже важливими та такими, які в сучасних

умовах формування правового поля дуже часто порушуються. Одночасно можна назвати приклади того, як організації, з метою зниження витрат на оплату праці, дуже часто після завершення випробувального терміну не укладають трудового договору с особами, а залучають нових бажаючих спробувати отримати роботу. Прикладом можуть служити ресторани «Мак Дональдс», які схильні нерідко по закінченню випробовування відмовляти студентам, що намагаються працевлаштуватися та підзаробити грошей, а залучати на роботу нових людей, економлячи при цьому кошти.

Законодавство про працю визначає перелік обов'язкових документів, необхідних для подання при прийомі на роботу. Так, власник чи уповноважений ним орган повинен вимагати: трудову книжку, паспорт, військовий квиток, документ про освіту (диплом або свідоцтво про професійну підготовку). Забороняється вимагати відомості про партійну та національну приналежність, соціальне походження. Звичайно, у відповідності з особливостями організації вона може вимагати також інші документи, наприклад, характеристику з останнього місця роботи, медичну довідку про профілактичні щеплення, список наукових праць та інше.

Призупинення дії трудового договору може відбуватися в організації з різних причин. Основними для цього можуть бути:

- ініціатива працівника;
- ініціатива власника або уповноваженої особи;
- ініціатива третьої особи (уповноваженого державного органу чи іншої особи). Наприклад, за рішенням суду при позбавленні волі або за вимогою батьків звільнення неповнолітнього.

Підставою розторгнення трудового договору також може бути:

- домовленість сторін, при чому у невизначений час та з ініціативи кожної сторони;
- закінчення терміну трудового договору. Однак, якщо по закінченню терміну трудові відносини фактично продовжуються, то трудовий договір вважається подовженим на невизначений термін;

- переведення працівника в іншу організацію чи на виборчу посаду;
- інші підстави, передбачені контрактом.

Якщо трудовий договір укладається на невизначений термін, то працівник має право його розірвати, попередивши про це за два тижні.

По закінченню двох тижнів працівник може залишити роботу, а власник чи уповноважений орган зобов'язаний провести розрахунок та віддати трудову книжку.

У випадках з поважних причин (наприклад, переведення чоловіка або дружини у іншу місцевість, переїзд на нове місце проживання, вагітність, вступ на навчання) звільнення відбувається у термін, що вимагається.

Трудове законодавство визначає перелік підстав для розторгнення трудового договору з ініціативи власника. Так, у відповідності з ст. 40 КЗпП це:

- зміни в організації виробництва та праці (що може зумовлювати необхідність скорочення штату);
- невідповідність працівника займаній посаді (за результатами атестації чи медичної комісії);
- систематичне невиконання працівником своїх обов'язків;
- прогул, тобто відсутність працівника на роботі більше трьох годин без поважних причин чи то неявка на роботу упродовж дня;
- неявка на роботу упродовж чотирьох місяців внаслідок тимчасової непрацездатності;
- повернення на роботу працівника, який раніше виконував цю роботу;
- поява на робочому місці у стані наркотичного чи токсичного сп'яніння;
- здійснення крадіжки майна організації.

Також визначаються законодавством підстави для звільнення працюючих з ініціативи власника без попереднього узгодження з профспілковими органами. Це може бути:

- при ліквідації підприємства;

- за умови незадовільних результатів випробувального терміну;
- звільнення з посади за сумісництвом при поверненні на роботу працівника, що не є сумісником;
- за допущення крадіжки майна організації (керівник, головний бухгалтер);
- звільнення керівних посад, що обираються чи призначаються державними органами.

В інших випадках профспілковий орган повинен попередньо повідомити власника про погодження чи непогодження на звільнення в десятиденний термін.

Необхідно зазначити, що при звільненні без поважних причин (в заяві не вказано), безперервним вважається трудовий стаж, якщо перерва при працевлаштуванні становила не більше трьох тижнів; якщо ж з поважних причин — не більше одного місяця.

Під робочим часом розуміють кількість годин, упродовж якого працівник віддає свою робочу силу підприємству за винагороду.

Регулювання робочого часу можна розподілити на чотири основних типи по критерію самостійності прийняття рішення щодо тривалості (скільки?) та початку (коли?) робочого часу.

Початок	Тривалість	Тип
Установлений	Встановлена	Урочний робочий час
Установлений	Вільна	Динамічний робочий час
Вільний	Встановлена	Гнучкий робочий час
Вільний	Вільна	Перемінний робочий час

Гнучкі форми організації робочого часу можуть бути введені на підприємстві у зв'язку з ситуацією на підприємстві (зайнятість, стан із замовленнями). Сюди відноситься сезонна робота, неповна зайнятість, позаурочні години, а також робочий час, зорієнтований на завантаження виробничих потужностей.

Перевагами гнучких форм робочого часу є більш високе задоволення

роботою з причини розвитку особистості та власної відповідальності за виконання завдань. Можливо при цьому пристосування робочого часу до індивідуального ритму продуктивності. Все в цілому може позитивно вплинути на продуктивність праці та ефективність робочого часу. Гнучкі форми можуть полегшити залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Недоліком можуть бути затрати на контроль робочого часу. Можливі протиріччя між співробітниками, якщо ця форма застосовується не для усіх. Інколи це зумовлює негативний вплив на соціально-психологічні відносини.

Ця форма прийнятна для колективів з високим рівнем організаційної культури.

Законодавство України визначає тривалість робочого часу:

- звичайну, за умови не більше 40 годин за тиждень;
- скорочену, що менше звичайної, але різну для різних категорій працюючих:
- для осіб віком від 16 до 18 років — 36 годин за тиждень;
- для осіб віком від 15 до 16 років — 24 години за тиждень;
- для осіб з шкідливими умовами праці — 36 годин за тиждень.
- неповний робочий час, який визначається по узгодженню обох сторін (для вагітних жінок, працівників з дітьми до 14 років, дітьми-інвалідами, з хворими членами сім'ї).

Ненормований робочий день призначається працівникам, перелік яких зазначають у колективному договорі.

При управлінні персоналом важливим є розуміння категорій, що характеризують поняття робочого часу та заробітної плати.

Робоча зміна — це подовженість щоденної роботи відповідно до правил внутрішнього розпорядку. Робота, що виконується поза цим часом, вважається позаурочною. Однак вона не може перевищувати чотирьох годин упродовж двох днів. Разом з тим зважаючи на сезонність сільськогосподарського виробництва робота при посіві чи збиранні урожаю може чітко не регламентуватися (за узгодженістю сторін), та часто продовжується весь

світовий день. При цьому може не передбачатися подвоєна оплата робочого часу, що перевищує норму, а працівник їх може додати до своєї відпустки в зимовий період. Така практика застосовується зараз у великих сільгосппідприємствах Німеччини, що мають ще значну кількість постійних працюючих.

Однак до роботи, що перевищує норматив, не залучаються особи, які молодші 16 років; які мають дітей до трьох років, вагітних жінок.

Заробітна плата — це винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику за виконану роботу.

Вона може бути основною, додатковою, мінімальною.

Основна заробітна плата — це винагорода у відповідності із встановленими нормами праці (наприклад, норми виробітку, обслуговування, часу чи посадові обов'язки). Вона визначається у вигляді тарифних ставок, розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата — оплата за роботу, що здійснюється вище встановленої норми, а також за її якісні характеристики (стимулюючі та компенсаційні виплати, премії, грошові та матеріальні виплати).

Мінімальна заробітна плата — законодавчо установлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю. Сюди не включають доплати та надбавки. Її розмір встановлюється на рівні малозабезпеченості у розрахунку на одну працездатну особу та щорічно переглядається Верховною Радою України один раз на рік.

Договірне регулювання оплати праці здійснюється на основі угод, що укладаються на державному (Генеральна), галузевому (галузева), регіональному (регіональна) та виробничому рівні (колективний договір) у відповідності з Законом «Про колективні договори та угоди».

Форми та системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови введення та розміри надбавок, доплат, премій встановлюються на підприємстві у колективному договорі. Законодавчо також

встановлено, що заробітна плата виплачується тільки грошовими знаками чи банківськими чеками, або ж колективний договір може передбачати часткову виплату заробітної плати натурою (але за цінами, що є не нижче собівартості).

Заробітна плата виплачується в робочі дні не менше двох раз на місяць (не більше, чим через 16 днів).

Питання для самоконтролю

1. Що розумієте під механізмом управління трудовими ресурсами?
2. Охарактеризуйте сутність складових елементів механізму державного регулювання ринку праці.
3. Які органи здійснюють управління трудовими ресурсами країни?
4. В чому полягає відмінність завдань органів управління трудовими ресурсами?
5. Місце та завдання кадрової служби організації.
6. Якими законодавчими актами керуються у роботі з управління персоналом?
7. Які нормативно-правові документи затверджуються в організації' для управління персоналом?
8. Охарактеризувати суть та завдання колективного договору.
9. Які форми укладання трудових відносин застосовуються в організаціях?
10. За яких умов працівник може бути звільненим без погодження з профспілковою організацією?
11. Коли доцільно застосовувати випробувальний термін?
12. Які види заробітної плати можуть застосовуватися в організаціях?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод

посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.

3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.

4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.

5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.

6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.

8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.

10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.

11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 3

СУТНІСТЬ І ВИДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Стратегія управління людськими ресурсами: сутність і фактори формування

Результатом застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є конкретні функціональні стратегії управління персоналом, які відображають орієнтири організації щодо ключових питань управління людьми.

Вихідним пунктом даної теми є визначення поняття «стратегія». Запозичене з військової сфери, де воно означало мистецтво ведення бою, поняття «стратегія» міцно увійшло в арсенал управлінської теорії та практики. У загальному розумінні під стратегією розуміють модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно змінюється у часі та зберігає просторову орієнтацію, задану системою координат, базовими та індивідуальними цінностями [1, с. 67]. Існує два основні методологічні підходи до формування змісту стратегії. Перший розглядає стратегію як комплексний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених довгострокових цілей. Він базується на таких кроках: окреслюється досить деталізовано кінцевий стан, якого необхідно досягти через тривалий проміжок часу; розробляються заходи, потрібні для набуття такого стану; складається план дій з розбивкою на часові інтервали, реалізація якого повинна привести до досягнення кінцевої, чітко визначеної мети. Таке розуміння стратегії властиво для систем із централізованою плановою економікою. Розробка стратегії, відповідно, уявляється як установлення цілей і складання довгострокового плану.

Зрозуміло, що цей підхід до визначення стратегії не прийнятний для ринкових умов, коли організація діє як відкрита система, постійно змінюючись та адаптуючись до коливань зовнішнього середовища.

Відповідно до іншого підходу стратегія розкривається як якісно визначений напрям розвитку організації у межах певної сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також її позиції у зовнішньому середовищі, який приводить організацію до її мети. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, ґрунтуючись на орієнтирах перспективного розвитку, залишає свободу вибору з урахуванням можливих зрушень у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У даному разі стратегія постає як лінія поведінки організації у змінюваному оточенні, спрямована на реалізацію її довгострокових цілей. Таке визначення більшою мірою задовольняє умовам та вимогам ринкової економіки, хоча потребує певних уточнень. Стратегія, що розглядається у ринкових координатах, є генеральним курсом, яким рухається організація у невизначеному, нестабільному середовищі, переходячи від одного нерівноважного стану до іншого, шляхом вибору найкращої альтернативи та поступових наближень до кінцевої мети. Основним способом здійснення стратегії є створення та втілення у життя конкурентних переваг організації.

Отже, стратегія в будь-якій управлінській сфері означає основний напрямок руху до майбутнього образу компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища через створення та реалізацію стійких конкурентних переваг. Цей напрямок руху забезпечується визначенням цілей на відносно тривалий період, досягнення яких потребує розроблення всебічного комплексного плану дій. Вирішальною відмінністю стратегічного плану дій від звичайного, навіть довгострокового, є принципово інша логіка побудови. Якщо у традиційному плануванні траєкторія руху пролягає від минулого через теперішнє до майбутнього, то в стратегічному — навпаки: від образу майбутнього (стратегічного бачення) до теперішнього. Отже, стратегія організації є курсом, рухаючись яким вона може досягти бажаних орієнтирів, причому самі орієнтири, так само як і місія організації, перебувають поза нею, скажімо, у сфері задоволення потреб її клієнтів. Звідси випливає, що успіх реалізації стратегії залежить від ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених

сторін.

Іншою особливістю стратегії є її комплексний характер, що передбачає охоплення всіх сторін життєдіяльності організації. Загальна стратегія організації втілює в собі сукупність функціональних стратегій, серед яких провідне місце належить стратегії управління найціннішими ресурсами — людськими. Головне призначення останньої — задовольнити кадрову потребу організації для досягнення її стратегічних цілей. Під кадровою потребою у даному контексті слід розуміти кількісний та якісний склад персоналу, тип його трудової поведінки, визначений відповідно до стратегії розвитку організації.

Існує три концепції формування стратегії управління персоналом. Згідно з першою, стратегія управління персоналом цілком визначається стратегією організації і виконує функцію обслуговування її кадрових потреб.

Друга концепція ґрунтується на тому, що стратегія управління персоналом є центральною, самостійною і незалежною від стратегії організації. Людські ресурси розглядаються як самостійні, використовуючи їх, організація може досягати різноманітних цілей.

Третя концепція, як можна передбачити, є синтезом двох попередніх. Вона ґрунтується на відповідності стратегії управління людськими ресурсами і стратегії організації. Підпорядкування обох стратегій є певною мірою взаємним, не заперечує їх адаптації, гнучкості, наближення через коригування залежно від змінних зовнішніх і внутрішніх умов. За такого підходу стратегія не є інваріантною, безальтернативною, навпаки, вона означає єдині спільні принципи, які можна застосувати на різних шляхах, що ведуть до бажаних орієнтирів. Третя концепція, цілком очевидно, більш відповідає розумінню стратегії управління персоналом організації як відкритої системи в умовах прискорених змін.

З огляду на вищезазначене, стратегію управління персоналом (людськими ресурсами) можна визначити як сукупність основних цілей і засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та організаційного і людського потенціалу. Формування стратегії управління

персоналом передбачає [2, с. 192—194]:

- визначення цілей управління персоналом, які б враховували як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів організації), так і соціальні (потреби й інтереси працівників, гідна праця та її оплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

- формування ідеології і принципів кадрової політики. Цей документ повинен являти собою набір етичних, таких, що не підлягають порушенню, норм у роботі з кадрами підприємства. З подальшим розвитком підприємства і зміною зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи може уточнюватися;

- обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів на підприємстві. Забезпечення економічної ефективності у сфері управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності (наприклад, збільшення обсягів виробництва, створення доданої вартості) за обмеженості людських ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства.

Стратегія управління персоналом базується на таких принципах:

- забезпечує узгодженість власних цілей зі стратегічними цілями розвитку організації, а також узгодженість організаційних та індивідуальних цілей та інтересів працівників;

- враховує організаційні ресурси, їх обмеженість, неприпустимість утворення «вузьких місць»;

- передбачає наявність і розвиток бізнес-процесів у сфері управління персоналом, підтримка яких забезпечує цілісність системи управління персоналом навіть у разі зміни або уточнення цілей;

- ґрунтується на ідеологічних настановах кадрової політики організації, під якою ми розуміємо систему усвідомлення й закріплення правил і норм, побажань і обмежень, що реалізуються у процесі безпосередніх дій між

співробітниками організації;

- спирається на організаційну культуру, враховує її рамки та використовує накопичений потенціал, проте, своєю чергою, може бути поштовхом для внесення змін у саму організаційну культуру;

- визначає умови для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів організації, а також між економічною та соціальною відповідальністю підприємства.

Стратегію управління людськими ресурсами слід відрізнити від кадрової політики або політики управління персоналом. У спеціальній літературі немає однозначної думки щодо їх співвідношення. Одні автори стверджують, що «кадрова стратегія є засобом організації кадрової політичної діяльності з реалізації цілей цієї політики» [1, с. 380]. Інші, навпаки, вважають, що кадрова політика підпорядкована стратегії управління персоналом. «Обрана стратегія реалізується за допомогою політики управління персоналом (кадрової політики). Політика — це обґрунтована тактика практичних дій, орієнтованих на реалізацію стратегії в рамках конкретної моделі управління персоналом», — пояснює В.С. Половинко [3, с. 62-63].

Нерідко кадрова політика та кадрова стратегія вживаються як тотожні поняття. Наприклад, Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов наголошують, що «кадрова політика організації — це цілісна стратегія роботи з персоналом, що має на меті створення високопродуктивного та високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища» [4, с. 160].

На наш погляд, політика управління персоналом (кадрова політика) є засобом реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації. Вона виникає на етапі розроблення механізму реалізації стратегії управління персоналом, після того як встановлено стратегічні й тактичні цілі організації у цій сфері. Політика управління персоналом являє собою систему усвідомлених та закріплених принципів, правил і норм, які надають людським ресурсам відповідності організаційній та кадровій стратегії, а також культурі

підприємства. Політика визначає напрями руху організаційних ресурсів щодо досягнення цільових настанов та орієнтирів, координуючи дії персоналу й управлінські рішення таким чином, щоб вони не суперечили, з одного боку, стратегії організації, а з другого, організаційній культурі. Основні відмінності між стратегією та політикою управління персоналом можна схарактеризувати так:

- стратегія управління персоналом є генеральним курсом розвитку організації, а політика — це засіб, інструмент, елемент механізму її реалізації;
- стратегія управління персоналом визначає загальні орієнтири, яких необхідно досягти в майбутньому, тоді як політика є зведенням чітко й ясно визначених принципів, норм і правил, яких організація має дотримуватися у певному періоді;
- стратегія управління персоналом відповідає на запитання «чого треба досягати?», «куди необхідно рухатися?», політика ж управління персоналом є відповіддю на запитання «як треба рухатися?»;
- стратегія управління персоналом — це курс довготривалого розвитку організації, протягом якого політика управління персоналом може змінюватися. З іншого боку, в арсеналі політики компанії можуть бути такі норми і принципи, які залишаються незмінними протягом десятиліть, слугуючи реалізації різних стратегій компанії. Так, компанія «Proctor&Gambel» упродовж півтора століття дотримується політики внутрішнього найму: жоден працівник не приймається на керівну посаду ззовні, а має «вирощуватися» всередині організації, починаючи з нижчих щаблів.

Звернімо увагу ще на один аспект, який відрізняє стратегію від політики управління персоналом. Незважаючи на те, що обидва управлінських інструмента передбачають певну гнучкість у застосуванні, слід зазначити, що стратегія по своїй суті орієнтована на постійні зміни відповідно до зрушень і викликів з боку оточення організації, тоді як кадрова політика спирається на забезпечення стабільності базових цінностей компанії у ході досягнення її стратегічних цілей. У зв'язку з цим важко погодитися з позицією авторів, які

вважають, що «Кадрова стратегія — це абстрактна норма діяльності. Вона розробляється на основі абстрагування конкретних норм діяльності (планів, програм тощо), будується у процесі узагальнення конкретних дій тактичного рівня» [1, с. 388]. З нашого погляду, кадрова стратегія, по-перше, розробляється не на основі норм, планів, програм тощо, а на основі генеральної стратегії розвитку, стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, її вимог до людських ресурсів. Плани та програми, своєю чергою, розробляються на базі вже затвердженої стратегії. По-друге, не можна погодитися з тим, що стратегія будується у процесі узагальнення конкретних дій тактичного рівня. Реально тактичні дії визначаються та здійснюються, виходячи саме зі стратегічних цілей та завдань. Найвище мистецтво стратегічного управління людськими ресурсами досягається тоді, коли кожна дія в організації відбувається під кутом зору стратегічної перспективи.

Припустимо, стратегічним завданням організації є розвиток компетентних та високоефективних кадрів. Тактичні завдання конкретизуватимуть його у форматі короткострокових рішень, періодів, програм, кола працівників, які будуть навчатися, виконавців тощо. При цьому політика управління персоналом визначатиме, як досягти поставлених цілей: за допомогою внутрішніх тренерів чи зовнішніх консультантів, спираючись на самоосвіту чи уніфіковані нормативні курси, надаючи перевагу вітчизняним чи зарубіжним технологіям навчання. Ще приклад, коли стратегія та політика управління персоналом можуть не збігатися у певних питаннях. Скажімо, стратегією передбачено залучення амбіційних менеджерів у компанію, проте політикою не підтримується призначення на керівні посади претендентів із зовнішнього ринку, які не мають досвіду роботи в аналогічній компанії. У таких суперечливих випадках варто серйозно зважати як на цілі організаційного розвитку, так і на культурні цінності й традиції та знаходити компромісні рішення на базі ситуативного підходу.

Формування стратегії управління людськими ресурсами відбувається під комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх

факторів належать, насамперед, тип і зміст загальної стратегії організації, її цілі та структура. Важливе значення мають також фінансовий стан організації, використовувані технології (традиційні чи інноваційні), стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний), умови праці, якісні характеристики персоналу, рівень розвитку корпоративної та управлінської культури. Скажімо, для розроблення стратегії залучення кадрів та уникнення їх плинності в організації вагоме значення має фактор умов праці, який характеризується ступенем шкідливості робіт для здоров'я, величиною фізичних і психічних навантажень, інтенсивністю та структурованістю праці, характером взаємодії з іншими співробітниками у процесі діяльності, ступенем свободи у прийнятті рішень у межах своєї компетенції, техніко-організаційним та економічним забезпеченням робочих місць в організації. Так, за несприятливих умов праці навряд чи можна реалізувати стратегію підвищення лояльності персоналу.

До зовнішніх факторів можна віднести рівень інноваційного розвитку країни та вид економічної діяльності, яким займається компанія, соціально-культурний рівень суспільства, стан економічної кон'юнктури і перспективи розвитку ринку товарів і послуг, на якому вона оперує, ринку праці, зокрема стосовно професій, що є ключовими для компанії, національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками. Припустимо, для реалізації мультибрендової стратегії компанія може не знайти на ринку праці потрібних спеціалістів.

Узагальнюючи, можна виокремити основні фактори, які утворюють рамкові умови формування стратегії управління персоналом (рис. 2.1).

До новітніх факторів стратегічного управління персоналом сучасної організації можна віднести невизначеність і ризики; час; зростаючу фрагментацію ринків; вимоги до якості, дизайну, сервісу; зменшення значення розмірів підприємства; гнучкість завдяки централізації; скорочення ієрархічних структур; необхідність постійного навчання, готовність до проведення змін.

У турбулентному зовнішньому середовищі компанії доводиться діяти у

стані сумнівів і непевності, невизначеності та ризиків, без гарантій успіху. Умови, що динамічно змінюються, нерідко скорочують стратегічні часові горизонти до 2-3 років. Тому постійне навчання стає центральним завданням. Організація повинна стати системою, що самонавчається, інакше може втратити здатність не лише до розвитку, а й до виживання.

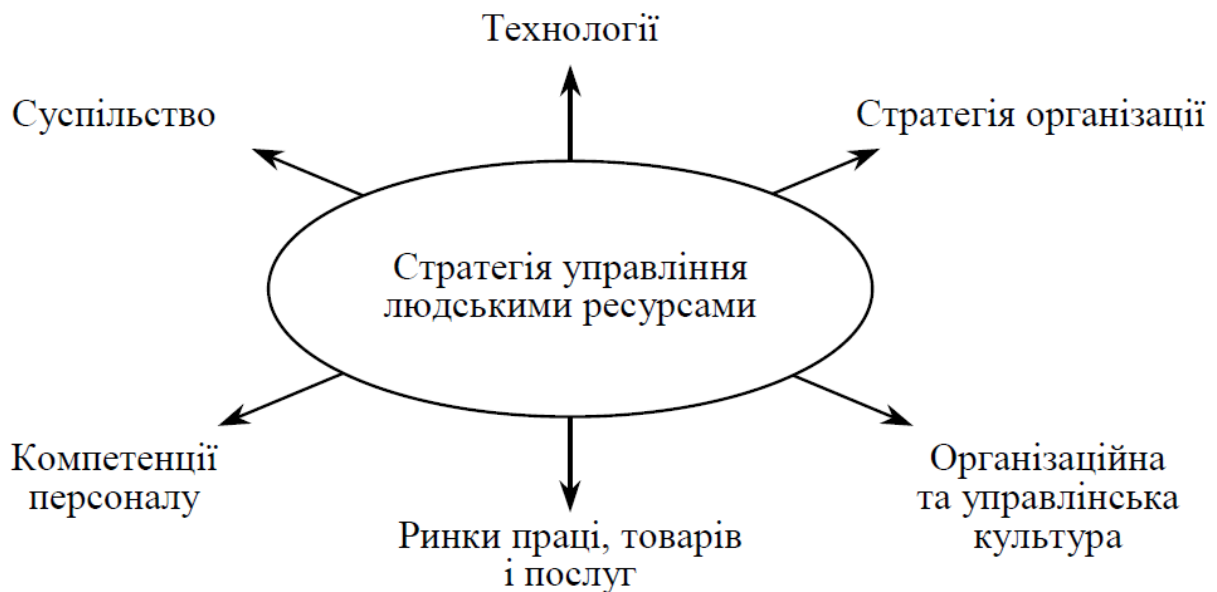


Рис. 2.1. Фактори формування стратегії управління людськими ресурсами

Вирішальним фактором конкуренції стає час. Відомо, що корпорація «Хонда» створює новий автомобіль за три роки замість п'яти. Фірмі «Бенетон» необхідний тільки тиждень, щоб розробити, впровадити у виробництво і поставити новий вид одягу в магазини Лос-Анджелеса. За таких умов формула успіху виглядає не як «час — гроші, а як «гроші — час» і не як «вартість — прибуток», а «вартість — прибуток — час». Однією з основних характеристик підприємств є навіть не якість і низька собівартість продукції, а те, як швидко і вчасно вони можуть реагувати на постійні виклики зовнішнього середовища. Часові обмеження приводять до того, що у 80 % випадків перевагу віддають швидким рішенням, а не тим, що довго приймаються, хоча й з 100 %-ю обґрунтованістю.

Життєво важлива для підприємства орієнтація на клієнта сприяє поступовій сегментації ринку, що зумовлює його зростаючу фрагментацію.

Виникає необхідність дослідження потенційних потреб клієнтів і урахування їхньої специфіки. Робота підприємства, орієнтованого на індивідуальні замовлення, стала повсякденною практикою. Вона набула значного поширення в автомобілебудуванні у західних країнах, а для меблевих підприємств стала єдиною важливою. Замість масового випуску стандартизованих меблевих гарнітурів спочатку фінські компанії, потім скандинавські, а згодом і підприємства інших розвинених держав перейшли на створення меблів під потреби кінцевих споживачів. Конкурентоспроможність таких компаній досягається вже не скороченням витрат, а створенням цінності для людей. При цьому клієнтоорієнтованість персоналу компанії стає запорукою її стратегічного успіху.

Змінюються уявлення про стратегічне управління як про прерогативу лише великих підприємств. Стає актуальною розробка стратегічного управління людськими ресурсами невеликих, мережових організацій, таких, що використовують нетрадиційну, у тому числі дистанційну, зайнятість.

В умовах безперервного характеру змін стратегія управління людськими ресурсами практично перетворюється на стратегію управління проведенням змін в організації.

Отже, стратегія управління персоналом — це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного формування, використання й розвитку людських ресурсів організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку внутрішнього та зовнішнього оточення.

3.2. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації

В основі успішної стратегії розвитку лежать компетенції, які створюють конкурентні переваги організації на ринку та забезпечуються бізнес-процесами.

Стратегія управління людськими ресурсами є результатом комплексної

взаємодії стратегічного управління організацією як цілим та її найціннішим компонентом — професійно підготовленим і мотивованим персоналом. До визначення цієї стратегії у спеціальній літературі розроблено чимало підходів. Найбільш типовим прикладом є таке: «Під стратегіями управління персоналом розуміється сукупність організаційних дій, здійснюваних щодо персоналу особами, які ухвалюють управлінські рішення на підприємстві, і орієнтованих на довгострокові цільові установки» [5, с. 91]. У даному визначенні, на наш погляд, увага сфокусована на об'єкті й часовому горизонті, тоді як сутність стратегії, критеріальна ознака, що виділяє її із сукупності усіх інших стратегій, залишається нерозкритою. Як і будь-яка інша, ця стратегія спрямована на підтримку і досягнення конкурентних переваг підприємства через творче й ефективне використання його потенціалу. Її специфічним об'єктом є людський потенціал, який можна виміряти компетенціями працівників, їх здатністю досягати визначених результатів, пов'язаних зі стратегічними орієнтирами розвитку організації. Формування, розвиток і використання стратегічного набору компетенцій необхідного рівня є основою розробки стратегії управління людськими ресурсами.

З'ясування сутності певного явища у філософському розумінні потребує, по-перше, встановлення найважливішого стійкого зв'язку його внутрішніх елементів. Цілком очевидно, що усі процеси управління персоналом (підбору, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації) поєднані між собою саме компетенціями, на формування, розвиток та використання яких вони спрямовані. По-друге, ознакою сутнісних зв'язків є їх суперечливість, яка виступає глибинною причиною розвитку самого явища. Такою суперечністю у даному контексті є суперечність між наявними компетенціями персоналу й тими, що потрібні для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії. Подолання розриву між бажаними, стратегічно визначеними та наявними компетенціями є основною метою та джерелом розвитку стратегії управління персоналом. З таких позицій її можна визначити як основний вектор руху, сукупність ключових цілей і засобів управління людськими ресурсами,

спрямованих на забезпечення і розвиток компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів та конкурентних переваг організації.

Розроблення стратегії управління персоналом починається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку, з фактичним станом компетенцій організації та визначення невідповідності між ними.

Корпоративна модель компетенцій організації повинна відображати стратегію та культуру компанії, охоплювати ключові види діяльності, розрізняти високу й низьку якість виконання роботи, відбивати поведінкові індикатори, кількісно вимірювати компетенції, виключати компетенції, які дублюються або перетинаються, а також бути зафіксованою у корпоративних документах.

Вихідним принципом, як випливає з наведеного вище, є зв'язок моделі компетенцій зі стратегією та культурою організації. Узгодження корпоративної моделі компетенцій зі стратегією розвитку означає вертикальне вирівнювання або вертикальну інтеграцію. Першим етапом цього процесу є ідентифікація ключових компетенцій організації, які водночас є її вирішальними конкурентними перевагами. За визначенням К. К. Прахалада і Г. Хамела, ці компетенції можуть забезпечувати потенційний доступ підприємства до різних ринків, означають відмітні характеристики кінцевого продукту та практично не можуть бути відтворені конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій і навичок. Ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку через активний вплив на своє оточення.

Головну роль відіграють відмітні компетенції, засновані на цінності, рідкості, невідтворюваності й незамінності ресурсів. Саме вони визначають здатність компанії до спеціалізації або виробництва унікального продукту, вміння виконувати будь-що краще за своїх конкурентів. Зосереджуючись на

відмітних (ключових) компетенціях, організація може сфокусуватися на їх використанні й розвитку, не розпорошуючи зусилля на менш вигідних напрямках.

Наступний етап — розроблення стратегії, яка є способом реалізації потенційних бізнес-компетенцій компанії у процесі досягнення її цілей. Бізнес-компетенції або компетенції підприємства означають певну сукупність знань, умінь і навичок у конкретній сфері діяльності, які відповідають його цілям та завданням.

Такі компетенції можна назвати стратегічними, оскільки вони означають відмітні характеристики ділової стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні усього підприємства. Завдяки їм досягається конгруентність загальної стратегії підприємства тим можливостям, які виникають у турбулентному ринковому оточенні.

Дальшим кроком є проведення змін у системі управління, у тому числі в організації бізнес-процесів, необхідних для досягнення поставленої мети. Бізнес-процеси включають конкретні завершені роботи й дії, що завершуються створенням певної цінності. Компетенції, які характеризують здатність підсистем підприємства здійснювати соціальні, виробничі й комерційні функції оптимальним способом, можна назвати функціональними.

Участь у бізнес-процесах вимагає певного рівня підготовки (знань, умінь, особистих якостей, здібностей, цінностей і мотивації) персоналу. Вони становлять основу персональних, або особистих, компетенцій. Рівень особистих компетенцій включає професійні компетенції людини, або базові знання, вміння та здібності особистості, що являють собою інваріантний компонент особистості сучасного фахівця та сприяє успіху в його професійній діяльності, а також рольові компетенції як особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань.

Сукупність перелічених кроків (ключові бізнес-компетенції, стратегія

компанії, (ринкова) модель бізнес-процесів, модель персональних компетенцій) визначає алгоритм розроблення моделі організаційних та персональних компетенцій, які є продуктом діяльності компанії і результатом вертикального вирівнювання з її стратегією.

На рис. 2.2 зображено зв'язок компетенцій зі стратегіями організації.

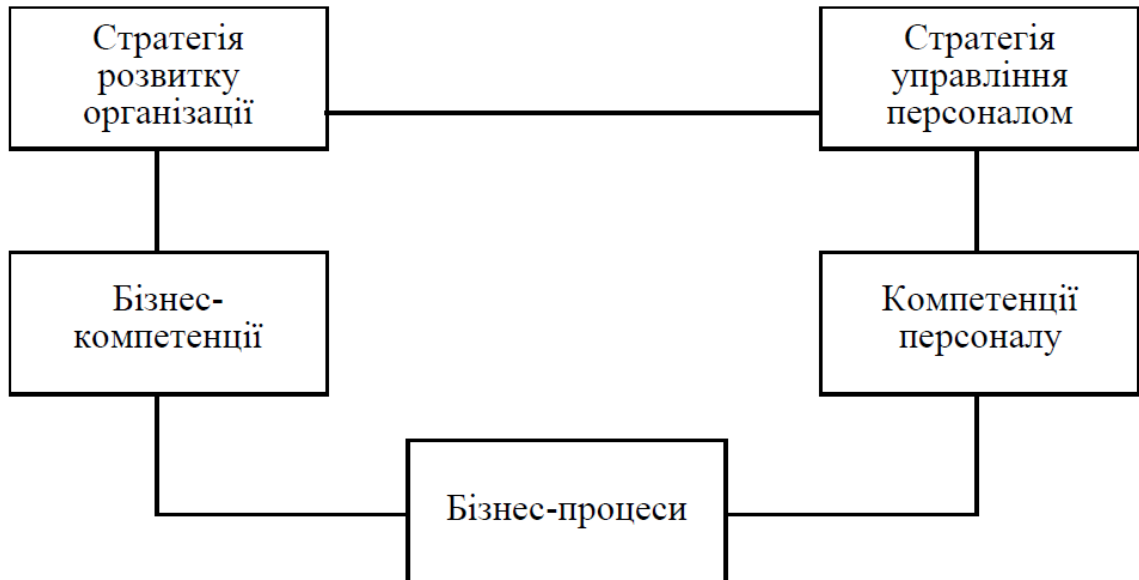


Рис. 2.2. Місце компетенцій у стратегічному управлінні організацією

Можна зробити висновок про те, що формування компетенцій персоналу організації неможливе без знання її стратегічних цілей та основних бізнес-процесів.

Компетенції сучасного підприємства у взаємозв'язку та взаємообумовленості сукупно утворюють його профіль компетенцій. За В. А. Вербою та О. М. Гребешковою, він включає п'ять рівнів (рис. 2.3) [6, с. 27]:

- 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції);
- 2) ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- 3) здійснення певних функцій у бізнес-процесах виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- 4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції);

5) неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції).



Рис. 2.3. Ієрархія компетенцій персоналу підприємства

На рис. 2.3 показано підпорядкованість компетенцій, проте слід зауважити, що процес їх моделювання здійснюється у протилежному напрямку: від ключових компетенцій компанії до особистісних. Варто також зауважити, що усі подані компетенції є компетенціями персоналу, оскільки без його участі підприємство не може реалізувати жодної конкурентної переваги.

Компетенції є системою індивідуальних та колективних знань, навичок, умінь, прийомів, які зберігається та поширюється усередині підприємства шляхом навчання, комунікації, а, головне, набуття досвіду роботи. Вони завжди мають «внутрішнє» походження практично без часових обмежень їх використання, а також є підґрунтям для створення неповторної відмітності підприємства у ринковому просторі [6, с. 25].

Компетенції підприємства (організації) можна визначити як невід’ємну

складову його стратегічних активів, що віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги й забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні [6, с. 26]. Так, основна компетенція японської корпорації «Sony» полягає у створенні мініатюрних продуктів і означає не тільки поєднання новітніх напрямів технології, а й спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача. Для мініатюризації своїх продуктів Sony забезпечила однакове розуміння технологіями, інженерами і маркетологами потреб покупців і технологічних можливостей компанії.

Компетенції американської компанії «3М» (Minnesota Mining and Manufacturing), заснованої у 1902 р., яка оперує і в Україні, полягають у виробництві клейкої стрічки. Створюючи такі різноманітні продукти, як клейкий папір для нотаток, магнітні стрічки, фотоплівки, сенсорні плівки, покривні абразиви, компанія набула широкі знання у галузі клейких покриттів і адгезивів, а також розробила різні методики їх комбінування. Декілька основних компетенцій дали змогу створити надзвичайно диверсифіковане портфоліо підприємства, що забезпечує його конкурентну перевагу.

Компетенції можуть бути втіленими у конкретних результатах діяльності підприємства, а також у його нематеріальних активах (за умови можливості їх вартісної оцінки та перетворення на об'єкти інтелектуальної власності).

Практичне втілення компетенції підприємства утворює серцевину його інтелектуального капіталу.

Своєю чергою, інтелектуальний капітал перетворюється на реальне джерело ділового успіху компанії тоді, коли він використовується в контексті її бізнес-цілей і спрямовується на реалізацію обраної стратегії. Стратегічний підхід до інтелектуального капіталу надає цілісності й результативності системі його формування та використання.

Критична маса українських менеджерів ще не усвідомлює необхідності узгодження стратегії управління людськими ресурсами з принципами розвитку

інтелектуального капіталу та його складових: людського, структурного, ринкового та соціального капіталу. Проте лише їх інтеграція може забезпечити організації успіх. Розроблена нами модель відтворює стратегічний підхід до управління інтелектуальним капіталом з метою реалізації конкурентних переваг компанії (рис. 2.4).

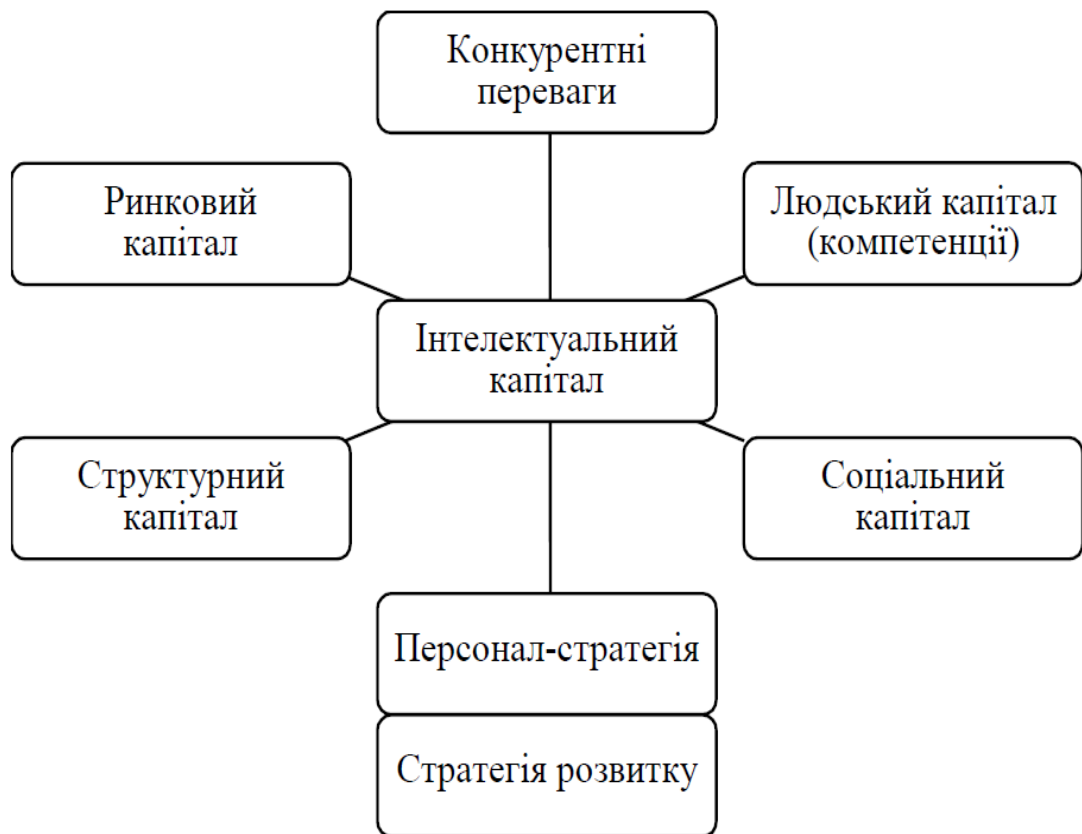


Рис. 2.4. Інтелектуальний капітал у стратегічному управлінні компанією

Особливостями цієї моделі є такі. У сучасній організації інтелектуальний капітал є основним засобом реалізації стратегії розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг. Оскільки носіями інтелектуального капіталу є люди, ефективність управління ним залежить від адекватної персонал-стратегії. З урахуванням специфіки інноваційної праці та специфічних компетенцій інтелектуальних працівників управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу повинно будуватися на принципово відмінних від адміністративного менеджменту позиціях. Орієнтиром слугує діалогове й

адаптивне управління, що дозволяє гнучко і творчо, з передбаченням майбутнього, вести організацію в бурхливому потоці постійних змін. Внутрішніми джерелами руху інтелектуального капіталу, на наш погляд, є суперечності його базових складових. Серед них виокремимо, насамперед, діалектичну суперечність людського та соціального капіталу. На рівні людини вони взаємодіють як різні компетенції: з одного боку, здатність до творчої натхненної праці, з другого, здатність встановлювати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі. Оскільки енергетичні ресурси людини обмежені, переважання творчого потенціалу часто супроводжується недостатніми соціальними можливостями, і навпаки — брак творчих, новаторських здібностей компенсується віртуозною здатністю встановлювати й підтримувати вигідні соціальні контакти. Подібна річ виникає під час взаємодії структурного та ринкового капіталу. Можна навести безліч прикладів компаній, які «успішно» позиціонують на ринку сумнівну продукцію, а також, компаній, які реально створили новий продукт, проте, не маючи необхідних ринкових компетенцій, не можуть довести його до споживача. Розв'язання цих суперечностей потребує застосування відповідного інструментарію стратегічного управління. Стратегія розвитку та персонал-стратегія організації визначають засоби реалізації інтелектуального капіталу.

На практиці звичайно виникає розрив між бажаними, потрібними компетенціями персоналу та наявними, фактичними. На подолання цього розриву, власно кажучи, і спрямована стратегія управління персоналом.

3.3. Модель стратегії управління людськими ресурсами, заснована на компетенціях

Основна проблема, з якою стикається HR-менеджмент, — це розрив між потрібними та наявними, фактичними компетенціями персоналу. Узгодження останніх з бажаними компетенціями, продиктованими вимогами корпоративної стратегії та скоригованими зі стандартами корпоративної культури, є

найважливішим результатом ефективного управління персоналом.

Методологія інтеграційного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, заснованого на компетенціях, на наш погляд, містить такі взаємозв'язані аспекти [7]:

- підхід до компетенцій як інтегрованої моделі трудової поведінки;
- підхід до компетенцій як потокової моделі;
- підхід до компетенцій як інструменту реалізації організаційної стратегії і трансляції корпоративної культури;
- підхід до компетенцій як засобу координації кадрової роботи, взаємозв'язку всієї сукупності практичних підходів до управління людьми.

Компетенції є інтегрованою моделлю трудової поведінки працівників і включають знання, навички, вміння, мотиви й цінності, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації.

Якщо знання, навички та здібності визначають те, що людина потенційно може виконувати на роботі, то мотивація, цінності, окремі психологічні риси визначають те, що людина хоче виконувати. Ще донедавна перший ряд елементів компетенцій розглядався як вагоміший на основі більш вираженого зв'язку з результатами роботи. Проте сьогодні ці так звані *hard skills* поступаються значенням *soft skills* — менш формалізованим навичкам та особливостям трудової поведінки працівника: вмінню міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленості у праці та самовдосконаленні, лояльності та емоційній привабливості. У багатьох випадках кінцевий результат збільшується і покращується саме у тих працівників, які володіють *soft skills*. Особливо це видно на прикладі клієн-тоорієнтованих сфер діяльності. Так, обсяги продажів і розмір виручки вище у продавців, котрі добре володіють «м'яким» компонентом компетенцій. У кожному конкретному випадку результат визначатиметься специфічним набором і конфігурацією компетенцій, проте за будь-яких обставин спрямованість на результат, більш того на одержання і використання результату іншими людьми (працівниками чи споживачами), утворює кардинально важливу ознаку компетенцій.

Наступним підходом є розмежування порогових та диференційованих компетенцій, які також можуть бути виявлені тільки в живому потоці діяльності. При цьому пороговими компетенціями будуть такі, які необхідні й достатні для належного, на рівні заданих критеріїв, виконання роботи. Диференційовані компетенції мають лише окремі, по суті видатні працівники, котрі істотно відрізняються від інших якістю знань і професійним рівнем, оригінальністю і вишуканістю виконання своїх функціональних обов'язків. За експертними оцінками, тільки один з десяти співробітників організації володіє диференційованими компетенціями, набагато менше працівників мають унікальні компетенції.

Найяскравішим проявом процесного підходу до компетенцій є їх класифікація на індивідуальні й агреговані, які утворюють базу компетенцій організації. Дослідження останньої відкриває неосяжні перспективи ефективного використання нових комбінацій та конфігурацій компетенцій, котрі не можуть бути виявлені за використання простої суми індивідуальних компетенцій. Застосовуючи системний підхід, можна дійти висновку, що корпоративна база компетенцій перевищує таку суму на ефект від взаємодії різноманітних компетенцій.

Властивостями агрегованої, корпоративної бази компетенцій, які необхідно враховувати під час розроблення адекватної моделі управління персоналом, є такі:

— тривалість збереження компетенцій, на яку впливають частота їх використання, швидкість оновлення знань та вмінь у відповідній галузі, поява нових технологій, які можуть знецінити попередні на вички. Звідси випливає, що в інноваційних видах діяльності необхідно безперервно та інтенсивно оновлювати знання, забезпечуючи основну умову успішного функціонування компанії;

— ступінь диверсифікованості бази компетенцій, або ступінь їх поширення серед спеціалістів. У разі надзвичайно диверсифікованої бази може знизитися організаційна гнучкість, оскільки стає неможливою або надто

важкою зміна робочих місць у короткостроковому періоді. Якщо ж база гомогенна, то ускладнюється інноваційний процес, який вимагає наявності різних видів компетенцій;

— ступінь винятковості бази компетенцій, або ступінь концентрації ключових компетенцій в організації, що означає їх належність тільки вузькій групі працівників. У такому разі організація змушена істотно збільшити витрати для утримання такого персоналу;

— якість та рівень бази компетенцій, що характеризуються відсотковим відношенням працівників з компетенціями на рівні «майстрів» та «експертів»;

— ступінь трансферабельності (можливості обміну) компетенціями, яка, своєю чергою, залежить від ступеня прихованості та ступеня складності компетенцій. Зрозуміло, що приховані та складні компетенції важко передавати іншим людям. Натомість, коли більша частина компетенцій легко поширюється, організація набуває потенціалу гнучкості, стає менш чутливою до плинності, має вищі здобутки від внутрішньої мобільності людських ресурсів. Крім того, обмін компетенціями можна розглядати як джерело зростання як індивідуальних, так і агрегованих компетенцій.

Особливу цінність для реалізації стратегії управління людськими ресурсами мають так звані корпоративні компетенції персоналу, які охоплюють не лише професійно-технологічні, а соціальні аспекти.

Саме їх специфічність утворює фундамент неповторної конкурентної переваги організації. При цьому професійно-технологічні компетенції стосуються унікальних знань, навичок, умінь, прийомів, методів, технологій роботи, виконуваної в компанії, тоді як соціальні компетенції включають культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість організації. Звідси випливає, що такі компетенції, по-перше, є провідним інструментом реалізації стратегії, по-друге, є безпосереднім результатом участі персоналу у бізнес-процесах, по-третє, є стрижневим компонентом культури.

Компетенції персоналу мають задовольняти таким вимогам:

- відображати стратегію та культуру організації;

- охоплювати ключові види діяльності;
- розрізняти високу й низьку якість виконання роботи;
- визначати індикатори трудової поведінки;
- вимірюватися кількісно;
- не дублювати одна одну;
- бути закріпленими у відповідних організаційних документах.

Важливе значення має оцінювання компетенцій за їх рівнями.

Це дозволяє розподілити співробітників організації відповідно до ступеня опанування ними певних компетенцій. Так, вирізняють п'ять рівнів компетенцій:

- h0 — рівень некомпетентності;
- h1 — рівень розвитку;
- h2 — рівень досвіду;
- h3 — рівень майстерності;
- h4 — рівень експерта.

Рівень некомпетентності має людина, яка, можливо, тільки-но почала працювати в організації. При цьому вона може мати певну освіту, кваліфікацію, однак ще не здатна виконувати професійні обов'язки на рівні вимог, що висуваються стратегією розвитку компанії. Рівень розвитку мають спеціалісти, які навчаються або підвищують свою кваліфікацію. Зазвичай, в успішних організаціях новоприйнятим співробітникам пропонують початкові тренінги (on-boarding training), а потім регулярні тренінги (on-going training) для набуття необхідних компетенцій. Рівень досвіду властивий більшості працівників успішних організацій. Це — основний прошарок професійно-кваліфікаційної структури підприємства, досвідчені люди, від зусиль яких залежить його результативність.

Працівники рівня майстерності відрізняються винятковою якістю роботи, творчим ставленням до праці, а також вмінням передавати свої знання, навчати інших. Завдяки їм в організації здійснюється трансферт знань, відточуються практичні навички та вміння, забезпечується наступність та розвиток

культурних цінностей. Співробітники, котрі досягли професійної майстерності, користуються найвищою повагою та визнанням. В американських компаніях, наприклад, їх відзначають як «чемпіонів» своєї справи.

Рівень експерта передбачає, що працівник чи управлінець, який досяг рівня майстра, може бути однаково компетентним і в межах свого підходу, і за використання інших підходів, здатен порівнювати їх, здійснювати вибір найкращих способів вирішення виробничих і соціальних завдань, творчо застосовуючи різні техніки до різних ситуацій.

З нашого погляду, має сенс виокремлювати ще один рівень — творчості, ознаками якого є вміння працівника продукувати нове знання. У кінцевому підсумку від творчих працівників залежить реальний розвиток організації, тоді як усі попередні рівні компетенцій здатні забезпечити її функціонування.

В організації неодмінно мають працювати люди з високими рівнями компетенцій; їх брак або надчисельність некомпетентних осіб загрожує соціально-економічній безпеці компанії. Наявність же творчих працівників не тільки забезпечує конкурентоспроможність організації, а й виводить її на позаконкурентні позиції, адже створювані товари або послуги не мають аналогів на ринку.

Основні фактори компетенцій відображають передбачуваний взаємозв'язок між головними особистісними здібностями і мотивацією людини. Якщо подано два фактори, перший важливіший за другий.

Фактор компетенції (або особистісну якість співробітника) під назвою «загальні інтелектуальні здібності» найімовірніше корелюватиме з компетенцією «аналітичні та інтерпретаційні здібності». Однак, ґрунтуючись на змісті інших компетенцій, можна також пов'язати особистісну якість співробітника «загальні інтелектуальні здібності» з такими суміжними компетенціями, як «самопрезентація та взаємодія», а також «креативність та інноваційність».

Розрізняють індикативну й бендову моделі компетенцій. В основі такого

поділу лежить спосіб опису компетенцій. Бендова модель має небагато індикаторів (2—4), розписаних за рівнями. Тоді як індикативна модель має багато індикаторів (7 і більше), не згрупованих за рівнями. В бендовій моделі компетенцій індикатори сформульовані як сукупність дій, що виявляють конкретну навичку, при цьому застосовуються як позитивні, так і негативні індикатори різного ступеня прояву (залежно від рівня). В індикативній моделі індикатори сформульовані як сукупність дій, необхідних для досягнення результату в конкретній сфері (так звані «мікросценарії діяльності»). При цьому зазначаються лише позитивні індикатори (бажана поведінка). Компетенції бендової моделі більш-менш однорідні, вони включають індикатори, що належать до однієї сфери — мислення, спілкування, мотивація тощо. Компетенції індикативної моделі є більш інтегральними, в одній компетенції можуть бути індикатори, що відносяться до різних сфер.

Індикативну модель можна розглянути на прикладі компетенції «Побудова партнерських відносин та переконливе спілкування». Її визначенням є формування системи відносин на всіх рівнях: залучення, аргументація, вплив, продаж ідей. Наведемо основні індикатори цієї моделі.

- Вміє взаємодіяти зі співрозмовником будь-якого рівня як всередині компанії, так і поза нею. Сприймається як авторитетний і впливовий співрозмовник. Досягає формування стійкого авторитету в широких адміністративних та ділових колах.

- Домагається прийняття необхідних рішень, використовуючи як особистий вплив, так і адміністративні, політичні й економічні ресурси

- Ефективно слухає. Збирає та правильно сприймає всю важливу інформацію. Розуміє інтереси й потреби інших людей. Вміє «зчитувати» важливу інформацію, не висловлену вголос.

- Своєчасно залучає співробітників, партнерів або клієнтів до обговорення своїх пропозицій, заручається їх підтримкою.

- Ефективно обґрунтовує і «продає» переваги своїх пропозицій та ідей у спілкуванні віч-на-віч, у виступах перед групою та в письмовому спілкуванні.

- Гнучко міняє стиль спілкування залежно від аудиторії та поставленого завдання. Знаходить спільну мову та взаєморозуміння з аудиторіями різного рівня та різними інтересами. Аргументує, звертаючись до потреб співрозмовників.

- Ефективний у ситуаціях «складного» спілкування. Вміє відстоювати інтереси компанії в несприятливих ситуаціях.

Управління компетенціями є змістом стратегії управління персоналом і в цьому сенсі її можна визначити як сукупність управлінських впливів на персонал з метою розвитку компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей та завдань. Процес стратегічного управління персоналом можна відтворити за допомогою моделі організаційного розвитку, адаптованої до управління, заснованого на компетенціях (рис. 2.5).

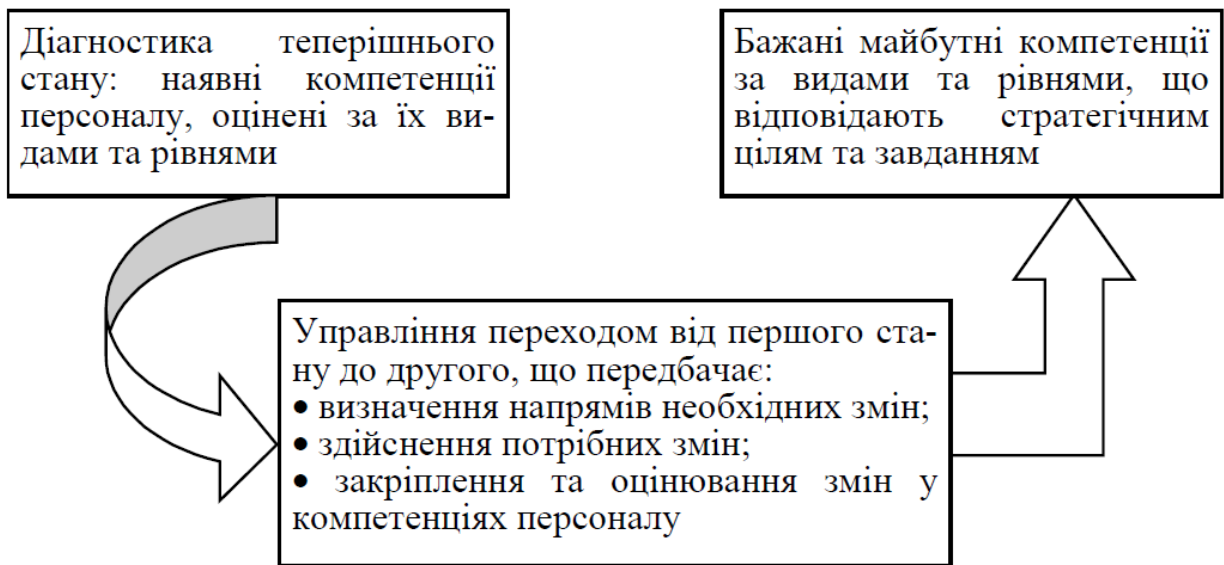


Рис. 2.5. Схема управління персоналом, заснованого на компетенціях

Відповідно до схеми можна виокремити етапи управління за компетенціями:

- 1) створення моделі бажаних майбутніх компетенцій персоналу;
- 2) діагностика та оцінювання наявних компетенцій;
- 3) розроблення плану заходів із формування та розвитку бажаних компетенцій;

4) трансформація наявної бази компетенцій організації у її майбутній стан;

5) оцінювання ефективності проведених змін — створення нових компетенцій у компанії.

Як бачимо, процес розроблення стратегії управління персоналом починається з визначення невідповідності між фактичним станом компетенцій і бажаним, необхідним для досягнення стратегічних цілей організації. На практиці виявляється так багато зон цієї невідповідності, що організація не в змозі подолати всі розриви в одному періоді. Тому необхідно визначити пріоритети, зони, що потребують першочергової уваги. Для визначення пріоритетності компетенцій компанії використовують формальні та неформальні методи. Останні ґрунтуються на експертних оцінках, які, з огляду на швидкі зміни та невизначеність середовища, можуть бути досить слушними, проте мають суб'єктивний характер. Формальні методи визначення пріоритетів дозволяють достовірніше оцінити такі фактори, як важливість кожної компетенції для організації загалом, здатність організації підвищити її рівень, фактор часу, ресурсні можливості, думки керівників та спеціалістів.

Стратегічне управління людськими ресурсами організації передбачає прогнозування компетенції, тобто визначення у поточному моменті часу потрібної чисельності персоналу такого рівня компетенції, який би відповідав цілям організаційного розвитку. Процес прогнозування компетенції включає певні етапи (рис. 2.7).

Відома компанія «Дженерал Електрик» розробляє пріоритети за допомогою оцінювання:

- 1) ймовірності виникнення потреби організації у даній компетенції;
- 2) її впливу на результати діяльності;
- 3) здатності організації впливати, управляти й розвивати дану компетенцію (напрями діяльності).

Інший підхід до становлення пріоритетів стратегії управління персоналом полягає у визначенні компетенцій, які можуть забезпечити стійкі конкурентні

переваги організації перед конкурентами у завоюванні ринків, скороченні витрат, збільшенні прибутків. Найважливішими компетенціями в цьому разі можуть бути здатність сприйняття інновацій, проведення змін, побудова команд, лідерство, орієнтація на клієнта. Скажімо, лідерство є ключовою компетенцією всесвітньо відомої компанії «ЗМ», розвиток якої забезпечує успіх компанії на внутрішніх і глобальних ринках.

Поряд із визначенням пріоритетів важливе значення має усвідомлення критичних проблем, які можуть стати зоною ризику і зашкодити реалізації обраної стратегії. Тільки після їх урахування можна переходити до розроблення плану дій.

Така спрямованість кожної політики, практики, дії на управління за компетенціями означає горизонтальне вирівнювання стратегії управління персоналом, яке, на нашу думку, полягає у наступних особливостях [7, с. 27]:

1) стратегія найму, підбору та селекції персоналу. Почнемо з того, що змінюються акценти самої потреби в персоналі, пересуваючись від кількісної потреби в працівниках до потреби у певних компетенціях. На основі моделі компетенцій і узгоджених з нею профілів посад забезпечується значно ефективніший підбір і відбір кандидатів, даються більш точні оцінки їх повної/часткової відповідності вимогам робочих місць, відбувається об'єктивніше ранжування кандидатів/співробітників, що врешті решт підвищує обґрунтованість кадрових рішень;

2) стратегія навчання та розвитку персоналу. Запровадження підходу, заснованого на компетенціях, дозволяє надати доцільності й цілеспрямованості даним процесам. При цьому обсяги навчання мають збільшуватися відповідно до складності й нестабільності оточення, підвищення ступеня конкуренції та її залежності від інноваційності товарів на ринку, зростання попиту на фахівців, а також вищого темпу технологічних змін у галузі.

Розвиток компетенцій у процесі навчання може відбуватися у двох формах: зовнішній (за межами організації) та внутрішній (усередині і за рахунок організації). Співвідношення між цими формами, оціненими за різними

показниками (в людино-годинах, витратах, кількості навчених тощо), може варіювати. При цьому відношення зовнішнього навчання до внутрішнього тим нижче, чим вищий рівень інвестицій у людський капітал та розвиненіший внутрішній ринок праці. Отже, компетентнісний підхід переносить акцент на посилення корпоративних програм розвитку персоналу на суттєве зростання інвестицій у людський капітал.

Треба додати, що рівень розвитку компетенцій дозволяє приймати обґрунтованіші рішення щодо кар'єрного просування працівника, формування кадрового резерву тощо. Більш того, зростання рівня компетентності працівника є безпосереднім підґрунтям горизонтальної та вертикальної кар'єри;

3) стратегія оцінювання персоналу. Використання моделі компетенцій дозволяє побудувати достовірну систему оцінювання персоналу, розробити стандарти, забезпечити порівняльний аналіз співробітників, виявити компетенції, які потребують розвитку, і такі, що можуть слугувати орієнтирами для інших у процесі самовдосконалення;

4) стратегія мотивації. Підхід, заснований на компетенціях, зумовлює істотні зміни в мотиваційній системі, серед яких вар то виокремити, такі: по-перше, це висування на передній план нематеріальних засобів мотивації, переважання внутрішніх мотивів (підвищення професійної майстерності, компетентності, впевненості, самореалізація, відчуття єдності з іншими людьми). Важливість внутрішньої мотивації посилюється з підвищенням компетентності, очевидно, це можна вважати закономірністю. Компанія може впливати на внутрішню мотивацію через проектування робочих місць, навчальні програми, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого соціального середовища. По-друге, відбуваються зміни в системі оплати праці, яка використовує компетенції як важливий критерій, причому за умови тривалих відносин між працівником і роботодавцем, базується не тільки на вже зробленому, а й на тому, що очікується від працівника в майбутньому. До системи оплати праці необхідно включати стратегічні стимули, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними компетенціями. Зауважимо, що такі

зміни зустрічають сильний опір, унаслідок чого у більшості компаній існує суперечність між довгостроковою спрямованістю програм розвитку персоналу та короткостроковими матеріальними стимулами. Іншою тенденцією є врахування в мотиваційній системі порогових і диференційованих компетенцій, прикладом чого є так звана плата за компетенції працівниками, які відрізняються унікальними компетенціями. З огляду на це, можна передбачити, що посадовий критерій оцінювання та мотивації працівників істотно доповнюється, а подеколи й поступається значенням компетентнісному. Ще одним аспектом проблеми є розмежування та узгодження винагороди за результатами і за компетенціями. Оскільки результати мають більшою мірою тимчасовий характер, то для їх стимулювання потрібні гнучкі, тимчасові форми компенсації. Компетенції ж, навпаки, є тривалішими, тому потребують більш стабільних стимулів, часто введених до основної заробітної плати. Крім того, система оплати праці має чутливо реагувати не лише на досягнутий рівень компетенцій, а й на його зростання, спонукаючи працівників до особистісного розвитку.

Аналіз основних змін у напрямках управлінської політики та практики дозволяє помітити логічний зв'язок між ними: всі вони ґрунтуються на використанні критеріїв компетенцій, які є змістовим центром їх здійснення. На це також спрямовані програми, процедури, ІЯ-практики, персонал-технології — всі інструменти, які дають змогу реалізувати стратегію управління персоналом, засновану на компетенціях. Результатом успішного втілення даної стратегії є максимальне наближення фактичних компетенцій до бажаних, яке гарантує високоякісне виконання і високий ступінь задоволення від праці.

Якщо в розрізі організаційної стратегії компетенції виступають ключовим елементом (інструментом) механізму її реалізації, то для стратегії управління людськими ресурсами компетенції є метою, провідним стратегічним орієнтиром, лейтмотивом усіх видів ІЯ-практик. Адже надання відповідності наявних в організації компетенцій бажаним, необхідним для успішної реалізації обраної стратегії і становить основну стратегічну мету управління людськими

ресурсами. Підпорядкування всієї кадрової політики, усіх управлінських практик досягненню цієї мети є процесом горизонтального вирівнювання, ще одним виявом інтеграційної ролі компетенцій.

Результатом реалізації стратегії управління персоналом є досягнення заданого рівня компетенцій, якості та ефективності виконання робіт, ступеня задоволеності персоналу своєю працею, стосунками з керівниками та колегами, ставлення до компанії та її клієнтів. Ці результати необхідно оцінити шляхом порівняння із визначеними цілями, на основі чого зробити висновок щодо успішності реалізованої стратегії управління персоналом.

Показниками успішної персонал-стратегії, заснованої на компетенціях, є:

- частка стратегічно важливих позицій, для яких розроблено профілі компетенцій; інструменти і процедури їх оцінювання;
- частка менеджерів, чия компетентність реально підлягає оцінюванню;
- частка позицій, для яких розроблено програми розвитку;
- частка менеджерів, реально охоплених даними програмами;
- частка нових менеджерів, що успішно пройшли випробувальний термін;
- додана вартість, що припадає на одного співробітника компанії;
- середній стаж роботи за фахом у компанії;
- рівень освіти співробітників у компанії;
- витрати на навчання і розвиток співробітників;
- зміна рівня компетентності співробітників у компанії;
- показник плинності кадрів;
- КПД співробітників;
- рейтинг і статус компанії в огляді ринку заробітних плат і компенсаційних пакетів.

Основним результатом успішного виконання персонал-стратегії, заснованої на компетенціях, є подолання розриву між фактичними та бажаними компетенціями, тобто задоволення потреби організації у працівниках такого рівня розвитку компетенцій, який є необхідним і достатнім для досягнення

стратегічних цілей компанії.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте три концепції формування стратегії управління персоналом.
2. Назвіть принципи, на яких базується стратегія управління персоналом.
3. Чим відрізняються стратегія і політика управління людськими ресурсами?
4. Перелічіть фактори формування стратегії управління людськими ресурсами.
5. Опишіть алгоритм розроблення моделі компетенцій організації.
6. Охарактеризуйте місце інтелектуального капіталу у стратегічному управлінні компанією.
7. Опишіть підходи до управління людськими ресурсами, заснованого на компетенціях.
8. Які рівні компетенцій співробітників вирізняються у ході їх оцінювання і що вони означають?
9. Дайте визначення індикативної та брендової моделей компетенцій.
10. Назвіть показники успішної персонал-стратегії, заснованої на компетенціях.
11. Назвіть основні класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами та відповідні їм види стратегій.
12. Які види стратегій управління людськими ресурсами вирізняються за характером відносин «працівник-організація»?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод

посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.

3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.

4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.

5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.

6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.

8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.

10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.

11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 4

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТРАТЕГІЇ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**4.1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами**

За умов глобалізації ринкової економіки, загострення конкурентної боротьби, безперервних змін усіх сторін суспільного життя розвиток організації передбачає застосування основ стратегічного управління. Це дозволяє досягати мети розвитку, забезпечувати узгодження цілей і можливостей, створювати цінність ресурсів і вартість підприємства, формувати потенціал розвитку і конкурентні переваги, визначати довгострокові цілі діяльності й систему мотивації їх досягнення, управляти персоналом організації з урахуванням розвитку організації та змін її оточення.

Стратегія управління включає виявлення сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань організації, визначення пріоритетів і стратегічне планування розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху.

Стратегічне управління організацією є вихідною передумовою стратегічного управління людськими ресурсами. Запорукою їх успішної реалізації є тісний взаємозв'язок між ними, або стратегічна відповідність ділової та кадрової стратегії у різних типах організацій. Пояснити цей взаємозв'язок можна засобами системного, функціонального та процесно-орієнтованого підходів. У межах першого стратегічне управління персоналом розглядається як підсистема в більш глобальній системі стратегічного управління організацією, яке здійснюється в рамках певної ієрархічної структури.

Реалізація генеральної стратегії розвитку неможлива без ефективної

діяльності працівників і формування персоналу як особистостей, які мають високу лояльність і відповідальність, колективну психологію, високу компетентність, розвинене почуття ділового партнерства, корпоративної та організаційної культури.

Персонал-стратегія є системним компонентом загального управління організацією за умов її стратегічного розвитку. Це відбиває концепція «7-S», запропонована Т. Пітерсом і Р. Уотерменом у праці «У пошуках ефективного керування» [1]. Автори обстежили 62 великі американські корпорації, що за найжорсткішими критеріями були віднесені до передових, і дійшли висновку про необхідність підходу до персоналу як стратегічного ресурсу компанії та її вирішальної конкурентної переваги.

У запропонованій авторами моделі принцип системності доповнюється принципом адаптивності. Це закладено як у стратегічних ціннісних установках, так і в гнучкій організаційній структурі, здатній винахідливо й адекватно реагувати на будь-які зміни в навколишньому середовищі. Принцип «м'яко — жорстко» закладений в організаційній структурі, що складається із семи взаємозалежних змінних управлінських блоків (7-S) — structure (структура, внутрішня композиція організації), strategy (стратегія), systems (системи, процеси і процедури соціальної технології), shared values (спільні, тобто поділювані всіма ціннісні установки, культура), skills (відмітні навички і уміння ключових співробітників організації), style (стиль керівництва та організаційна культура), staff (склад працівників). Усі блоки збалансовані й гармонізовані в якісному і кількісному відношенні. Зміни в одному з них вимагають відповідних змін в інших. Основна функція управління полягає в тому, щоб вчасно виявити необхідність змін і належним чином їх здійснити. Перші три S належать до жорстких елементів системи, тоді як наступні 4 S — до м'яких. Останнім часом значення м'яких системних компонентів, що розкривають характеристики персоналу компанії, надзвичайно зросло. Сформувалося нове ставлення до людей як головного джерела підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва, що передбачає надання їм визначеної автономії,

заохочення заповзятливості, всебічний розвиток творчого потенціалу.

Процес взаємодії персонал-стратегії та загальної стратегії підприємства забезпечується механізмом, компонентами якого, з нашого погляду, є:

1) підпорядкування цілей і завдань персонал-стратегії загально організаційним стратегічним цілям і завданням та взаємоузгодження їх;

2) координація функцій стратегічного управління організацією та стратегічного управління людськими ресурсами;

3) встановлення взаємозв'язку між бізнес-процесами управління персоналом і бізнес-процесами підприємства;

4) інтеграція результатів виконання персонал-стратегії у загальні корпоративні результати;

5) контроль відповідності одержаних результатів визначеним стратегічним цілям організації.

Розглянемо поетапно здійснення цього процесу.

Цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати цілям стратегічного управління організацією, не суперечити, а підтримувати їх. У контексті стратегічного управління підсистема управління персоналом покликана забезпечити:

- відповідність персоналу цілям і місії компанії (за рівнем освіти, кваліфікації, розумінням місії, ставленням до роботи);
- задоволення кількісної та якісної потреби в персоналі для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- забезпечення ефективності діяльності персоналу — підвищення його внеску у результати діяльності організації з урахуванням оптимізації витрат на персонал;
- підтримання ритмічності й інтенсивності діяльності персоналу відповідно до часових індикаторів та напруженості стратегічного плану;
- розвиток і реалізація творчого потенціалу персоналу з метою створення і втілення в життя конкурентних переваг організації.

З точки зору функціонального підходу, стратегічне управління

персоналом є однією з найважливіших функцій стратегічного менеджменту і спрямоване на формування конкурентоспроможного людського потенціалу організації з метою реалізації стратегічних цілей її розвитку. Виходячи з цього, функції системи управління персоналом можна згрупувати за трьома напрямками: забезпечення організації людським потенціалом; розвиток людського потенціалу; реалізація людського потенціалу.

Між функціями загального менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль) та функціями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок. Так, функція планування прояв ляється у сфері управління людськими ресурсами організації у вигляді аналізу тенденцій розвитку ринку праці, визначення кадрового прогнозу та кадрової потреби у персоналі з потрібними кількісними та якісними характеристиками, планування розвитку персоналу, кар'єрного зростання ключових працівників, заходів щодо утримання персоналу в організації тощо. Загальна управлінська функція організування у сфері управління людськими ресурсами означає організацію робочих місць та умов праці, виокремлення й координацію трудових процесів, розроблення карти компетенцій, організацію навчання, проведення організаційних заходів. Функція мотивації у сфері управління людськими ресурсами передбачає проведення моніторингу потреб співробітників організації, пропонування стратегічних стимулів до праці, розроблення компенсаційних пакетів, ухвалення соціальних програм, проведення культурних заходів тощо. Нарешті функція контролю виявляється у контролюванні бюджету, системах регулярного та періодичного оцінювання персоналу, упровадженні грейдів, кадровому аудиті, контролінгу всіх бізнес-процесів управління персоналом.

Варто зауважити, що у межах кожної функції управлінська діяльність неодмінно включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Припустимо, управління розвитком персоналу передбачає процес його планування, організацію всіх етапів і компонентів, мотивування персоналу до розвитку, контроль ефективності навчання або кар'єрних зрушень.

Стратегія управління персоналом за типом є функціональною. Це — забезпечувальна стратегія у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми управління персоналом, яка забезпечує досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії організації [2, с. 349—350]. У стратегічному управлінні персонал-стратегія виконує подвійну роль: з одного боку, забезпечує потреби організації в людських ресурсах і тому є ресурсною стратегією, з другого, сприяє створенню нових цінностей (доходу), і з цих позицій її можна вважати продуктовою.

Разом з цим, персонал-стратегія, як і кожна функціональна, має свій стратегічний набір, утворений загально організаційними, функціональними, ресурсними та продуктовими стратегіями. До загально організаційних стратегій управління людськими ресурсами належать стратегії розвитку корпоративної культури, управління змінами та управління розвитком соціально-трудових відносин. Особливістю даних стратегій є те, що їх об'єктом є весь трудовий колектив, вони спрямовані на розвиток організації загалом, реалізацію спільних стратегічних цілей, формування стійкого сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, виховання згуртованості, довіри, готовності працювати на перспективу, адаптуючись до постійних стрімких змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

До функціональних стратегій управління людськими ресурсами належать стратегії планування потреб у персоналі; пошуку, відбору та підбору кадрів; розвитку персоналу; оцінювання персоналу; мотивації. Відмітними рисами цих стратегій є те, що вони пов'язані з окремими напрямками діяльності служби управління персоналом і спрямовані на реалізацію стратегічних рішень за пріоритетними позиціями формування, використання та розвитку людського потенціалу організації.

Ресурсні персонал-стратегії призначені для ресурсного забезпечення кадрової служби, оскільки для її продуктивної діяльності потрібні певні

фінансові, інформаційні, матеріально-технічні та кадрові ресурси. Значну роль в ефективній реалізації цих стратегій відіграє бюджет. Поряд з ресурсними варто обґрунтовувати продуктові персонал-стратегії.

Зважаючи на те, що департамент створює і надає послуги як внутрішньо-, так і зовнішньо корпоративним клієнтам, які, безперечно, мають цінність, у стратегічному управлінні необхідно приділяти особливу увагу рішенням, спрямованим на посилення результативності й ефективності продуктових персонал-стратегій. У цьому контексті результативність персонал-стратегії вимірюється її конкретними здобутками, а ефективність — співвідношенням отриманих результатів і витрат на їх досягнення. Стратегічний набір персонал-стратегій у взаємозв'язку зі стратегічним набором загальної стратегії підприємства.

Персонал-стратегія, як бачимо, посідає подвійне місце у системі стратегій підприємства. З одного боку, вона є однією з функціональних стратегій (разом із маркетинговою, фінансовою, виробничою, інвестиційною тощо) і з цих позицій є складовою стратегічного набору підприємства, а з другого, вона охоплює відносно самостійний напрям діяльності підприємства, реалізується за допомогою конкретних функцій управління персоналом, спрямованих на виконання стратегії управління людськими ресурсами, і має власний стратегічний набір. Зв'язок співпідпорядкування простежується між ресурсними і продуктовими персонал-стратегіями та ресурсними і продуктовими стратегіями підприємства відповідно. Завдяки означеним зв'язкам, за умови їх стійкості, забезпечується функціональний напрям взаємозалежності та взаємодії стратегії управління персоналом і загальної стратегії розвитку організації.

Функціональні стратегії поділяються на концентровані та диверсифіковані. Перші застосовуються у тих випадках, коли їх об'єкт є відносно однорідним, скажімо, на невеликих підприємствах, які використовують однорідну працю. За наявності різноманітних об'єктів управління та їх автономного, хоча і взаємозв'язаного, розвитку функціональні

персонал-стратегії набувають диверсифікованого характеру. Такі функціональні персонал-стратегії реалізуються у великих компаніях з розгалуженою структурою персоналу. Взаємозв'язок диверсифікованих персонал-стратегій у системі стратегічного управління організацією здійснюється, з одного боку, через механізм їх координації із загальною стратегією управління людськими ресурсами компанії, а з другого, через підпорядкування стратегіям розвитку структурного підрозділу (філії).

Функції стратегічного управління людськими ресурсами використовуються у вітчизняних компаніях у різному обсязі. Залежно від повноти й рівня їх використання українські організації можна поділити на чотири типи.

1. Успішні компанії з вітчизняним, зарубіжним та спільним капіталом, у структурі стратегічного набору яких комплексно представлено функції стратегічного управління персоналом. Вдалим прикладом можуть слугувати компанії «Артеріум», «Київстар», «ДТЕК».

2. Підприємства та організації, які здійснюють стратегічне планування і застосовують окремі елементи стратегічного управління персоналом. До них належать широко диверсифіковані фінансові та промислові об'єднання, підприємства з великими фінансовими і організаційними можливостями, розвиненою регіональною мережею. Є підстави включити до цього списку і державні, орієнтовані на ринкові потреби, організації, такі, наприклад, як компанія «Укрзалізниця».

3. Підприємства, організації та установи, що використовують методи й окремі функції стратегічного планування персоналу. Це організації зі стійким фінансовим станом, стабільними технологіями і диверсифікованим продуктом, які належать до різних видів економічної діяльності. Вони ретельно вивчають ринковий попит, враховують його перспективні зміни. Серед таких організацій варто назвати провідні вищі навчальні заклади, як державні, так і приватні, які, розробляючи сучасні освітянські стратегії, достатню увагу приділяють їх кадровій складовій. Крім того, до цієї групи можна упевнено включити

невеликі за розмірами підприємства, керівництво яких має стратегічне мислення і активно провадить ідеї стратегічного управління підприємством і його кадровим потенціалом у життя.

4. Підприємства, організації та установи, які делегують функціональні завдання стратегічного характеру службі управління персоналом. Зокрема розробляють стратегії розвитку персоналу, його закріплення в організації, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. До них відносяться великі й середні підприємства різних видів економічної діяльності, різних організаційних форм, регіональної розгалуженості, диверсифікованості технологій і продуктів.

Досвід українських організацій різного типу свідчить про те, що найбільшого економічного та соціального успіху досягають підприємства, які комплексно реалізують стратегічний підхід до управління, забезпечуючи стійкий взаємозв'язок персонал-стратегій із загальною стратегією розвитку організації.

Функціональний підхід до забезпечення взаємозалежності та взаємодії стратегії управління персоналом і загальної стратегії розвитку організації може доповнюватися процесно-орієнтованим підходом, який реалізує управлінські функції та виявляє внесок кожного виду діяльності в організації у загальні результати. Управління людськими ресурсами у цьому форматі слід розглядати як бізнес-процес, який потребує для свого втілення необхідні ресурси, перетворює їх і завершується одержанням певних результатів. Можна помітити лінії взаємозв'язку: «ресурсні стратегії — функціональні стратегії — продуктові стратегії» як у стратегічному наборі організації загалом, так і у стратегічному наборі персонал-стратегії. На нашу думку, саме цей зв'язок є підґрунтям переходу до побудови бізнес-процесів в управлінні людськими ресурсами.

Згідно із процесним підходом, діяльність підприємства є сукупністю ключових бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів. Основна увага тут приділяється процесам, які об'єднують окремі функції і спрямовані на

досягнення кінцевого результату організації загалом, а не її окремих структурних одиниць. При цьому процеси, пов'язані з управлінням персоналом, не локалізовані в рамках HR-служби, а є наскрізними: проходять через усю організацію, в них беруть активну участь як фахівці з персоналу, так і «власники» самих бізнес-процесів — керівники підрозділів. Послідовність усіх бізнес-процесів компанії становить реальну картину створення товарів і послуг, які є, по суті, її основним призначенням. На думку М. Портера, бізнес-процеси компанії можна класифікувати залежно від їх ролі у створенні додаткових цінностей (кожний процес має робити додатковий внесок порівняно з попереднім процесом у цінність кінцевого продукту). Відповідно до цього критерію бізнес-процеси організації поділяються на три групи:

- основні, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції;
- процеси, що забезпечують, здійснюють підтримку основних процесів (постачання, управління персоналом, ІТ-технології та ін.);
- управлінські процеси з установлення цілей і формування умов для їх досягнення.

Усі названі процеси взаємозалежні між собою й утворюють єдину систему. Хоча процеси управління персоналом безпосередньо віднесено до забезпечувальних, вони опосередковано присутні в усіх інших бізнес-процесах. Наприклад, представники HR-департаменту беруть участь у роботі з установлення цілей і формування умов для їх досягнення.

Не важко помітити, що персонал організації є об'єктом бізнес-процесів підсистеми управління персоналом і суб'єктом усіх інших бізнес-процесів організації. Від рівня й якості його компетенцій залежать кінцеві результати діяльності компанії.

Наступним елементом механізму координації персонал-стратегії та генеральної стратегії розвитку організації, на наш погляд, логічно вважати інтеграцію її результатів у сукупні результати діяльності компанії. Це відбувається шляхом:

—збільшення кінцевих результатів діяльності працівників компанії

внаслідок підвищення рівня їх компетентності та лояльності;

—поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;

—створення нематеріальних активів організації у вигляді новітніх технологій управління, моделі компетенцій, інших самостійних HR -продуктів;

—покращення іміджу компанії як роботодавця.

Нарешті, завершальним елементом механізму координації пер-сонал-стратегії та генеральної стратегії розвитку організації є контроль відповідності результатів і цілей виконання стратегій. Одержані результати, як матеріального, так і нематеріального характеру, необхідно оцінити через співставлення із стратегічними цілями та пріоритетами організації. Такий контроль передбачає прийняття управлінських рішень щодо підтримки, часткових або кардинальних змін стратегії.

Цілі, функції, бізнес-процеси, результати та контроль їх якості є найважливішими елементами системи управління персоналом та, відповідно, ключовими параметрами встановлення взаємодії генеральної та кадрової стратегії. Їх взаємозалежність, на прикладі умовної організації [3].

Як бачимо, основними елементами управління персоналом є:

1) цілі: об'єкт, що віддзеркалює стратегічні настанови та пріоритети організації щодо формування бажаних компетенцій персоналу;

2) функції: об'єкт, що містить опис функцій усього спектра виробничої діяльності (для банку, наприклад, близько 5000 позицій), з яких можуть проектуватися завершені бізнес-процеси. Функції використовуються для формування положень про підрозділи і посадові інструкції;

3) бізнес-процеси: ієрархічний об'єкт, що зберігає опис усіх бізнес-процесів підприємства; кожен з них може бути розглянутий сам по собі, а також у складі крупніших процесів або через підпроцеси, що його становлять;

4) кваліфікаційні вимоги: об'єкт, що описує кваліфікаційні вимоги підприємства до типових і штатних посад, включаючи, такі параметри як потрібний рівень (у балах) знань, коефіцієнт важливості тощо;

5) працівники: об'єкт з даними про працівників підприємства (цілковитий

кадровий облік).

За допомогою наведеної схеми можна уявити бізнес-процес управління персоналом як процес подолання розриву між наявними і очікуваними компетенціями персоналу, необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Персонал-стратегія робить істотний внесок у зростання матеріальних і створення нематеріальних активів, формування потрібних компетенцій, що визначають конкурентоспроможність компанії. Завдяки цьому вона утворює вирішальний компонент стратегічного набору організації.

4.2. Типи відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів

Відповідність персонал-стратегії генеральній стратегії розвитку організації означає, по-перше, відповідність характеру та швидкості змін зовнішнього середовища, по-друге, відповідність певному типу конкурентної бізнес-стратегії, по-третє, стилю загального управління компанією і, насамперед, ставленню до персоналу. Стратегічна відповідність останнього типу представлена стратегіями, розглянутими раніше (споживацька, партнерська, ідентифікаційна).

В аспекті динаміки змін стратегії управління персоналом істотно розрізняються для підприємств, що діють в умовах відносно стабільного та явно динамічного середовища.

Для підприємств, що діють в умовах стабільного середовища (потреби споживачів, способи ведення конкуренції, ціни, технології змінюються повільно) властиві стратегії управління, що базуються на технологічному перевершенні конкурентів (*operational excellence*). Виробничі та трудові операції здійснюються на основі чітких стандартизованих процесів і процедур. З ними ко-релюється ставлення до персоналу як до другорядного ресурсу. Зокрема, ці організації не вдаються до пошуку та розвитку талантів. Потреби в

нових кадрах часто задовольняють за допомогою аутсорсінгу через агенції для тимчасового персоналу для велико-обсягових робіт (складальники, техніки, клерки). Система стимулювання не змінюється роками. Менеджмент організації не розглядає компетенції персоналу як конкурентну перевагу. Такі підприємства можуть мати різний розмір та оперувати у різних видах економічної діяльності.

Організації другого типу конкурують у динамічному середовищі, коли відбуваються постійні зміни у потребах споживачів, способах ведення конкуренції, каналах доставки, цінах, технологіях. Таку стратегію ще називають стратегією динамічного зростання. Основна стратегія управління за таких обставин — близькість до споживача (*customer intimacy strategy*). Її головне завдання — як найяскравіше відрізнити себе від конкурентів. Ця стратегія підтримується сильними персонал-практиками, спрямованими на пошук і розвиток нових талантів з комунікативними та творчими навичками, які дозволяють їм точніше й повніше реагувати на потреби та ставлення клієнтів. За цієї стратегії працівники повинні уміти адаптуватися до змін, швидко набувати необхідної компетенції у вирішенні відповідних завдань, тонко відчувати коливання попиту. Кваліфікація, відданість фахівців є чинниками, що визначають успіх компанії. Дизайн та організація робіт у цих компаніях націлені на крос-функціональний продукт, що створюється клієнтоорієнтованими командами. Працівники на найнижчих рівнях наділені свободою самостійно вирішувати проблеми клієнтів. Застосовується стимулювання командної роботи, нараховуються бонуси за ступінь задоволення потреб споживачів. Чинник відданості компанії за сучасних умов стає першорядним в оцінюванні діяльності окремого фахівця. Зрозуміло, що залучення тимчасових працівників не вітається. За умов динамічного зростання ключовою конкурентною перевагою стають компетенції персоналу та якість праці, тому основним завданням кадрового менеджменту є підвищення довіри і згуртованості колективу та якості трудового життя.

Часові горизонти враховує і поділ стратегій на стратегію «ринкового

спринтера» та стратегію «ринкового стайера». Перша з них спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі. Основною метою компанії є стрімкий та агресивний ривок вперед, отримання максимального прибутку, здійснення високомаржинальних продажів. Персонал-стратегія за таких обставин не має цілісного характеру, а реалізується шляхом ситуативного реагування на події, що виникають. У кадровій політиці пріоритетним є підбір молодих, амбіційних працівників, зорієнтованих на швидкий успіх і на переважно матеріальні цінності. Нові співробітники повинні вміти швидко приймати рішення, не зважаючи на його наслідки, оперативно реагувати на виклики середовища. Друга стратегія спрямована на довгостроковий розвиток організації шляхом впровадження нових технологій, завоювання нових ринків, модернізації бізнесу загалом. Адекватна їй персонал-стратегія орієнтується на розвиток людського потенціалу підприємства, оптимізацію кількісного й якісного складу персоналу, інвестицій у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників і створення умов для його ефективного використання. Персонал розглядається як найцінніший ресурс організації, її довгостроковий партнер. Ключовим завданням кадрового департаменту стає створення міцної організаційної культури, що сприяє стійкому інноваційному розвитку.

Іншим типом стратегічної відповідності є відповідність персонал-стратегії певному типу конкурентної бізнес-стратегії. Ми поділяємо ці стратегії на три види: за маркетинговим підходом (на основі матриці товари/ринки), за методами ведення конкурентної боротьби та за ступенем інноваційної активності підприємств.

Вихідний вид класифікації становлять загальні конкурентні бізнес-стратегії, спрямовані на оволодіння певною часткою ринку. До них належать стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування [4, с. 10—11]. Усі стратегії розрізняються залежно від спектра та обсягу продукції, що виготовляє підприємство.

Так, стратегія лідерства у витратах передбачає отримання додаткового

прибутку за рахунок економії на постійних витратах за значних обсягів випуску стандартизованої продукції та зниження цін. Відповідна їй стратегія управління людськими ресурсами характеризується залученням працівників вузької спеціалізації, які надають перевагу стабільним умовам роботи, автономному, незалежному виконанню, чітким інструкціям. Розвиваються та мотивуються навички виконання стандартних операцій. Максимальний ефект досягається від економії на витратах, у тому числі на оплаті праці, інвестиціях у розвиток персоналу. Стратегія винагороди базується на стимулюванні кількісних показників діяльності, значній диференціації в оплаті праці керівників і виконавців. Менеджери орієнтовані на короткострокові результати і спираються на адміністративні методи управління.

Протилежна за суттю стратегія диференціації полягає в отриманні додаткового прибутку за рахунок урізноманітнення товарів або їх окремих властивостей, пошуку нових ринків, що веде до підвищення попиту та цін. Більш висока ціна на таку продукцію дозволяє компенсувати витрати на залучення кваліфікованих кадрів або на їх навчання та перекваліфікацію. Стратегія управління людськими ресурсами, на відміну від попередньої, орієнтується на творчих працівників, здатних працювати в команді, толерантних до ризику й невизначеності. Застосовуються, розвиваються й заохочуються універсальні трудові функції та навички, гнучкі посадові інструкції, нові знання та вміння, широкий діапазон кар'єри. Стратегія винагороди базується на стимулюванні кінцевих результатів діяльності. Менеджери орієнтовані на тривалу перспективу, перевага надається демократичним лідерам.

Для стратегії фокусування притаманні елементи обох зазначених стратегій у певному чітко окресленому сегменті ринку. Увага концентрується на невеликій ринковій ниші, задоволенні специфічних потреб споживачів шляхом більш якісного виконання їхніх замовлень. Найціннішими за таких обставин є компетенції персоналу, специфічні для підприємства, тому кадрова стратегія спрямована на утримання професіоналів, адаптованих до культури

організації.

Конкурентні стратегії також можна класифікувати за методами ведення конкурентної боротьби. Для аналізу цього варіанта стратегічної відповідності скористаємось стародавніми стратегіями ведення бою, які крім конкурентних включають підприємницькі стратегії, що ставлять стратегів над або поза конкуренцією [5, с. 105]. Власне, конкурентні стратегії лише умовно можна вважати справжніми стратегіями. Вони спрямовані на конкурентну боротьбу на своїх або інших ринках, розбиваючи позиції противника та захищаючи свою «фортецю». Керівникам таких компаній бракує перспективного бачення.

Інша справа — підприємницька стратегія, заснована на прориві у майбутнє, розробленні принципово нових сфер і технологій ведення бізнесу, не доступних конкурентам без перспективного погляду. Між ними є проміжні точки на стратегічній шкалі, яким відповідають такі стратегії: «облога фортеці»; «розбиття війська»; «розбиття союзів»; «розбиття замислів». Основним завданням є пошук адекватних ним стратегій персоналу, тобто обґрунтування власне стратегічної відповідності.

Проведене дослідження відомих стратегій управління людськими ресурсами показало доцільність використання типології Л. Дайера і Дж. Холдера, яка містить стратегії стимулювання, інвестування та залученості [6, с. 1—21]. На нашу думку, дану типологію можна використати для аналізу відповідності стратегії розвитку організації та персонал-стратегії. Проте доповнимо зазначений ряд стратегій ще однією — інноваційною, що, як нам уявляється, є адекватною стратегії «розбиття союзів» [7]. На відміну від інвестування, спрямованого на екстенсивне та інтенсивне зростання на основі різнопланового розвитку персоналу, інноваційна стратегія базується на проривних ідеях, розробленні та впровадженні принципово нових науково-технічних досягнень, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків. Вводячи до зазначеної типології інноваційну стратегію, одержуємо стратегічну квадру: стимулювання, інвестування, інноваційності, залучення. Накладаючи їх на стратегічну шкалу

«конкурентність — підприємництво», побудуємо модель стратегічної відповідності на основі чотирьох пар стратегій: «облога фортеці» — стимулювання; «розбиття війська» — інвестування; «розбиття союзів» — інновації та «розбиття замислів» — залучення.

На окрему увагу заслуговує інноваційна кадрова стратегія, яка передбачає кадрові нововведення, спрямовані на піднесення конкурентоспроможності персоналу та його внеску в досягнення стратегічних і тактичних цілей. Інноваційна кадрова стратегія базується на організації, здійсненні та запровадженні наукових досліджень у сфері управління та розвитку персоналу. Її елементами мають бути розвиток стратегічних компетенцій персоналу, робота з елітними і новаторськими кадрами, формування з них кадрового ядра організації. Основними кадровими рішеннями стають інноваційна мотивація персоналу, створення творчих команд, розвиток інноваційного лідерства тощо. Реалізація цілісної інноваційної стратегії дозволяє створити специфічні активи (специфічні структури персоналу, форми і методи кадрової політики, моделі компетенцій персоналу, інтелектуальний капітал компанії). Особливістю даних активів є не лише специфічність, або навіть унікальність конкурентних переваг, які вони продукують, а й їх неповторність, неможливість прямого запозичення іншою компанією. Саме ця обставина сприяє одержанню стратегічного ефекту від інноваційного використання людських ресурсів організації. З іншого боку, стратегія інновацій веде до нарощення специфічного виду капіталу — інтелектуального, який є важливою ринковою формою реалізації творчого потенціалу сучасної робочої сили та провідним фактором результативності й ефективності діяльності.

Запровадження інноваційної кадрової стратегії є доцільним і успішним лише тоді, коли вона всіляко забезпечує реалізацію генеральної стратегії організації, всебічно відповідає їй. Порушення цієї вимоги може знецінити всі інновації, перетворити їх на псевдо нововведення. За цих обставин персонал, який є найціннішим специфічним активом, може перетворитися на силу, здатну зруйнувати будь-яку компанію.

Здійснення інноваційних стратегій може відбуватися як за рахунок власних інновацій, так і через запозичення чужих. Крім того, розроблення й реалізація інноваційної стратегії охоплюють не весь персонал, а лише його частину. Інноваційні стратегії створюють реальні переваги в конкурентній боротьбі, а у разі кардинальних нововведень та залучення всього персоналу піднімають компанію над конкурентним полем. У цьому разі можна говорити про підприємницьку стратегію.

На протипагу конкурентним стратегіям, підприємницька ґрунтується на ще невідомих способах та формах ведення бізнесу, проривах у майбутнє. Вона характерна для організацій-першо-прохідців, які розвивають нові напрями діяльності. Зазвичай вони можуть собі дозволити вкладати кошти у сфери з високою часткою фінансових ризиків. Такою була американська компанія ІВМ у період освоєння принципово нових типів персональних комп'ютерів, відомі компанії мобільного зв'язку, організації, що розробляли та впроваджували нанотехнології.

Для реалізації зазначеної стратегії організації потрібні справжні новатори, котрі володіють гнучким мисленням, охочі брати на себе відповідальність за управлінські ризики, уміють працювати у групах. Успіх даної стратегії значною мірою заснований на інтелектуальному потенціалі організації, зокрема, на її людському капіталі. Велике значення має додана вартість, створювана кожним працівником, зайнятого реалізацією стратегії. Керівники такої організації повинні володіти значною гнучкістю мислення і дій та забезпечувати розвиток індивідів, високий ступінь їх участі в управлінні інноваційними проектами. Найм персоналу зорієнтовано переважно на новаторів із високим потенціалом та розвиненими компетенціями. Оцінювання діяльності здійснюється за індивідуальними та командними результатами і є мало формалізованим. Винагорода часто передбачає залучення працівників до безпосередньої участі в реалізації стратегії компанії, до прийняття управлінських рішень. Організація створює високий рівень залучення співробітників до всіх форм участі в

управлінні, з огляду на значний ступінь залежності успіху стратегії від згуртованості й творчого натхнення усіх працівників. Можливості зростання й індивідуального розвитку досить важливі, оскільки сама стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особи. Підвищення компетентності підтримується усіма засобами.

Підприємницька стратегія часто поєднується зі стратегією динамічного зростання. Такий варіант обирають «сервісні» підприємства, орієнтовані на створення «корисності» для своїх споживачів. Базовими цінностями цих організацій є максимальне задоволення запитів клієнтів; розуміння персоналу як основного багатства; застосування міжнародних стандартів якості на всі внутрішні операції; безсумнівна відданість усіх співробітників. Такі підходи втілюються у систему управління персоналом, прогнозування майбутніх кадрових потреб, у модифікації підбору та навчання, особливих формах оцінювання та мотивації творчої праці.

Інша класифікація конкурентних стратегій ґрунтується на ступені інноваційної активності підприємств або їх ставленні до інновацій.

Існують численні класифікації інноваційних стратегій. Так, за К. Фріменом, стратегії поділяються на традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, залежну та наступальну. Б. Твісс пропонує класифікацію інноваційних стратегій, яка містить наступальну, захисну, ліцензійну, проміжну, стратегію створення нового ринку, «розбійничу» стратегії. Наведені інноваційні стратегії за змістом доповнюють одна одну і майже не відрізняються. Відмінності між ними пов'язані зі ступенем інноваційної активності підприємств і типом їх корпоративної культури.

На наш погляд, найбільш вдалою є класифікація, що охоплює стратегії підприємств «імітаторів», «захисників», «аналітиків», «інноваторів» і проспекторів.

Підприємства-«імітатори» не створюють принципово нової продукції, а намагаються імітувати зразки, які вже існують на ринку. Відповідною персонал-стратегією є стратегія «дешевої робочої сили», що дає змогу

виробляти товари-копії у масовому порядку. Прикладом можуть слугувати китайські товаровиробники, продукція яких заповнила ринки товарів широкого вжитку багатьох країн.

Підприємства-«захисники», на відміну від попередніх, знайшли свою власну нішу на ринку і всіма зусиллями захищають свої товари або розробки. Вони давно працюють на ринку, нагромадили певний досвід, зв'язки і мають значну кількість вузь-коспеціалізованого устаткування. Їх основним завданням є збереження досягнутої частки на ринку й за сприятливих обставин — розширення частки ринку й вихід на нові територіальні ринки. Даним компаніям необхідна мінімізація витрат за підтримки прийнятної якості продукції. Це можливо тоді, коли основні працівники мають потужний виробничий потенціал — злагоджений і професійний колектив, великий досвід роботи.

Стратегії управління людськими ресурсами в організаціях-«захисниках» враховують їхнє прагнення стабільності, централізації управління та контролю і реалізуються за допомогою закритої кадрової політики. Значна увага приділяється внутрішньому найму, вирощуванню кадрів власними силами. Працівники, не сумісні із принципами розвитку організації, відсіваються. Кадрове зростання зазвичай відбувається всередині однієї функції. Використовуються інтенсивна й періодична підготовка та перепідготовка персоналу. Система оцінювання діяльності працівників ґрунтується не стільки на кількісних результатах, скільки на індикаторах бажаної поведінки, відсутності порушень дисципліни, мінімізації помилок (браку). Від цих показників залежить і винагорода персоналу. Небажаними за такої стратегії є плинність кадрів, оскільки втрата співробітників може стати критичною для організації, іноді непоправною, особливо якщо йдеться про менеджерів нижньої й середньої ланки (майстрів, начальників цеху).

Контрастно протилежними є стратегії організацій-«інноваторів», спрямовані на гнучкість, динамізм, відчуття нового, вміння створювати й доводити до споживача нову продукцію. Метою компанії є швидкий вихід на

новостворювані ринки з якісним продуктом, а засобами її реалізації — швидка реакція на зміни у сегментах ринку, пошук найбільш привабливих сегментів. Перевага надається добре підготовленим працівникам готовим відразу виконувати висококваліфіковану роботу.

Стратегії управління людськими ресурсами в організаціях-інноваторах реалізуються за допомогою відкритої кадрової політики. У процесі найму основний акцент робиться на досвідчених працівниках з високим рівнем компетенцій. Оскільки асортимент продукції постійно оновлюється, необхідний безупинний приплив фахівців з достатнім досвідом у відповідних галузях, тому плінність кадрів свідомо підтримується на рівні 20—25 % на рік. Програми перепідготовки й просування існують тільки для менеджерів і висококваліфікованих фахівців. Поширеною формою розвитку є самопідготовка. Система винагороди здійснюється за результатами діяльності.

Організації-«аналітики» зазвичай аналізують найкращий досвід інших компаній і адаптують його до власних потреб та завдань. Таку стратегію провадять великі диверсифіковані компанії, які інтегрують у собі різномірні підрозділи, що мають свої специфічні цілі розвитку. Адекватним механізмом інтеграції за таких обставин є система управління за цілями (МВО — management by objectives). Допоміжним механізмом є ротація управлінських кадрів.

Стратегії управління людськими ресурсами в організаціях-«аналітиках» реалізуються за допомогою кадрової політики, різної для різних структурних підрозділів. Значну роль відіграє ситуативне управління, аналіз конкретної ситуації ведення бізнесу. Якщо відкривається новий (для себе) тип бізнесу, перевага надається відкритій кадровій політиці. Для структурних підрозділів, орієнтованих на захист власних ринкових позицій, властиве використання елементів закритої кадрової політики. Загальними перевагами кадрових стратегій компаній-«аналітиків» є гнучкість, поміркованість і надійність. Персонал відрізняється високими аналітичними здібностями, достатньою кваліфікацією, умінням працювати з інформацією. Оцінювання діяльності та її

винагорода здійснюється за цілями.

Абсолютно неповторною є стратегія компанії-«проспектора». Така організація пропонує на ринок принципово нову продукцію або послугу, що фактично створює ринок або цілу галузь. Прикладів таких компаній у світовій практиці небагато (McDonalds, Microsoft, 3M). Їх конкурентну перевагу утворюють унікальні компетенції працівників, завдяки чому на ринок виводяться піонерні технології, нові бренди, ще невідомі товари й послуги. Яскравими прикладами компаній-новаторів є провідні лідери бізнесу у комп'ютерної індустрії, сфері нанотехнологій, аерокосмічної техніки. Персонал цих організацій складається з висококомпетентних творчих співробітників, внутрішньо мотивованих до новаторського пошуку, а стратегія управління людськими ресурсами будується на високій інноваційній культурі. Основною передумовою успішної діяльності таких компаній є організація чіткої взаємодії між функціональними підрозділами, висока згуртованість персоналу й наявність єдиного корпоративного духу. Це забезпечується стратегією та політикою управління персоналом компанії-«проспектора», спрямованої на створення кадрового ядра, вирощування талантів. Найм із зовнішнього ринку використовується рідко й для унікальних фахівців (перекупують у конкурентів).

Оптимальний рівень плинності кадрів для таких компаній становить 10—15 % на рік, при цьому робиться натиск на закріплення особливо цінних співробітників. Цінність працівника визначається не тільки професійною компетенцією, а й прихильністю корпоративному духу. Для оцінювання прихильності використовуються різні методи, наприклад «Оцінка 360 градусів», за якої працівник оцінюється за всіма рівнями (керівниками, колегами, підлеглими). Невід'ємною частиною кадрової політики є програми перепідготовки працівників, які охоплюють усіх співробітників, у тому числі й вищу ланку. Процес оцінювання персоналу компаній-«проспекторів» здійснюється за цілями. У системі мотивації працівників провідну роль

відіграють нематеріальні стимули.

Завдяки унікальності пропонованих цінностей компанії-«проспектори» опиняються поза конкуренцією, оскільки в даному періоді повторити їх прорив практично неможливо. Вони створюють не тільки безпрецедентні технології, а й власне зовнішнє середовище, яке умовно можна назвати «блакитним океаном».

Сучасні конкурентні та інноваційні підприємницькі стратегії, розглянуті в контексті тісної взаємодії їх внутрішнього та зовнішнього середовища, можна трактувати як стратегії «червоного та блакитного океанів». «Червоні океани» характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, товарні ринки, на яких вони діють, перенасичені, межі цих ринків чітко окреслені та єдині для усіх учасників. Продукти компаній-конкурентів мають подібні властивості, і різниця між ними з часом зникає. Поширеним є копіювання й тиражування технологій, що в перспективі призводить компанію до загибелі. У зв'язку з високою конкуренцією та великими витратами на її ведення, прибутки цих компаній невеликі та нестійкі. Найбільш потрібним персоналом є співробітники маркетингових відділів, насамперед реклами, продажів. Тактичні цілі й завдання завжди поступаються місцем стратегічним, гонитва за прибутком закриває обрії завтрашнього дня.

Діаметрально протилежною є стратегія «блакитного океану», яка по суті відбиває новий напрям менеджменту. У цьому разі компанія створює свій сегмент ринку, об'єднуючи різні групи споживачів, які мають спільні незадоволені потреби у нових продуктах. При цьому основна увага приділяється якраз запитам споживачів, ключовим критеріям їх вибору й оцінювання продукту.

Автором стратегії є Чан Ким, професор міжнародного менеджменту бізнес-школи INSEAD. Основні положення «блакитного океану» можна розкрити так:

- єдиний спосіб обігнати конкурентів — це не намагатися їх перемогти на сталому ринку, а створювати нові напрями, вільні від конкуренції;

- необхідно візуалізувати свою стратегію і профіль галузі у формі «стратегічної канви» (розробити бачення, місію, стратегічні цілі та пріоритети розвитку з урахуванням перспективних галузевих змін);
- не варто вибирати між диверсифікацією і низькими витратами, можна використати обидві стратегії паралельно;
- замість сподівання на існуючий попит варто шукати і створювати новий.

Щоб перейти з «червоного океану» до «блакитного», потрібно відмовитися від неперспективної частини бізнесу або ж зменшити її, натомість збільшити той сегмент, який визнаний найприбутковішим, і створити інноваційні продукти.

Відома корейська компанія, «LG Electronics», забезпечує збільшення обсягів продажів і доходів, підвищення вартості акцій та посилення потенціалу компанії завдяки реалізації нової стратегії менеджменту «блакитний океан». Це найважливіше зрушення у стратегії компанії засновано на інноваціях, бо саме вони допомагають вийти на нові ринки. Голова українського представництва компанії «LG Electronics» Рю Тэ Хан вважає, що стратегія «блакитного океану» торкається усіх аспектів діяльності компанії — маркетингу, кадрової політики, логістики. Компанія LG цілеспрямовано вирішила вийти з «червоного океану», де постійна конкурентна боротьба іноді не дає можливості досягати тих результатів, на які розраховує менеджмент. Саме така жорстка конкуренція призводить до того, що в «червоному океані» чимало компаній мають дуже невеликий прибуток чи взагалі йдуть «у мінус» саме через витрати, пов'язані з конкурентною боротьбою. «Блакитний океан» — це середовище, в якому фактично відсутня конкурентна боротьба, саме тому компанії отримують досить високі прибутки.

Стратегія «блакитного океану» припускає зміни не лише в окремому напрямі бізнесу, а у виробництві групи товарів або навіть якогось окремого продукту. Прикладом може стати «шоколадний мобільний телефон». Розробники ставили собі за мету зменшити розмір, масу телефону і прибрати

деякі зайві функції, але при цьому додати інші, у тому числі принципово нові. Іншим зразком інновацій, які є частиною стратегії «блакитного океану» компанії «LG Electronics», може бути телевізор з так званою машиною часу. Ідея розробки полягає у тому, що винайдений механізм дає змогу записувати пропущену частину телепередачі або фільму. І коли людина повертається до телевізора, вона починає дивитися з того місця, з якого була вимушена перервати перегляд.

Керівництво компанії наполягає на тому, що LG Electronics у українців повинна асоціюватися з вітчизняною, а не з корейською компанією: «Набагато розумніше дозволити людям з тієї сторони, де є представництво, вести бізнес самостійно. Це глобальне завдання LG по всьому світу». До реалізації стратегії «блакитного океану» залучатимуться усі співробітники. Кожен інженер LG не просто відповідає за свою ділянку роботи, а й стежить за тенденціями ринку як маркетолог.

Неважко помітити, що між типами персонал-стратегій, виокремлених за різними ознаками, існує тісний взаємозв'язок. Усі чотири ряди континуумів демонструють їх розвиток у різних аспектах, тому, скажімо, одна й та сама стратегія є стратегією динамічного зростання, підприємницькою, новаторською та ідентифікаційною. Це — різні координати однієї стратегії.

Чи можуть застосовуватися елементи моделі стратегічної відповідності на українських підприємствах? На нашу думку, так. В Україні є старі й нові ринки товарів і послуг, тривалий час працюючі й новостворені підприємства, які вживають традиційні та нетрадиційні управлінські технології з елементами стратегічного підходу різної якості. Вибір конкретної стратегії досягнення місії та цілей підприємства передбачає проведення ґрунтовного стратегічного аналізу.

4.3. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами: сутність і форми

Ключовими факторами бізнесу у сучасному світі стають інновації, швидкість, здатність до змін і гнучкість. Фундаментальні принципи індустріальної епохи, націлені на одержання максимального прибутку шляхом спеціалізації коштів й устаткування, а також максимально тривалого виробництва економічно вигідної продукції, поступаються принципам своєчасного гнучкого реагування на неявні сигнали зовнішнього середовища.

Водночас основним провідником змін, так само, як і бар'єром на їх шляху, є людські ресурси підприємства, тому однією з найважливіших вимог до кадрової стратегії та політики є сприяння швидкому впровадженню інновацій, що забезпечують відповідність організації умовам зовнішнього середовища. За таких обставин розроблення й запровадження стратегії управління людськими ресурсами мають відповідати критерію гнучкості, яка дозволяє організації швидко пристосовуватися до технологічних зрушень і змінюваних споживацьких очікувань. Стратегічне управління людськими ресурсами стає еволюційним процесом постійного наближення до нових вимог мінливого зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому досягнення перспективних цілей організації.

З іншого боку, гнучкість кадрової стратегії та політики має поєднуватися з передбаченням і стабільністю, стійким розвитком, забезпеченням високої організаційної культури підприємства, що захищає працівників у стані постійних змін, відстоює їх ключові інтереси у сфері зайнятості та оплати праці.

I. Ансофф виокремлює такі ступені гнучкості стратегічного управління, що розрізняються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища (від незначної нестабільності до частково передбачуваних слабких сигналів із зовнішнього середовища і до цілком несподіваних подій) [8, с. 17]:

1. Управління на основі контролю за виконанням (постфактум) — практично негнучкі стратегії.

2. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності; темп

змін прискорюється, проте майбутнє ще можна передбачувати шляхом екстраполяції минулого.

3. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності: коли вже почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, проте не настільки, щоб було неможливо своєчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

4. Управління на основі гнучких /екстрених рішень, коли завдання виникають так стрімко, що їх неможливо своєчасно передбачити. За таких умов істотної нестабільності зовнішнього середовища застосовують управління на основі ранжування стратегічних завдань, керування за слабкими сигналами, керування в умовах стратегічних несподіванок.

В останньому випадку стратегічне управління є справді гнучким, заснованим на творчості. На відміну від попереднього, управління на основі передбачення змін, яке поширено у провідних компаніях Японії та США, застосування цього типу ще є рідкісною ознакою найвищої управлінської майстерності. Головною перешкодою управління в умовах слабких сигналів є проблема гнучкості самого управління.

У загальному розумінні гнучкість означає здатність виробничої системи до ефективної адаптації.

Розрізняють поняття зовнішньої та внутрішньої гнучкості загального управління.

Під зовнішньою гнучкістю розуміють готовність менеджменту організації до функціонування в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зовнішня гнучкість пов'язана зі зміною наборів стратегічних зон господарювання, з необхідністю постійного управління цими наборами.

Стратегія гнучкості відрізняється від стратегії безпосередньої реакції тим, що її кінцевим результатом є підвищення здатності вживання відповідних заходів, а не істотні зміни в прибутках і темпах зростання. Стратегія гнучкості організації у зовнішньому середовищі виявляється в різноманітній економічній

діяльності, що, з одного боку, давало б їй можливість брати участь у більшості перспективних проектів, що з'являються у стратегічній зоні господарювання, а з другого боку — зводила б до мінімуму негативні впливи катастрофічних подій, які можуть уразити її зону господарювання.

Стратегія гнучкості організації в зовнішньому середовищі дозволяє балансувати технологічний, економічний й політичний ризики, забезпечуючи таким чином умови стійкого розвитку.

Під внутрішньою гнучкістю розуміють здатність організації до зміни стратегічних цілей, не вдаючись при цьому до істотних зрушень у її стратегічному потенціалі. Для досягнення внутрішньої гнучкості організація повинна мати виробничі приміщення для виготовлення різної за технічними характеристиками продукції, модульні виробничі структури, легко переналагоджувані засоби технологічного оснащення, ліквідні ресурси, а головне — висококваліфікованих фахівців широкого спектра компетенцій, здатних ефективно й швидко засвоювати випуск нової продукції.

Засобом забезпечення внутрішньої гнучкості є реінжиніринг і постреінжиніринг бізнес-процесів компанії.

Даний підхід передбачає переосмислення й трансформацію стрижневих бізнесів-процесів організації, що сприяє тісній координації діяльності її функціональних частин і підвищенню гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища. За даними досліджень у США, реінжиніринг використовують 21 % компаній усіх типів. У процесі реінжинірингу, як правило, формуються невеликі багатофункціональні команди, що зменшує кількість працівників і прискорює виконання робіт приблизно в 10 разів. Відбувається так званий «горизонтальний стиск процесу», який дає змогу підвищити конкурентоспроможність і чутливість фірми до вимог замовників. Крім того, зменшується кількість помилок, поліпшується керованість за рахунок скорочення чисельності працівників і чітко розподіленої відповідальності. Виконавці приймають самостійні рішення замість звернень по управлінській ієрархії до керівника. Таким чином здійснюється «вертикальний

стиск процесів», а саме: зменшуються тимчасові затримки, знижується вартість, прискорюється реакція на запити замовника. У реінжинірингу бізнесів-процесів на перший план виведені нові цілі:

- скорочення витрат на виконання трудових процесів;
- тісна й постійна взаємодія з клієнтами;
- опора на зростання мобільності персоналу;
- передбачення майбутніх потреб клієнта;
- прискорене просування нових технологій;
- рух до інформаційного суспільства та системи знань.

Вирішальним чинником для реінжиніринга бізнесів-процесів, поряд із застосуванням інформаційних технологій, є людський фактор, до якого висуваються нові вимоги — опанування й постійне вдосконалення навичок роботи з інформаційними системами, відкритість, комунікабельність, здатність взяти відповідальність на себе. Причому якщо раніше подібні якості висувалися лише до управлінського персоналу, то тепер вони вимагаються від будь-якого співробітника організації. Реінжиніринг бізнес-процесів є спільною творчістю менеджерів і виконавців, що потребує трансформації організаційної культури.

Паралельно з гнучкістю бізнес-процесів важливо забезпечити гнучкість системи управління й організаційної структури, які дають змогу оперативно реагувати на всілякі зміни. Крім того, умовою перетворень є гнучкість керівників, їх поінформованість про стан зовнішнього середовища, психологічна готовність до зустрічі з незнайомими явищами, здатність вирішувати нові проблеми, виявляти творчу активність і стратегічне мислення.

Зовнішня й внутрішня гнучкість взаємодіють, зумовлюючи одна одну. Скажімо, рішення щодо переходу організації до нових стратегічних зон господарювання не можна ухвалювати без аналізу ступеня адаптивності її стратегічного потенціалу. З іншого боку, не є виправданим надання гнучкості частині стратегічного потенціалу, наприклад людському, без урахування курсу загальної стратегії організації та змін у її оточенні.

На наш погляд, відповідно до загальної управлінської гнучкості,

гнучкість стратегії управління людськими ресурсами також має два аспекти: зовнішній і внутрішній. Її зовнішня гнучкість означає можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі організації, які, по-перше, зумовлюють необхідність перегляду загальної стратегії, а по-друге, безпосередньо впливають на саму персонал-стратегію. Маємо на увазі, наприклад, зміни у трудовому законодавстві країни, зрушення на регіональному чи галузевому ринках праці, модернізацію освітнього простору. Якщо металургійний комбінат щорічно приймав на роботу випускників професійно-технічного училища, яке, за будь-яких причин, припинило набір учнів на дану спеціальність, то, очевидно, перед кадровим департаментом постане питання альтернативних джерел пошуку необхідних робітників або їх самостійної підготовки. Отже, зовнішня гнучкість стратегії управління людськими ресурсами має дві форми прояву:

- пристосування до змін корпоративної стратегії організації, включаючи зміни в усій піраміді ділових, функціональних та операційних стратегій;
- пристосування до змін зовнішнього середовища, найважливішими з яких є зміни у трудовому законодавстві, в освітньому просторі, на ринку праці.

Внутрішня гнучкість стратегії управління людськими ресурсами, на наш погляд, також має дві форми прояву. Перша полягає у забезпеченні гнучкості ключових напрямів ІЯ-практики: найму персоналу, організування та оцінювання праці, розвитку та мотивування працівників. Друга — у гнучкості корпоративної культури, її готовності до зміни стилів і методів управління, запровадження нових цінностей і моделей поведінки, етики менеджерів тощо.

Так, організація може реалізувати такі гнучкі стратегії підбору й організації діяльності персоналу:

1) забезпечення чисельної гнучкості через підвищення спроможності змінювати чисельність персоналу відповідно до зміни обсягів виробництва:

— використання додаткових або альтернативних джерел праці (найм тимчасових працівників, неповний робочий день або підписання договорів підряду);

—зміна моделі робочого часу працюючого персоналу або гнучкість за часом (автономні групи з вільним графіком, установлення річних обсягів праці, триваліші відпустки);

—зміна моделі робочого місця: застосування дистанційної стратегії зайнятості, робочих місць типу office-free.

Останні мають істотні переваги для багатьох працівників інтелектуальної праці, таких як бухгалтер, перекладач, дизайнер. Люди подібних професій самі без додаткової мотивації намагатимуться якісно і своєчасно виконати роботу, щоб збільшити свій вільний час. З іншого боку, гнучкі робочі місця є вигідними і для роботодавців, дозволяючи їм оптимізувати витрати на робочу силу;

2) забезпечення професійної (якісної) гнучкості, що полягає у спроможності змінювати й підвищувати кваліфікацію працівників відповідно до вимог нових виробничих процесів (пов'язане з освоєнням працівником додаткових навичок і спеціальностей).

Великим різноманіттям та гнучкістю відзначаються сучасні стратегії розвитку персоналу, які передбачають навчання та підвищення кваліфікації кадрів усередині та зовні організації, з акцентом на теоретичних і прикладних аспектах, в інтерактивному та індивідуальному форматах тощо.

Конкурентною перевагою організацій стають гнучкі системи оплати праці, гнучкі соціальні пакети, що дозволяють наблизитися до особистих потреб співробітників, врахувати їх персональні заслуги щодо внеску у загальні результати діяльності. Прикладом забезпечення гнучкої відповідності між оцінюванням і стимулюванням праці є система грейдів, яка визначає стимули до праці залежно від її результатів та індикаторів трудової поведінки співробітників, сумісної з основними цінностями компанії.

Поряд з HR-функціями концепція гнучкості висуває вимоги до перетворень організаційної культури у напрямі оновлення цінностей і норм поведінки, модернізації стилів та структур управління, розвитку динамічного мислення керівників, ширшого залучення співробітників до управління. Перспективною є ідея «символічного управління», тобто делегування

повноважень персоналу підприємства, за рахунок чого досягається підвищення мотивації та результативності працівників.

Необхідною умовою забезпечення гнучкості стратегії управління людськими ресурсами є несуперечливість із загальною стратегією розвитку організації. Тому будь-які зміни в її реалізації мають узгоджуватися з базовими стратегічними цілями і завданнями компанії.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст стратегічного управління персоналом як підсистеми стратегічного управління організацією.

3. Що утворює зміст так званих «м'яких» компонентів системи стратегічного управління?

4. Які основні функції підсистеми управління персоналом?

5. Поясніть функціональний характер стратегії управління персоналом.

6. Які рівні використання функцій стратегічного управління персоналом характерні для українських підприємств?

7. Поясніть стратегічне управління персоналом як бізнес-процес. Наведіть приклад бізнес-процесів у системі стратегічного управління персоналом. Як вони взаємодіють?

8. Які типи стратегічної відповідності системи управління персоналом вам відомі?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.

2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.

3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.

4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб.

для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.

5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.

6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.

8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.

10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.

11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 5

ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

5.1. Суть і значення планування трудових ресурсів для поступального розвитку суспільства

Населення, а отже, трудові ресурси як його частина, є своєрідним об'єктом управління. В основі його природного руху лежать процеси, що зумовлюють значну інерційність демографічного розвитку, оскільки майбутнє значною мірою визначається минулим станом і обмеженими можливостями впливу на цей процес. Тому рішення щодо зміни майбутньої демографічної ситуації треба приймати заздалегідь, часто на десятки років наперед.

Основні параметри розвитку населення можуть бути об'єктом планування і прогнозування, тобто орієнтирами, і це дає змогу вчасно впливати на характер певних процесів.

Специфіка планування трудових ресурсів полягає в тому, що населення є одночасно і основною продуктивною силою суспільства, і споживачем матеріальних цінностей. Відтак кількість населення і трудових ресурсів значно впливає на співвідношення споживання і нагромадження в національному доході. З одного боку, надто велике за даних умов зростання фонду споживання може призвести до нестачі засобів виробництва, необхідних для ефективного використання трудових ресурсів, до порушення необхідного співвідношення між робочою силою і речовими елементами продуктивних сил. З другого боку, сповільнення темпів підвищення рівня споживання може викликати зростання потреб у додаткових робочих місцях.

Трудові ресурси як об'єкт планування і прогнозування є двоєдиною підсистемою, що об'єднує систему «продуктивні сили» і систему «населення». Крім аспекту розміщення трудові ресурси мають також Демографічний аспект, оскільки є елементом системи «населення».

Планування і прогнозування трудових ресурсів мають бути комплексними, забезпечувати єдине управління трьома основними функціями:

продуктивною, споживчою і відтворювальною.

Значення планування трудових ресурсів для поступального розвитку суспільства слід враховувати під час перебудови структури економіки України. Структурні зрушення по-різному впливають на складові виробництва, підвищуючи частку одних і відносно зменшуючи роль інших. Ці зміни зачіпають і сферу живої праці як важливого компонента і рушійної сили виробництва.

Сьогодні і на перспективу структурні зміни мають відбуватись у двох напрямках: зміна виробничих структур, що виявляється у зміні співвідношень між основними галузями і сферами виробництва, і зміна співвідношень між основними компонентами або чинниками виробництва і їх роллю у суспільному виробництві. У першому випадку структурні зрушення безпосередньо впливають на перерозподіл трудових ресурсів між галузями та видами економічної діяльності. При цьому не тільки відбуваються кількісні переміщення, але й змінюється соціальна структура робочої сили, яка переходить, наприклад, з однієї галузі промисловості в іншу, від сільського господарства — до промисловості або сфери послуг; змінюються вимоги до кваліфікації і професійного складу працівників. З'являються нові види економічної діяльності із специфічними вимогами до робочої сили. У другому випадку зміна співвідношень між чинниками виробництва приводить до якісної зміни ролі і, відповідно, структурних характеристик робочої сили.

Нинішні й перспективні зрушення в економіці і потреба у їх структурній перебудові визначаються об'єктивними чинниками і насамперед відмінностями у темпах зростання певних галузей, неоднаковою ресурсною базою галузей, різними темпами впровадження новітніх технологій, зміною попиту на певну продукцію, наприклад, на продукцію військово-промислового комплексу тощо.

Прогнозування трудових ресурсів потрібне для визначення правильних стратегії і тактики соціально-економічного розвитку, розвитку ринкових відносин, розроблення бюджету, програм соціального захисту населення, ефективної демографічної політики.

У процесі прогнозування трудових ресурсів розрізняють такі етапи:

1. Оцінювання впливу демографічних, економічних, соціальних умов на демографічну та міграційну поведінку людей. Основні критерії оцінювання: статеві-вікова структура, рівень освіти, сільське та міське розселення, рівень життя, соціальна захищеність, становище жінки та осіб передпенсійного і пенсійного віку, попит на робочу силу.

2. Оцінювання очікуваного попиту на робочу силу. Основні його критерії: еволюція форм власності, розподіл працівників на підприємствах з різними формами власності, деформація структури господарства, перерозподіл попиту на робочу силу в різних галузях господарства; зменшення зайнятих у сфері освіти, науки, наукового обслуговування, охорони здоров'я; дані про чисельність демобілізованих і тих, хто навчається з відривом від виробництва та через систему профпідготовки.

3. Визначення сукупної робочої сили, яка надійде впродовж року до складу трудових ресурсів.

Основними методами планування і прогнозування трудових ресурсів є: балансовий, експертних оцінок, системного аналізу, моделювання, економіко-математичні. На їх основі аналізується динаміка соціальних та кадрових процесів, виявляються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки окремих регіонів.

Раціональне використання трудових ресурсів загалом визначає темпи розвитку виробництва, рівень життя населення. Головне завдання планування раціонального використання трудових ресурсів — забезпечити оптимальну зайнятість працездатного населення, відповідність ресурсів праці потребам економіки у робочій силі та її ефективне використання.

Найзагальнішим критерієм раціонального розподілу і ефективного використання трудових ресурсів в економіці є досягнення оптимальних темпів розширеного відтворення і найповнішого задоволення потреб суспільства при мінімальних затратах живої праці та оптимальній зайнятості населення.

Планування трудових ресурсів в умовах становлення ринкової економіки

в Україні має свої особливості, а саме:

1) внаслідок економічної кризи скоротилися обсяги виробництва, трудові ресурси стають надлишковим чинником розвитку господарства, тому зростає роль більш раціонального їх використання, підвищення продуктивності праці, розширення сфери її застосування;

2) істотно змінюються джерела поповнення трудових ресурсів через зниження природного руху населення;

3) змінюється професійно-кваліфікаційний склад робочої сили. Зменшення сфери застосування малокваліфікованої праці в результаті механізації та автоматизації трудомістких і допоміжних робіт викликає потребу в переміщенні працівників з одних галузей в інші, що, у свою чергу, ставить вимогу щодо їх перекваліфікації;

4) посилюється міграційний вплив трудових ресурсів;

5) використання трудових ресурсів в умовах переходу до ринкових відносин вимагає дальшого вдосконалення механізму економічного стимулювання.

Підхід до планування трудових ресурсів має бути комплексним, що означає органічне поєднання планування зростання життєвого рівня, зайнятості та відтворення населення. Планування трудових ресурсів на національному рівні має самостійне значення.

Існує кілька методів прогнозування населення і трудових ресурсів у системі соціально-економічного планування:

- планування виробництва і населення через визначення потрібного зростання продуктивності праці;
- соціально-економічне планування певних потреб господарства в робочій силі;
- прогноз пропозиції робочої сили на першому етапі і обсягів попиту — на другому.

В умовах трансформації ринкової економіки можна застосовувати кожен із зазначених методів.

При плануванні трудових ресурсів слід передбачати додержання балансу між наявністю робочих місць і потребою в них працездатного населення. Можливий також перегляд коефіцієнта змінності, з підвищенням якого знижується потреба у робочих місцях. У цих випадках гарантується конституційне право громадян на працю.

Треба враховувати, що під час економічної кризи структурні зміни в економіці стають глибокими і всебічними, що призводить до відповідних змін і в соціальних відносинах — підвищується чутливість соціальної сфери до змін в економічній системі, що відчутно позначається на економічних інтересах різних груп. Ці зміни значно впливають і на планування трудових ресурсів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

5.2. Система балансів трудових ресурсів і методи їх розроблення

Основний метод планування, формування і розподілу трудових ресурсів — балансовий. Баланс трудових ресурсів є комплексним методом вивчення джерел формування і розподілу робочої сили по галузях економіки і регіонах країни. Розрізняють баланси трудових ресурсів звітні й прогнозні. У звітних балансах відображають фактичний стан трудових ресурсів на певну календарну дату)⁷, в прогнозних — використання їх відповідно до завдань економічного та соціального розвитку (основні джерела й форми забезпечення господарства кадрами, зрушення у пропорціях затрат праці між сферами і галузями господарства). Баланс складається з двох частин: ресурсної (трудові ресурси) і витратної (розподіл трудових ресурсів). Обидві його частини мають кореспондуватися. На регіональному рівні інколи виникає невідповідність між структурними частинами балансу. Якщо переважає ресурсна напіла звітного балансу, то у прогнозному балансі треба передбачати заходи щодо створення додаткових робочих місць з метою забезпечення повної зайнятості. Для аналізу регіональних балансів трудових ресурсів з урахуванням тенденцій до їх природного приросту відповідні органи виробляють заходи оптимального

використання трудових ресурсів у районах з їх надлишком, зниження трудомісткості виробництва та підвищення ефективності використання наявної робочої сили у районах з її дефіцитом.

Міжгалузевий баланс затрат суспільної праці дає змогу проаналізувати міжгалузевий розподіл трудових ресурсів, а застосування ЕОМ — за коротший час вибрати оптимальний варіант їх використання. Аналіз галузевих особливостей структури трудових витрат дає цінну інформацію про співвідношення затрат живої та уречевленої праці у певних галузях економіки, дає змогу визначити найефективніші напрями економії суспільної праці у кожній галузі господарства. Крім того, при складанні міжгалузевого балансу готується і систематизується величезний масив інформації про нормативи затрат праці, який можна ефективно використати для інших балансових розрахунків.

Останніми роками виникає питання про доцільність розроблення балансу трудових ресурсів, оскільки він не поширений у зарубіжній практиці. Але це не означає, що треба відмовлятися від складання балансу трудових ресурсів — єдиного зведеного статистичного джерела, що дає повне уявлення про динаміку формування, розподілу і використання ресурсів праці країни та її регіонів. Дані балансу трудових ресурсів є найважливішими індикативними показниками соціально-економічного розвитку країни. На основі звітнього балансу трудових ресурсів можна прогнозувати зайнятість населення на середню і тривалу перспективу. У результаті стає реальним вироблення поетапної стратегії зайнятості населення. Інша справа, що немає межі для удосконалення методології і методики розрахунку балансу трудових ресурсів.

Складання балансу трудових ресурсів має ґрунтуватися на основних показниках розвитку економіки України та відповідних показниках перспективного плану її розвитку, а також даних державної статистики.

Центральне місце у системі трудових балансів займає зведений баланс трудових ресурсів. На його основі розробляються прогнози забезпечення потреб господарства у робочій силі, підготовки кваліфікованих кадрів через

різні форми навчання. Баланси трудових ресурсів розробляються для країни загалом і областей у середньорічному обчисленні.

Баланс має вигляд таблиці, яка складається з двох взаємов'язках розділів. В одному зазначено кількість і склад трудових ресурсів, у другому — їх розподіл та використання (табл. 6).

У балансі передбачаються три види розподілу трудових ресурсів, які відображають різні соціально-економічні аспекти їх використання: за видами зайнятості, сферами і галузями та соціальними групами. Зокрема, у ньому визначаються: чисельність населення, зайнятого у господарствах різних форм власності, учнів і студентів, що працюють з відривом від виробництва, віком 16 років і старше; працездатного населення, зайнятого у домашньому і особистому допоміжному господарстві, та іншого працездатного населення. Дані про трудові ресурси міста і села подаються окремо.

У зведених балансах трудових ресурсів є додаткові дані по державі, областях про перерозподіл населення між областями і його переміщення із села до міста або навпаки. Ці дані визначаються за єдиними методичними принципами, але з різним рівнем конкретизації.

Враховуються трудові ресурси залежно від їх місця проживання та використання за місцем роботи або навчання, що забезпечує в балансах порівняльність ресурсів праці з їх використанням окремо у місті і на селі.

Деякі показники планового балансу визначають у такій послідовності: спочатку — кількість трудових ресурсів, потім — потребу економіки в робочій силі з розподілом по галузях, після цього — кількість працездатного населення, що навчається з відривом від виробництва працює у домашньому підсобному господарстві.

У зведеному балансі неможливо відобразити всі аспекти відтворення робочої сили. Тому складають ще часткові баланси трудових ресурсів, що характеризують деякі аспекти відтворення робочої сили. Приклад такого балансу — баланс ринку праці, який за рекомендаціями МОП, має включати такі показники:

- економічно активне населення (зайняте населення і безробітні);
- економічно неактивне населення (домогосподарки, інваліди, що не працюють, учні і студенти у працездатному віці, такі, що не працюють і не шукають роботи, пенсіонери, що не працюють, рантьє та ін.);
- самостійно зайняте населення (особи, що самостійно забезпечують себе роботою);
- безробітні (особи, що досягли визначеного віку, прийнятого в країні, тобто 16 років, і протягом зазначеного періоду не мали роботи — прибуткового заняття);
- особи, що активно шукали роботу (через службу зайнятості чи самостійно) і були готові приступити до неї негайно або протягом періоду, вказаного в законодавстві).

Серед економічно активного населення розрізняють зайнятих в економіці і безробітних. Зайнятими вважаються особи, що працюють як за наймом (незалежно від того, була це постійна, тимчасова, сезонна, випадкова чи разова робота), так і не за наймом. Наприклад, до зайнятих відносять осіб, що працюють у державних підприємствах і організаціях, малих, приватних організаціях незалежно від їхніх форм власності; громадських організаціях, фермерських (селянських) господарствах, а також тих, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю і в особистому підсобному господарстві.

Працівники за наймом (наймані робітники) — це особи, які уклали трудовий договір (контракт, угоду) про умови праці та її оплату з керівником організації (установи) будь-якої форми власності чи окремим роботодавцем. До працівників не за наймом належать особи, зайняті власною справою (роботодавці; особи, що працюють за свій рахунок члени виробничих кооперативів, члени родини, що допомагають інший її членам). У балансі це самостійно зайняте населення, тобто яке зайняте торгівельно-посередницькою діяльністю і послугами, індивідуальною трудовою діяльністю, в особистому підсобному господарстві, працюють на сімейному підприємстві та ін.

Для забезпечення узгодженості на ринку праці між потребою та позицією

робочої сили можна використати річний баланс наявності та розподілу фахівців з вищою освітою.

Він має такі розділи:

I Чисельність фахівців з вищою освітою, у т.ч. у працездатному віці на початок року — всього, з них:

- 1) зайняті у господарстві, у т. ч. працюють за спеціальністю;
- 2) проходять перепідготовку, у т.ч. за спеціальностями, що вимагають вищої освіти;
- 3) перебувають на обліку в службі зайнятості — всього, у т.ч.:
 - а) випускники закладів освіти;
 - б) звільнені у зв'язку з ліквідацією, реорганізацією, скороченням чисельності зайнятих;
 - в) інші категорії.

II. Надходження фахівців з вищою освітою — всього, у т.ч.:

- 1) підготовлено у закладах освіти даного регіону;
- 2) пройшли перепідготовку за спеціальностями у вищих навчальних закладах;
- 3) прибули з інших регіонів;
- 4) інші джерела.

III. Розподіл фахівців у межах регіонів:

1. працевлаштовані — всього, у т. ч. за сегментами праці з них:
 - а) випускники закладів освіти даного року, у т.ч. працевлаштовані;
 - б) випускники закладів освіти інших років, у т.ч. працюють за фахом;
 - в) ті, що пройшли перепідготовку;
 - г) інші категорії;
2. Направлено на перепідготовку — всього, у т.ч. на посади, що потребують вищої освіти.
 - 1) вибуття фахівців протягом року — всього у т.ч. природне вибуття;
 - 2) звільнено — всього, у т.ч. у працездатному віці;
 - 3) виїхало за межі регіону — всього, у т.ч. у працездатному віці.

Чисельність фахівців з вищою освітою, у т.ч. у працездатному віці на кінець року —всього з них:

- 1) зайнято у господарстві;
- 2) проходять перепідготовку за спеціальностями, що вимагають вищої освіти;
- 3) перебувають на обліку в службах зайнятості — всього у т.ч.:
 - а) випускники закладів освіти;
 - б) звільнені у зв'язку з ліквідацією, реорганізацією підприємства, скороченням чисельності зайнятих;
 - в) інші категорії.

Інформація такого балансу разом з іншими соціально-економічними показниками дає змогу:

- виявити кількісні пропорції в структурі формування та використання робочої сили, у т.ч. за сегментами ринку праці;
- аналізувати співвідношення у джерелах забезпечення робочою силою між підготовкою через систему закладів освіти, перепідготовкою службами зайнятості та іншими джерелами;
- дати оцінку умов формування чисельності безробітних на основі співвідношення між зайнятими і тими, що з різних причин перебувають на обліку у службах зайнятості;
- оцінити взаємозв'язок між пропорціями розвитку ринку праці та економіки;
- здійснити порівняльний аналіз пропорцій і темпів розвитку ринків праці в різних регіонах у взаємозв'язку з чинниками, які їх визначають;
- визначити співвідношення між потребою у фахівцях і їх пропозицією, а також методи запобігання певним диспропорціям, зокрема шляхом зміни чисельності та змісту фахівців, які навчаються в закладах освіти тощо.

5.3. Планування зайнятості працездатного населення та забезпечення потреб господарства в робочій силі

Розрахунки зайнятості, або потреби у робочій силі, здійснюються окремо по різних галузях. Тобто розробляються часткові баланси трудових ресурсів, що характеризують певні аспекти відтворення робочої сили, наприклад, розрахунок потреб підприємств у робочій силі, зайнятості молоді, додаткової зайнятості робітників чи службовців або кваліфікованих робітників чи спеціалістів.

Планування зайнятості молоді має важливе значення, оскільки вона по суті є майже єдиним джерелом поповнення робочої сили. У розрахунках зазначають кількість молодих людей, що й далі навчатимуться з відривом від виробництва у різних навчальних закладах, перебуватимуть на службі у Збройних Силах, залучені до праці. Розрахунки здійснюються по державі загалом, областях, сільській та міській місцевостях.

Додаткову потребу в робітниках і службовцях замість вибулих визначають залежно від причин вибуття. А додаткова потреба в робітниках і службовцях забезпечується за рахунок кваліфікованих робітників, молоді після закінчення середньої школи, випускників вузів, демобілізованих з війська та ін.

Балансові розрахунки потреби у кваліфікованих кадрах пов'язані з глибоким і всебічним вивченням впливу науково-технічного прогресу на професійно-кваліфікаційний склад зайнятих.

Потреба у спеціалістах залежить від обсягу роботи та навантаження на кожного з них. Основними чинниками, що змінюють обсяг і характер роботи спеціалістів у сфері матеріального виробництва, є зростання і ускладнення виробництва, науково-технічний прогрес, зміни в організації праці і управлінні виробництвом.

У сфері матеріального виробництва основне значення має пропорція між кількістю зайнятих у промисловості і сільському господарстві. При цьому треба враховувати закономірність зростання продуктивності праці у сільському господарстві і промисловості, яка й зумовлює відповідний поділ трудових ресурсів.

Прогресивною тенденцією можна вважати неухильне зростання чисельності зайнятих у галузях, що обслуговують сільське господарство, при скороченні кількості зайнятих безпосередньо в сільськогосподарському виробництві.

Внутрішньогалузева структура зайнятості у промисловості характеризується збільшенням частки зайнятих у прогресивних галузях.

Необхідно зберігати пропорції у професійно-кваліфікаційній структурі трудових ресурсів, яка поступово змінюється відповідно до вимог науково-технічного прогресу. Тенденція її зміни характеризується збільшенням частки висококваліфікованих робітників, скороченням затрат ручної та малокваліфікованої праці, збільшенням кількості зайнятих у промисловості.

Аналіз тенденцій у демографічних процесах, у пропорціях розподілу праці дає змогу виробити гіпотези змін чисельності трудових ресурсів та їх зайнятості, тобто скласти прогноз трудових ресурсів. За допомогою прогнозів виявляють суть загальних економічних і демографічних процесів, що відображують формування трудових ресурсів, їх раціональну зайнятість, знаходять можливі варіанти рішень. При цьому варіанти різняться не тільки різними кількісними показниками, а й концепціями розвитку окремих сторін трудових ресурсів і їх зайнятості.

Прогнозування трудових ресурсів і їх зайнятості може бути демографічним і соціально-економічним. Завдання соціально-економічного прогнозу — визначити кількість потенційних трудових ресурсів, їх статево-вікової структури, тобто той ліміт їх, на який можна спиратися при розв'язанні завдань економічного та соціального розвитку за певний період.

Соціально-економічний прогноз оцінює можливі потреби суспільства у трудових ресурсах, кількості і якості робочої сили, необхідної для виконання певної економічної програми, тобто обґрунтовує гіпотезу зміни галузевої структури зайнятості і її професійно-кваліфікаційного складу. У такому прогнозі має передбачатись збалансованість між соціальними потребами суспільства у праці і можливостями їх задоволення. Науковий прогноз

масштабів і структури зайнятості ґрунтується на потребах господарства у робочій силі і на потребі у затратах живої праці наявних трудових ресурсів.

Демографічний прогноз для України загалом ґрунтується на гіпотезі майбутнього режиму відтворення населення, а для окремих або всіх регіонів — і на врахуванні його ймовірної міграції. У ньому найбільш складним є врахування всіх чинників, які впливають на народжуваність і сукупний вплив яких виявляється у вікових коефіцієнтах плодovitості. Рівень смертності прогнозується на основі вікових коефіцієнтів доживання, які беруть із таблиць смертності та гіпотез зміни смертності по районах країни. При прогнозуванні чисельності населення велике значення має також визначення майбутньої кількості сімей та їх розмірів.

У прогнозуванні трудових ресурсів застосовуються різні методи як по господарству загалом (балансовий метод, вибір цілей і завдань, розроблення комплексних програм, тривале прогнозування розвитку економіки, комплексне прогнозування на основі системи моделей). Для прогнозування галузевої структури зайнятості, зокрема, застосовують метод екстраполяції. Так, кількість зайнятих у матеріальному виробництві має враховувати взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці та фондо- і енергооснащеністю. Але екстраполяція основних тенденцій змін галузевої структури зайнятості, що склалася, може дати такий розподіл робочої сили за галузями, який не відповідає можливостям наявних трудових ресурсів робочої сили. Тому у прогнозуванні застосовують переважно комбінацію методів. У нашому випадку екстраполяцію доповнюють нормативними розрахунками — нормативним методом, за якого структура зайнятості подається як визначена мета (норма).

Прогнозування кількості зайнятих за галузями полягає в тому, що структура зайнятості, визначена методом екстраполяції виявлених залежностей між зростанням продуктивності праці та її фондооснащеністю, коригується на ту структуру, що подається як мета. Оптимальний варіант розподілу зайнятих за галузями вибирається методом послідовних наближень, за якого враховують можливі ресурси праці у перспективі. Зручним інструментом прогнозування

галузевої структури зайнятості є міжгалузевий баланс.

Основним у прогнозуванні кількості населення є компонентний метод, за якого здійснюють розрахунки майбутньої динаміки основних компонентів руху населення: кількості народжених і померлих. По регіонах України при цьому враховують додаткові компоненти — надходження (прибуття) і вибуття для обчислення сальдо міграцій.

Розрахунок міграції населення є важливим і складним елементом демографічного прогнозу, оскільки минулі закономірності міграційних зв'язків, обсяг і склад потоків мігрантів не можна механічно перенести у майбутнє.

5.4. Світовий досвід планування та прогнозування трудових ресурсів

В економіці розвинених країн використання робочої сили тісно пов'язане з виробничими відносинами. Сучасні тенденції тут виявляються у збільшенні значущості людини на виробництві. Галузі, в яких професійні (у т.ч. й соціально-комунікативні) навички, уміння, здібності освоювати ноу-хау відіграють вирішальну роль, постійно розширюються і охоплюють саме сфери діяльності, характерні для переходу економіки в постіндустріальну фазу. Наприклад, успіх фірм, що займаються розробкою програмного забезпечення чи новітніх біотехнологій визначається передусім кваліфікацією їхніх працівників. Безпосередньо від людських якостей лікаря і викладача залежать успіх лікування та ефективність освіти. Це означає, що в майбутньому роль робочої сили як чинника, від якого багато в чому залежить динаміка розвитку економіки, зростатиме.

Прогнозування управління робочою силою, як один із стратегічних напрямків, набуло розвитку на підприємствах провідних країн починаючи з 70-х років. Його завдання полягають у визначенні потреби в робочих місцях за кількістю та номенклатурою, а також потрібної чисельності і рівня кваліфікації персоналу. Потреби в галузі зайнятості прогнозуються за результатами дослідження зовнішнього і внутрішнього економічних середовищ

підприємства, а чисельності персоналу — за даними аналізу зайнятості в даний період з урахуванням звільнень і руху кадрів усередині підприємства. На основі добутих результатів компанії і фірми розробляють і проводять політику в галузі управління персоналом: складають програми підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, їхнього руху і професійного зростання, зміни кількості та профілю робочих місць, планують підбір і звільнення працівників. За цією схемою будуються всі системи прогнозованого управління, незважаючи на їх розмаїття і специфічні особливості, зумовлені чинниками, серед яких неабияку роль відіграють національні традиції та культура окремих країн.

Американська система управління, на відміну від європейської, має більш реалістичний і прагматичний характер. Європейські моделі будуються відповідно до теорії. Це стосується і систем прогнозування управління робочою силою, у яких закладені прийняті в тій чи іншій країні ціннісні установки.

Індивідуалізм, пріоритетність особистих цілей — ціннісні установки американського суспільства — виявляються у США в індивідуалізованих системах прогнозованого управління кар'єрою стосовно обмеженого і привілейованого контингенту вищої ланки керівників, які спираються на різні форми оцінювання особистих результатів чи праці виконавців. Ці системи будуються за такою схемою:

1. Підбір кадрів: визначення профілю робочого місця, адекватності йому професійних знань кандидата; оцінювання особистих, якостей.

2 Оцінювання полягає в порівнянні планованих та фактичних показників, розробці планів професійного зростання в межах одного підрозділу і планів на заміщення посади керівника.

3. Розвиток кар'єри: обговорення планів і можливостей дальшого службового просування кандидатів на керівні посади.

Американський ринок робочої сили надзвичайно гнучкий, оскільки через національні традиції перевага віддається таким ціннісним установкам, як «динамізм» і «уміння ризикувати». Тому на підприємствах США часто використовуються засоби «зовнішнього коригування» зайнятості: звільнення і

новий підбір кадрів — заходи, на які керівники західноєвропейських підприємств зважуються не завжди. Відсутність твердих законодавчих обмежень сповільнює розвиток прогнозування потреб у робочій силі. Але через наростаючий дисбаланс нових типів робочих місць з наявною робочою силою в деяких великих компаніях («IBM», «Merс», «Siticorр») приступили до розробки точних прогнозів у цій галузі за допомогою досить складних методів вивчення зовнішньоекономічних чинників і ситуації на підприємстві. Зокрема, при дослідженні зовнішнього середовища враховують тенденції демографічного розвитку суспільства, законодавчі акти, конкуренцію, зміну цін, технології тощо. Стан внутрішнього середовища оцінюють на основі аналізу зміни видів продукції, що випускається, обсягу робіт, трудових норм, рівня кваліфікації, організаційних структур, морально-психологічного клімату.

У скандинавських країнах, зокрема у Швеції, тенденції у сфері зайнятості визначаються в рамках прогнозування економічної рівноваги країни на найближчу перспективу (оптимальний термін — рік). У цьому Швеція значно випередила західноєвропейські країни, а також США, що можна пояснити:

- демографічною ситуацією, за якої частка працездатних у загальному складі населення значно менша, ніж в інших країнах. В умовах нестачі кваліфікованої робочої сили, особливо молоді, підприємства змушені ретельно вивчати потреби у зайнятості. За результатами Цього вивчення потім розробляються програми навчання і перепідготовки кадрів, спрямовані на усунення прогнозованих розбіжностей; прийнятою системою ціннісних настанов (турбота про кожного члена суспільства, прагнення забезпечувати рівні можливості для усіх), яка забороняє підприємствам проводити кадрову політику, яка суперечить цим настановам. Керівники компаній і підприємств намагаються уникати звільнення працівників, зважуючи потреби в зайнятості та наявній робочій силі. Таким підходом частково пояснюється невисокий рівень безробіття в країні (2% загальної зайнятості).

Шведська модель прогнозованого управління робочою силою відображує тісний взаємозв'язок між соціальною й економічною політиками. Найбільші

шведські компанії «Sandwik», «Volvo», «Skanska», «Alfa-Laval» (з 1991 р. представляють один концерн «Tetrapac Alfa-Laval grup») затверджують пропозиції щодо нових інвестицій тільки після точного оцінювання кількісного і якісного впливу наслідків прийнятих рішень на потребу в робочій силі, що виносяться за результатами відповідей на питання «скільки потрібно працівників і якого рівня кваліфікації?» Для розробки прогнозів використовуються такі методи, як моделювання вікових і кваліфікаційних пірамід, кількісне моделювання, соціологічні дослідження типу анкетування, що дають інформацію про особисті цілі й мотивації персоналу до праці.

На шведських підприємствах систематично коригуються потреби в робочій силі та їх наявність, зокрема шляхом зміни кількості та профілю робочих місць і відповідного навчання та перепідготовки кадрів. Витрати на навчання в 2-3 рази перевищують витрати на ці самі цілі у інших європейській країнах. Практикується також зовнішнє коригування балансу робочої сили шляхом розвитку зовнішньоекономічної діяльності за кордоном.

Застосування розвинених систем прогнозованого управління «колективістський підхід» до їх розробки, переважання внутрішнього коригування потреби у робочій силі з обліком наявних чи прогнозованих ресурсів органічно вписуються в рамки відомого «шведського соціального консенсусу», не порушуючи принципу забезпечення зайнятості.

На італійських підприємствах для розробки прогнозів у галузі зайнятості частіше використовуються евристичні методи, за допомогою яких вивчають творчу діяльність, а не складні моделі кількісного та якісного оцінювання потреб у робочій силі. Тут переважають короткострокові прогнози (на період менше року). Розходження в методах прогнозування виявляються на рівні підприємств залежно від їх розмірів, належності до тієї чи іншої галузі і та ін.

Потреби в галузі зайнятості визначають скоріше інтуїтивно, ніж формально. Прогнози складають переважно на короткіш період — на один, максимум — на два роки.

Для української економіки процеси відтворення робочої сили в найближчі

десятиліття матимуть одне з вирішальних значень. Середньостроковий прогноз має стати невід'ємною складовою частиною розробки економічної стратегії країни. При цьому вирішальну роль відіграватимуть точність і глибина оцінювань майбутніх якісних змін, зокрема динаміки розвитку процесів у соціально-трудовій сфері.

У 90-х роках ХХ ст. в Україні сформувалися негативні економічні стереотипи, які можуть бути перенесені у майбутнє. Йдеться насамперед про недбале, а часом і відверто байдуже ставлення до працівників. Розв'язанню проблем професійної освіти, кадрової політики, зайнятості і безробіття не надається належної уваги. Негативні наслідки цього виявляються повсюдно. Виражаються вони, наприклад, у небажанні керівників багатьох підприємств серйозно займатися питаннями підготовки кваліфікованих працівників, оскільки вони сподіваються на те, що проблему вдасться вирішити за рахунок повернення «старих» кадрів. Кадрові служби підприємств істотно послаблені і звузили свою діяльність, пов'язану з реєстрацією приймання на роботу та звільнення працівників. Збереження надалі цієї негативної тенденції може призвести до нестачі професійно підготовлених кадрів, що стане серйозною перешкодою зростання продуктивності праці.

У цілому майбутній економічний і соціальний розвиток України значною мірою буде залежати від ставлення суспільства до процесів відтворення робочої сили. Проблеми в соціально-трудовій сфері, безумовно, не можуть бути вирішені без залучення роботодавців, працівників, їхніх союзів та асоціацій і суспільства в цілому. При цьому вкрай небезпечним є самоусунення держави від регулювання процесів відтворення людського капіталу.

Якщо не будуть створені економічні механізми забезпечення відповідності підготовки кадрів вимогам виробництва, то навіть в умовах економічного зростання ситуація із зайнятістю навряд чи кардинально зміниться: дефіцит робочих місць, їх невисока якість цілком можуть поєднуватися зі значними масштабами безробіття.

Питання для самоконтролю

1. Які завдання планування трудових ресурсів в умовах становлення ринкової економіки в Україні?
2. У чому полягає балансовий метод планування, формування та розподілу трудових ресурсів?
3. Як здійснюються планування зайнятості працездатного населення і забезпечення потреб господарства у робочій силі?
4. Як можна оптимізувати пропорції розподілу трудових ресурсів за галузями господарства, територіями, основними видами діяльності?
5. Як здійснюється прогнозування чисельності населення та розвитку трудових ресурсів з урахуванням потреб структурної перебудови суспільного господарства України?
6. Світовий досвід планування та прогнозування трудових ресурсів.
7. Якою є методика виконання балансових розрахунків?
8. Як впливають структурні зрушення в економіці на перерозподіл трудових ресурсів між галузями та видами економічної діяльності?
9. Як проводиться планування трудових ресурсів в умовах становлення ринкової економіки?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.
3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.

5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.
10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.
11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 6

НАСЕЛЕННЯ І ДЕМОГРАФІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ

6.1. Населення як елемент продуктивних сил і носій виробничих відносин

Показники соціально-економічної структури населення — це зайнятість, чисельність економічно активного населення, його професійно-кваліфікаційний склад. Показники відтворення населення використовуються у практиці державного регулювання і планування, особливо територіального та районного. В умовах формування ринку праці дуже важливим є вивчення населення з огляду на використання трудових ресурсів та управління ними.

Населення є суб'єктом виробництва і всіх суспільних явищ. Воно існує у певному географічному середовищі, виробляє матеріальні блага засобами, які залежать від рівня розвитку продуктивних сил.

Як основний елемент продуктивних сил суспільства людина є творцем всього суспільного багатства, тому чисельність людей, особливо трудових ресурсів, їх кваліфікація за даного рівня розвитку продуктивних сил є чинником, котрій істотно впливає на обсяг суспільного багатства, можливості дальшого економічного розвитку країни. Отже, розвиваючись гад визначальним впливом суспільних умов, населення є чинником впливу на розвиток суспільства (уповільнює чи прискорює його).

Розвиток економіки й суспільства в цілому найістотніше залежить від таких елементів, як віково-статева, освітня, професійно-кваліфікаційна, соціальна структура населення, та розподілу його на території.

Важливим показником є густина населення. За цими показниками визначають переважно кількість і якість трудових ресурсів і їх розміщення в країні. Важливе значення мають також сімейна структура – розподіл за типами сімей (так, для участі жінок у суспільному виробництві має значення наявність у них дітей); показники стану здоров'я (наприклад, у післявоєнні роки істотно «коригували» чисельність трудових ресурсів, інвалідів та ін.). Оскільки

населення водночас є і виробником, і споживачем матеріальних благ, це зумовлює складність і певну суперечливість його зв'язків з економікою. Населення не може існувати поза економікою, а остання – без населення. Це дві частини одного соціального організму.

Населення впливає на економіку насамперед через зміну чисельності та статеві-вікової структури людей працездатного віку. Важливим чинником є якісний склад як усього населення, так і особливо його працездатної частини – освітній рівень і професійна майстерність, що дають змогу оволодівати досягненнями науково-технічного прогресу та ефективно використовувати їх при менших затратах праці й істотному збільшенні обсягу виробництва продукції.

Аналізуючи роль населення як носія виробничих відносин, треба враховувати його поділ на головні функціональні групи. Перша пов'язана з господарськими функціями, локалізація яких у будь-якому ареалі або місті зумовлює і відповідну локалізацію населення. Межі цих функцій (промислові, сільськогосподарські, транспортні та ін.) дещо ширші за місцеві. Їх реальним вираженням є територіальний поділ праці. Друга група — обслуговувальна, що становить порівняно стійку частку населення і не може визначати його розміщення. Третя група — це населення, яке не бере участі в суспільному виробництві, частка його залежить здебільшого від вікового складу населення і частково від рівня та форм обслуговування.

Населення — це сукупність людей, які мешкають у межах певної території: країни чи її частини, групи країн, усього світу. Це також сукупність осіб, яка безперервно оновлюється внаслідок природної зміни поколінь. Тому обов'язковою складовою демографічних явищ, що складаються з подій у житті людей, є вік. Без урахування віку і статі людей неможливо аналізувати зміни їх сімейного складу, освіти і структури сімей, процесів народжуваності, смертності, переходу людей з одних станів в інші. Тому особливе значення в демографії має вивчення статево-вікової структури населення та її впливу на досліджувані явища.

Оскільки люди мігрують, не завжди можна точно визначити чисельність населення даної території. Треба обов'язково визначити, яких людей слід вважати такими, що належать до населення даної території, а яких – ні. Адже є країни, де кількість приїжджих з-за кордону на певніш строк проживання перевищує чисельність місцевого населення.

У демографічній статистиці розрізняють три категорії населення:

1. Постійне — сукупність людей, які постійно мешкають на даній території, незалежно від того, перебувають воші на ній у той чи інший момент чи є в тих чи інших списках мешканців цієї території.

2. Наявне — сукупність людей, котрі перебувають на даній території у певний момент, незалежно від тривалості їх фіксування у списках.

3. Юридичне («приписане» або «приписне») — ті, хто значиться у списках мешканців даної території; категорії людей, прописаних тут або пов'язаних з даною територією якимись іншими, наявними в країні правилами реєстрації.

6.2. Вікова та економічна структури населення

Вікова структура населення України складається з трьох груп: Діти и підлітки (до 16 років) — доробочий вік; населення працездатного віку (16-55 років для жінок і 16-60 років для чоловіків) — робочий вік; старші люди (жінки старше 55 років, чоловіки старше 60 років) — неробочий вік.

Працездатність — це стан здоров'я людини, який дає їй змогу виконувати роботу певного обсягу та якості. Розрізняють працездатність:

– загальну — здатність виконувати некваліфіковану роботу у звичайних умовах;

– професійну, спеціальну — вміння працювати за визначеною професією, спеціальністю у незвичайних умовах, наприклад, у приміщеннях зі шкідливими умовами;

– обмежену здатність до праці з певними обмеженнями, в т.ч. тимчасову

непрацездатність та інвалідність. На деяких підприємствах проводяться періодичні медичні огляди, а для окремих професій і робіт вони є обов'язковими.

Працездатність установлюють в установах охорони здоров'я, а при більш тривалій або постійній втраті працездатності — лікарсько-консультаційні комісії, лікарсько-трудова експертні комісії.

Частка працездатних залежить від вікової структури всього населення України. Поняття «працездатне населення» близьке до поняття «трудова ресурси», але останнє не лише передбачає вікову характеристику, а й враховує працездатність.

Працездатне населення України у 2016 р. становило 43,9%, у міських поселеннях трохи більше — 46,9%, у сільській місцевості менше — 37,1%. За останні кілька років частка осіб працездатного віку в Україні збільшилася, незважаючи на зростання смертності цієї категорії людей. З кожної тисячі осіб від 15-річного до 65-річного віку в Україні не доживає: чоловіків — 402, дівчат і жінок — 172, тоді як у Японії ці показники становлять відповідно 178 і 91, у Франції — 257 і 109.

Спостерігається поступове старіння населення. У 2016 р. пенсіонерів за віком було 10275 тис. (у 1991 р. на 562 тис. осіб менше), у сільській місцевості більше — 41%, а у середньому по Україні — 21%. У найближчі роки ці показники зростатимуть.

Найбільша частка осіб віком старше за працездатний у Чернігівській (29%), Вінницькій (27%), Полтавській, Сумській та Черкаській областях. Частка населення допрацездатного віку з кожним роком зменшується, що пов'язано із зниженням показників народжуваності.

Економічно активне населення, за концепцією робочої сили, — це люди обох статей віком 15-70 років, які протягом певного періоду забезпечують пропозицію робочої сили для виробництва товарів і послуг. Економічно активними вважаються особи, зайняті економічною діяльністю, яка дає дохід, та безробітні у визначенні Міжнародної організації праці (МОП). В умовах

України це сукупність усіх зайнятих, що мають заробітну плату або дохід від суспільно корисної праці. У статистиці різних країн критерії економічно активного населення відрізняються переважно належністю до нього членів сімей, які працюють у сільському господарстві або на промислах, але економічно не є самостійними.

Частка економічно активного населення у структурі всього населення залежить від чисельності осіб працездатного віку (демографічний чинник) і від рівня їх зайнятості (організаційно-економічний чинник).

Для осіб чоловічої статі частка економічно активного населення завжди вища, ніж жіночої.

Станом на 01.01.2002 р. економічно активного населення в Україні було 22755 тис. осіб, з них 51% чоловіків, 49% жінок. У містах мешкає 70% економічно активного населення, у сільській місцевості — 30%. Вищу освіту має 15% всього економічно активного населення.

Природний рух населення — це рух показників народжуваності і смертності мешканців будь-якої території за певніш проміжок часу. Він характеризується показниками народжуваності і смертності, а також природного приросту або зменшення чисельності. Ці показники вивчають V відносному або абсолютному вираженні. Абсолютні показники — це загальна кількість народжених або померлих, відносні поділяють на темпи (відношення абсолютної величини приросту до чисельності населення на початок досліджуваного період}', %) і коефіцієнти (відношення абсолютної величини приросту до пересічної за цей період чисельності населення у проміле, ‰).

Чисельність населення України на 01.01.2002 р. становила 48415,5 тис. осіб, 68% з яких проживає у містах.

Жінок в Україні 53,5%, чоловіків — 46,5% від загальної чисельності населення, хоча хлопчиків народжується на 6% більше, ніж дівчат. Жінок старшого віку у 2-3 рази більше, ніж чоловіків.

Україна належить до держав, населення яких характеризується низькими показниками народжуваності і високими — смертності. У 1991 р. почався

процес його депопуляції. А вже в 2001 р. коефіцієнт народжуваності став удвічі меншим за коефіцієнт смертності. Ніші коефіцієнт народжуваності становить 7,5‰ (у 1985 р. — 15‰), а коефіцієнт смертності — 15,3%, (у 1985 р. — 12,1‰). Найвищий показник смертності серед людей старшого віку. Зростає смертність і серед чоловіків старше 30 років, а серед жінок — віком понад 50 років. Смертність чоловіків у 4-5 разів вища, ніж жінок у відповідному працездатному віці.

Основні причини смертності — хвороби серцево-судинної системи, новоутворення, травми та ін.

За шкалою рівня смертності ООН, коефіцієнт смертності в Україні за останні роки був найвищим серед країн Європи, а у сільській місцевості наближається до дуже високого (18,2‰ у 1998 р.).

Дитяча смертність в Україні сьогодні також найвища серед країн Європи — 11,3% у 2016 р. Особливо висока вона в районах, прилеглих до Чорнобильської зони, зі складною екологічною ситуацією. За останні 10 років майже у 5разів збільшилася кількість глибоко недоношених дітей, утричі — з уродженими вадами розвитку, удвічі — загальна захворюваність дітей у ранньому віці.

Середня тривалість життя в країні чоловіків 62,4, жінок 73,6 року (за даними 2016 р.), найменша — на півдні України (Одеська, Херсонська, Миколаївська області).

На стан здоров'я населення істотно впливають шкідливі звички (куріння, алкоголізм), нераціональне харчування, надмірне моральне і психологічне навантаження, несприятливі умови праці, малорухливість, незадовільні матеріально-побутові умови.

Низькі показники народжуваності і високі — смертності свідчать про несприятливу демографічну ситуацію в Україні. Найгірша вона в північно-східних і східних (Чернігівська, Сумська, Полтавська, Харківська, Донецька) та багатьох центральних і південних областях. У деяких місцевостях народжуваність знижується досить інтенсивно, оскільки в структурі їх

населення високою є чисельність осіб старшого віку.

Природний рух міського населення більший у західних областях України, найнижчий — у високо урбанізованих областях Придніпров'я та Донбасу.

Демографічна криза поглиблюється шлюбно-сімейними відносинами. Рік у рік зростає число розлучень, загальна кількість яких становить близько 58% від кількості шлюбів. У 2001 р. рівень шлюбності становить 65% від рівня 1985 р. Понад 55% сімей мають лише одну дитину. Середній розмір сім'ї в Україні 3,1 особи, а може невдовзі знизитися до 3,0-2,9. Все це значною мірою зумовлено економічними труднощами перехідного періоду.

За прогнозами до 2015 р., в наступні 5-7 років негативні тенденції у відтворенні населення України поглиблюватимуться.

6.3. Механічний рух населення (міграція)

Механічний рух населення — це процес переміщення людей через кордони певних територій із зміною місця проживання або з регулярним поверненням до нього.

Розрізняють міграції:

I Залежно від меж, які перетинають мігранти, — зовнішня і внутрішня. При зовнішній міграції люди переміщуються через державний кордон, при внутрішній — у межах однієї країни між адміністративними районами чи населеними пунктами тощо.

II. За часовими ознаками.

- 1) незворотна — зміна місця проживання назавжди;
- 2) тимчасова — переселення на тривалий час, але наперед обмежене певним терміном (робота за контрактом на кілька років та ін.);
- 3) сезонна — щорічні переміщення людей на певні сезони року (на період збирання врожаю, в курортний сезон тощо);
- 4) маятникова — регулярні (щоденні) поїздки до місця праці чи навчання за межі свого населеного пункту.

III. За формами реалізації.

1) суспільно організована — за участю державних або громадських організацій та за їх економічною допомогою;

2) неорганізована — переміщення силами і засобами самих мешканців, без матеріальної допомоги з боку будь-яких установ;

IV. Залежно від того, переміщується населення за власним бажанням чи примусово — добровільна і примусова.

V. Зумовлені такими причинами:

1) економічними й соціальними — пошук роботи, високих доходів, бажання змінити спосіб життя тощо;

2) політичними — політичні, релігійні, расові переслідування;

3) військовими — депортація, евакуація, військова служба тощо;

4) екологічними — несприятлива екологічна ситуація.

5) з метою навчання;

6) інші.

Сьогодні дослідження міграції населення і трудових ресурсів України набули прикладного характеру і мають за мету вироблення системи та механізму управління міграційними процесами. За результатами цих досліджень мають розроблятися прогностичні моделі міграції.

Нині в Україні спостерігаються нові тенденції міграції населення: зростання зовнішніх міждержавних його переміщень, чисельності вибулих емігрантів і особливо різке збільшення закордонних трудових поїздок українських громадян.

На внутрішньо регіональному та міжрегіональному рівнях спостерігається зменшення міграційної активності. Так, якщо в 1991 р. у межах областей держави змінили місце проживання 594,2 тис. осіб, то в 2001 р. — 447,3 тис. осіб.

За 1994-2001 рр. чисельність населення України зменшилася внаслідок міграції на 520,6 тис. осіб.

Джерелом даних про чисельність та склад населення або його стан є

переписи населення та вибіркові обстеження. Дані про демографічні події (народження і смерть) отримують шляхом поточної реєстрації цих подій у послідовності їх виникнення. Відомості про переселення людей, або міграції, дає реєстрація зміни місця мешкання людей, а там, де вона не ведеться або є неточною, — переписи. Джерелом даних про населення можуть бути також відповідні списки його чи реєстри.

Перепис населення — процес збору демографічних, економічних та соціальних даних про кожного мешканця країни на деякій момент часу чи за певній період з метою отримання відомостей про чисельність, склад та розміщення населення в країні.

Для сучасних переписів характерними є:

- 1) всеосяжність — охоплення всього населення даної території, у т.ч. вибіркові обстеження частини населення;
- 2) одномоментність — перепис здійснюється за станом на певній момент часу, якій називається критичним моментом перепису;
- 3) розроблена програма перепису та його єдність;
- 4) поіменність — дані перепису характеризують кожну людину;
- 5) отримання безпосередньо відомостей у населення;
- 6) застосування експедиційного способу спостереження;
- 7) централізоване управління переписом.

Вибіркові і спеціальні демографічні обстеження застосовують для розширення програми перепису, отримання попередніх його результатів та прискорення розробки його матеріалів з метою додаткової розробки матеріалів перепису за більш широкою програмою.

Поточним обліком населення займаються статистичні (облік актів громадянського стану) та різні адміністративні і державні (у вигляді списків або картотек населення) органи. Прикладом можуть бути списки військового обліку, системи оподаткування, соціального забезпечення, виборчі тощо. При цьому, як бачимо, об'єктом обліку є не все населення, а тільки певна його частіша.

Реєстри населення — це картотека індивідуальних карток, книга комп'ютерні файли або будь-які інші носії інформації, призначені для запису певних відомостей демографічного та іншого характеру. Ця інформація може бути джерелом даних для адміністративних органів про певну особу чи групу осіб, які утворюють домашнє господарство чи сім'ю і постійно живуть на певній території. При складанні поточних реєстрів дотримуються принципу персоніфікації обліку та повсякденного збору, оновлення інформації про осіб, які постійно живуть на певній території.

6.4. Державна демографічна політика

Демографічна політика держави має бути спрямована на регулювання демографічних процесів відповідно до розвитку країни, її економіки — збільшення чи зменшення рівня народжуваності та зменшення показника смертності. Її об'єктами є процеси народжуваності і смертності, житлові умови і рівень життя людей, сімейно-шлюбні стосунки, процеси міграції населення, формування трудових ресурсів та демографічні аспекти зайнятості. Важелі регулювання демографічних процесів бувають економічні та адміністративно-правові. Економічні важелі — пряма грошова допомога; оплачувані відпустки вагітним жінкам; пільгові позики молодим сім'ям, дітям-інвалідам, субсидії до квартирної плати, додаткові пільги сім'ям, що виховують дітей-інвалідів, та ін.

Адміністративно-правові важелі допомагають створити законодавчі та адміністративні норми поведінки стосовно осіб до мінімального віку початку трудової діяльності, вступу у шлюб, права батьків на дітей при розлученнях та ін.

Політика в галузі народонаселення, спрямована на формування даного типу його відтворення, проводилася і проводиться в усіх дер-х, відповідно до їхніх власних конкретних інтересів. За характером певною умовністю) розрізняють активну і пасивну демографічну політику. Активна демполітика передбачає комплекс заходів щодо здійснення за історично короткий строк

бажаного типу відтворення населення, особливо при переході від розширеного до звуженого типу відтворення населення. Однак якщо якась держава не вдається до спеціальних заходів щодо створення оптимального типу відтворення населення, то це не завжди свідчить про відсутність державної демографічної політики, оскільки своєю «бездіяльністю» держава підтверджує існування у ній демографічних процесів, які відповідають її інтересам. У цьому полягає пасивна демографічна політика.

Демографічні заходи щодо поліпшення демографічної ситуації не повинні мати характеру кампанії. Це тривалий процес, який спрямований на відродження культури, авторитету родини, збереження людського ресурсу, насамперед дітей. Хіба можемо ми говорити про підвищення народжуваності, якщо не в змозі зберегти і виростити наявне покоління? Треба розробити і наполегливо впроваджувати в життя програму ліквідації безпритульності, повернення суспільству дітей без батьківської опіки, тих, що потрапили в кримінальне середовище.

Аналіз демографічних процесів і їх причин свідчить про неможливість стабілізації демографічної ситуації в країні і наступного її поліпшення без подолання духовної і соціально-економічної кризи, яке сприятиме піднесенню економіки, підвищенню рівня життя людей.

У сучасній демографічній політиці України пріоритетним має стати зниження надмірної смертності населення, поліпшення його здоров'я, підтримка життєздатності дітей і дорослих, збільшення тривалості життя.

Досвід багатьох країн показує, що найефективнішими у демографічній політиці є заходи, спрямовані на зниження смертності. Змінити репродуктивні настрої населення дуже складно, але створити умови для реалізації вже сформованої потреби родини в дітях конче потрібно.

Досі традиційними залишаються в Україні фінансування охорони здоров'я за залишковим принципом і зневажання цінності людського життя як на рівні держави, так і в суспільній та індивідуальній свідомості. Засоби масової інформації відіграють швидше негативну, ніж позитивну роль у справі

пропаганди здорового способу життя. Потрібна реальна програма дій щодо заохочення народжуваності, поліпшення умов життя, охорони здоров'я, ефективного регулювання міграційних процесів. Важливою умовою успішності демографічної політики є її комплексність.

У сфері охорони здоров'я основними напрямками цієї державної демографічної політики мають бути:

- удосконалення охорони здоров'я і на цій основі вища якість медичного обслуговування населення;
- зміцнення матеріальної бази закладів охорони здоров'я, укомплектування їх кваліфікованими кадрами;
- забезпечення потрібними ресурсами спеціалізованих медичних служб, що забезпечують збереження і відновлення здоров'я населення країни;
- поліпшення репродуктивного здоров'я населення;
- контроль за якістю продовольчих товарів;
- створення альтернативної страхової медицини;
- просвітницька та освітня діяльність, спрямована на профілактику захворювань і піклування про здоров'я, викорінювання шкідливих для здоров'я звичок як населення у цілому, так і конкретних груп ризику, наприклад, підлітків;
- створення безпечних умов праці, запобігання нещасним випадкам на виробництві і в побуті;
- забезпечення доступності усіх видів медичної допомоги населенню, що постраждало від катастрофи на Чорнобильській АЕС.

Основні напрямки державної демографічної політики у сфері народжуваності такі:

забезпечення умов, що сприяють реалізації репродуктивних настроїв (можливостей) подружніх пар і особистостей;

формування передумов для підвищення репродуктивних можливостей жінок на тривалу демографічну перспективу;

виховання у батьків почуття відповідальності за народження здорової

Дитини;

створення реальних передумов для гармонійного поєднання жінкою материнства з професійною діяльністю;

підвищення якості, розширення форм і видів медичного обслуговування жінок репродуктивного віку;

забезпечення охорони праці жінок, проведення профілактичних заходів;

пріоритетність охорони материнства і дитинства при реалізації програм розвитку охорони здоров'я та інших соціальних програм.

У сфері поліпшення становища жінок і соціальної підтримки родин державна демографічна політика має бути спрямована на:

- створення сприятливих умов для економічної самостійності і зростання добробуту родини;
- підвищення престижу родини, зміцнення її моральних засад;
- створення умов для батьків, які б давали їм змогу поєднувати трудову діяльність з виконанням сімейних обов'язків;
- створення реальних передумов для реалізації прав людини при прийманні вільних і відповідальних рішень щодо народження дітей;
- удосконалення механізму надання адресної допомоги жінкам і родинам, що мають дітей, у першу чергу з категорії незаможних;
- удосконалення системи соціального обслуговування родини;
- надання професійної медичної і соціальної допомоги з питань планування родини;
- удосконалення статевого виховання підлітків і молоді, поліпшення підготовки до вступу в шлюб і сімейне життя;
- поліпшення становища жінок на ринку праці.

Основні напрями державної демографічної політики у сфері міграції населення такі:

- впровадження альтернативної системи обліку населення (ведення реєстрів, дактилоскопії чи інших заходів);
- забезпечення свободи пересування;

- регулювання міграційний потоків з урахуванням соціально-економічних умов, демографічної структури регіонів країни і національних особливостей мігрантів;
- поліпшення ситуації на національному ринку праці за рахунок регулювання працевлаштування громадян України за кордоном і захисту його від неконтрольованого припливу іноземної робочої сили;
- підвищення впливу на процеси внутрішньої міграції, раціоналізацію напрямів міграційних потоків;
- захист прав та інтересів мігрантів;
- вироблення механізму захисту приватної власності, насамперед житлової.

Крім того, державна демографічна політика має передбачати опікування ставленням до старих людей, поліпшенням якості життя, удосконаленням системи освіти, розширенням міжнародного співробітництва у галузі демографії.

Перелічені вище програми дій повинні базуватися на належному фінансуванні. Визначені ними завдання мають бути конкретними, контрольованими й ефективними.

Питання для самоконтролю

1. Що означає поняття «населення як суб'єкт економічних та інших суспільних процесів і явищ»?
2. Як ви розумієте поняття «населення як складна демографічна категорія»?
3. Які є категорії населення у демографічній статистиці?
4. Що таке постійне і наявне населення?
5. Які є закономірності розвитку населення?
6. Як відбувається відтворення населення?
7. Якими є основні складові демографічної політики держави?
8. Якою є сучасна структура населення України? Які його основні

соціально-економічні характеристики?

9. Які ви знаєте чинники формування основних демографічних параметрів населення?

10. Що таке працездатність, які її характеристики?

11. Що ви розумієте під економічно активним населенням? Які його характеристики?

12. Що таке перепис населення і які його характеристики?

13. Чим характеризується природний рух населення України?

14. Які є класифікації міграцій?

15. Які ознаки міграції за часом?

16. Які ви знаєте причини міграції?

17. Якою є сучасна демографічна ситуація в Україні?

18. Як впливає демографічна ситуація в Україні на структуру і розвиток трудових ресурсів?

19. Як впливають міграційні процеси в Україні на демографічну ситуацію та структуру трудових ресурсів?

20. Якими є завдання і механізми регулювання демографічних та міграційних процесів в Україні?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.

2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.

3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.

4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.

5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.
10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.
11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 7

РИНОК ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

7.1. Ринок праці як підсистема ринкової економіки — макроекономічні аспекти як інструмент залучення робочої сили в суспільне виробництво

Ринок праці — це система соціально-економічних відносин між державою, роботодавцями і працівниками у всьому комплексі трудових відносин, купівлі-продажу трудових послуг, у т.ч. підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації і залучення людей до процесу виробництва. Термін «ринок праці» означає, що як товар найманий робітник пропонує власникові робочого місця свою працю, а не робочу силу, тобто здатність до праці. Але праці на ринку продавати не можна, оскільки на момент продажу робочої сили її ще немає як такої. Насправді на ринку пропонується не праця, а робоча сила.

Поняття «ринок трудових ресурсів» розширює межі соціально-трудова відносин до масштабів трудових ресурсів суспільства. В умовах ринкових відносин він охоплює не тільки економічно активне населення, але й близький до нього трудовий резерв, насамперед випускників загальних, професійно-технічних, середніх спеціальних і вищих навчальних закладів, а також ту частину зайнятих у домашньому господарстві, складне матеріальне становище яких спонукує їх виходити на ринок для продажу своєї здатності працювати.

На відміну від інших ринків, на ринку трудових ресурсів об'єктом купівлі-продажу є право на використання робочої сили чи сили здатності до праці, причому предметом торгу є не тільки певний вид здібностей, але й тривалість їх використання. Таким чином, поняття «ринок трудових ресурсів» є більш загальним порівняно з поняттям «ринок праці».

У широкому плані механізм регулювання ринку трудових ресурсів охоплює весь спектр економічних, юридичних, соціальних і психологічних чинників, що визначають функціонування цього ринку. Всі перелічені чинники у різних країнах залежать від економічних та історичних умов розвитку

економіки.

Центральне місце нині займає поняття «ринок праці», в якому зкриваються відносини обміну функціональних здатностей до праці [функціональної робочої сили) на засоби життя, тобто на заробітну плату У більш загальному значенні ринок праці є конкретним вираженням системи суспільної організації найманої праці в умовах товарно-грошових відносин.

Ринок праці забезпечує функціонування ринкової економіки на основі чинності закону попиту та пропозиції. Основна функція ринку — забезпечити перерозподіл робочої сили між галузями і сферами виробництва і забезпечити роботою незайняте в даний момент населення через сферу обігу.

На ринку праці взаємодіють роботодавці (суб'єкти власності на засоби виробництва) і наймані робітники, формуючи обсяг, структуру і співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу.

Основними компонентами ринку праці є:

- сукупний попит, чи загальна потреба економіки в найманій робочій силі;
- сукупна пропозиція, у т.ч. вся наймана робоча сила від усього економічно активного населення;
- вартість робочої сили;
- ціна робочої сили;
- конкуренція (між працівниками, роботодавцями, працівниками і роботодавцями);
- резервування робочої сили.

Сукупна пропозиція охоплює всі категорії працездатного населення, що претендує на роботу за наймом (чоловіки, жінки, молодь, пенсіонери), а також осіб, що бажають працювати не за наймом, а на правах самозайнятості чи підприємництва.

Пропозиція робочої сили на ринку праці має три основні складові: особи, не зайняті трудовою діяльністю і такі, що шукають роботу; особи, що мають намір змінити місце роботи; особи, що бажають працювати у вільний від

роботи чи навчання час.

Вона якісно і кількісно змінюється залежно від змін у віковій структурі населення, у системі професійної і загальної підготовки, від сили впливу зовнішнього ринку праці на внутрішній та ін. Диференціація в масштабах пропозиції робочої сили підсилюється тим, що працівники однакового віку і професії різняться статтю, станом здоров'я, якістю професійної підготовки, досвідом, а це, без сумніву, позначається на здатності виконувати конкретну роботу.

Сукупний попит на робочу силу визначається кількістю і структурою робочих місць, що є в економіці і мають бути заповнені. Попит на робочу силу охоплює всю сферу суспільної праці і поєднує як укомплектовані працівниками, так і вільні робочі місця. При цьому розрізняють: ефективний попит, зумовлений кількістю економічно доцільних робочих місць, і сукупний попит, у т.ч. заповнені працівниками неефективні робочі місця. Різниця між ефективним і сукупним попитом — це зайва кількість зайнятих, складовою частиною якої є приховане безробіття. Попит на робочу силу на ринку визначається потребою у працівниках для заповнення вакантних робочих місць на умовах основної діяльності чи діяльності за сумісництвом, а також для виконання разових робіт.

Основна частина сукупної пропозиції та попиту на працю у кожному певному моменті задоволена, що і забезпечує функціонування суспільного виробництва (задоволеного попиту). Менша його частіша через природний і механічний рух робочої сили і робочих місць (вибуття людей із працездатного віку і вступ до працездатного віку, звільнення і переходи на нове місце роботи, вибуття старих і створення нових робочих місць) виявляється вакантною і вимагає поєднання пропозиції та попиту. Ця частина сукупного ринку праці відповідає поняттю поточного ринку праці, суть якого визначається кількістю вакансій і кількістю осіб, зайнятих пошуком роботи.

Для глибокого розуміння суті ринку праці або ринку робочої сили, його місця і ролі в системі соціально-економічних відносин потрібно застосувати

системний підхід як концептуальне бачення місця економічних відносин у системі всієї сукупності соціальних відносин і взаємозв'язків.

Практично для всіх концепцій управління характерним є загальне спрямування економічної теорії на людину у всій сукупності її соціально-економічних, державних і моральних характеристик.

Таким чином, концепції нової економічної парадигми є теоретичною базою для розуміння місця і ролі проблем становлення ринку праці, його взаємозв'язків з ринками взагалі і ринком капіталу та ринком товарів зокрема.

7.2. Ринок праці як ринок особливого виду

Ринок праці — один з типів ринків за економічним призначенням. Крім нього, істотно важливими є ринок товарів і послуг та ринок капіталу. Усі ці ринки перебувають у тісній взаємодії, зміни на одному з них призводять до змін на інших. Тому їх треба розглядати комплексно.

Будь-який ринок починається з придбання робочої сили і засобів виробництва (інвестиційних ресурсів). Без цих елементів продуктивних сил, без їх об'єднання за допомогою капіталу не може функціонувати виробництво. Ринкова система, зокрема ринок праці, не може ефективно функціонувати також без ринку освітніх послуг, ринку житла, ринку інформації, ринку духовних благ і ринку робочих місць. Тому кожен тіш ринку, і ринок праці зокрема, формується як одна з найважливіших органічних ланок ринкової системи. Порушення, дисбаланс у будь-якому з ринків передається іншим.

Взаємодія ринку праці з названими ринками має узгоджуватися з:

- ринком засобів виробництва — кількісний і якісний баланс працівників та робочих місць (наприклад, у США частка праці коливається в межах 0,7-0,75, частка капіталу 0,25-0,3); професійно-кваліфікований потенціал робітників має відповідати структурі засобів виробництва; треба подолати очевидну невідповідність між вартістю засобів виробництва та рівнем оплати праці;

- ринком споживчих товарів і послуг — співвідношення рівня ціни робочої сили і ціни товарів (через співвідношення доходів робітника і вартості споживчого кошика), співвідношення зайнятості з обсягом виробництва;
- ринком житла — забезпечення житлом працівників у разі зміни ними місця проживання; встановлення частки заробітної плати, виплачуваної на помешкання;
- ринком капіталів — акціонування і пай працівників у прибутках, доходах та витратах підприємства; фінансова підтримка самозайнятості підприємництва; фінансування заходів щодо соціального страхування та забезпечення зайнятості.

Ринок праці як частіша ринкової структури забезпечує рух товарів та послуг, спрямовуючи та вилучаючи ресурси з галузей господарства відповідно до руху капіталів і товарів. На відміну від інших типів ринку. Ринок праці має не тільки ресурсний, товарний характер, але і породжує незрівнянно більше економічних та соціальних проблем (бідність, безробіття, інфляцію тощо), соціальну напруженість в суспільстві (мітинги, демонстрації протесту, страйки тощо), сучасні могутні громадські рухи та соціальні революції, а також різноманітні організації найманих працівників (партії, профспілки, молодіжні організації, товариства споживачів тощо), організації роботодавців [9, с.7].

Ринок у товарному виробництві є регулятором виробництва та обліку товарів і послуг. Він встановлює і підтримує визначені оптимальні пропорції у товарному виробництві, стимулює підвищення продуктивності праці і розвиток продуктивних сил, істотно впливає на соціальну структуру суспільства, диференціацію людей не лише за економічними, але й за соціальними та іншими статусами. За допомогою ринку праці остаточно визначається характер праці, вкладеної в товар і альтернативну його вартість.

Ринок треба розглядати як своєрідний соціально-економічний простір, у якому суб'єкти господарської діяльності реалізують свої інтереси відповідно до об'єктивній: економічних законів товарного виробництва.

Специфічність ринку праці визначається також тим, що:

1) специфічність реалізованого товару пов'язана з його безпосередньою єдністю з особистістю робітника, що значно соціалізує економічні процеси на ринку праці;

2) на товарному ринку і ринку послуг контакт між агентами угоди короткий і діловий. Угода ж, яку укладають на ринку праці, передбачає початок тривалих стосунків між працедавцями і продавцями;

3) на ринку праці важливу роль відіграє широке коло негрошових аспектів, серед яких: суть та умови праці; гарантії збереження робочого місця; перспективи професійного зростання; внутрішньо колективні відносини. Роль цих аспектів у деяких випадках може бути вагомішою за рівень заробітної плати;

4) всі угоди, що укладаються між продавцями і покупцями трудового потенціалу дуже різноманітні. Кожен працівник унікальний, а кожне робоче місце певною мірою відрізняється від іншого і визначає специфічні вимоги до претендентів;

5) велика кількість особливих інститутів, своєрідність відносин, що витікають між агентами ринку праці, зумовлюють потребу у більш чіткій і детальній регламентації різних аспектів їх діяльності, ніж за умов звичайного ринку. Звідси значна структурованість ринку праці, а саме:

- система трудового законодавства, що регламентує умови найму, оплати праці та звільнення працівників;
- різноманітність організацій і служб зайнятості;
- державні програми у галузі праці та зайнятості населення;
- профспілки й інші організації найманих робітників різних рівнів.

Нині у світі практично немає країни, де б держава не регулювала цесів відтворення робочої сили на макро- та мікрорівнях. Однак рівні такого регулювання у кожній країні неоднакові.

Суб'єктами, на яких спрямовується державне регулювання ринку праці, є носії (роботодавці), виконавці (Міністерство праці, служби соціального захисту та ін.) та захисники (профспілки, спілки роботодавців) господарсько-трудо

інтересів.

Головним об'єктом державного регулювання ринку праці є трудові відносини між роботодавцями і працівниками за наймом, у т.ч. оплата та охорона праці, найм, розвиток і звільнення працівників тощо. Особливої уваги потребують також соціальні аспекти захисту трудових ресурсів (соціальне забезпечення, профорієнтація, допомога при безробітті тощо).

Мета урядового контролю за ринком праці — захист добробуту окремих осіб, а не вплив на систему промислового розвитку. Обмеження тривалості робочого дня, охорона здоров'я та безпека праці — все це різні аспекти цього загального завдання.

Заходи щодо регулювання ринку праці різноманітні і можуть відрізнятися між собою: за напрямом впливу на регулювання певних елементів ринку праці (попиту, пропозиції, заробітної плати); за характером (економічні та адміністративні); за змістом (заохочувальні та обмежувальні); за об'єктом впливу у структурі населення (загальні, спрямовані на всі групи населення, та спеціалізовані, що використовуються для впливу на певні групи населення); за джерелами фінансування (з бюджету, з коштів фонду зайнятості, з коштів підприємств, змішані). Для створення найбільш ефективної системи державного регулювання ринку праці потрібно видалити ті заходи, застосування яких найдоцільніше у конкретних соціально-економічних умовах.

У межах ринку праці держава застосовує такі види регулювання: захисний — для обмеження чинників, що призводять до незахищеності різних груп населення;

- заохочувальний — спрямований на створення умов, за яких можуть здійснюватися і розвішатися певні форми діяльності;
- обмежувальний — для запобігання вчинкам певних осіб або груп, щоб вони не мали переваг порівняно з іншими;
- директивний — передбачає вплив уряду на ринок праці з урахуванням інтересів населення;
- регулювання за допомогою економічних фінансових заходів (податків,

субсидій), що сприяють підвищенню пропозицій на ринку праці або зростанню зайнятості.

Для оцінки ситуації на ринку праці доцільно виділити три види резервів робочої сили, що потребують різних методів державного регулювання:

- у сфері обігу робочої сили, тобто на поточному відкритому ринку праці;
- внутрішньовиробничі, які залежно від конкретної соціально-економічної та політичної ситуації можуть звужувати або розширювати межі ринку праці (резерви на прихованому ринку праці);
- резерв працездатного населення, яке не претендує на роботу за наймом за достатнього рівня споживання на душу населення (особи, що навчаються з відривом від виробництва, зайняті у домашньому і особистому підсобному господарствах, індивідуальною та сімейною трудовою діяльністю, підприємництвом і приватною практикою, фермерством; що працюють на умовах оренди і договору-підряду, працездатні пенсіонери й інваліди).

Межі між цими видами резервів робочої сили коливаються, є еластичними й залежать від рівня адекватності господарського механізму й обраних регуляторів зайнятості рівневі економічного розвитку, специфіці ринкової моделі економіки, конкретної стадії відтворювального циклу і політичної ситуації. З цих позицій і треба вживати заходів у галузі регулювання та вдосконалення ринку праці на сучасному етапі.

Разом з профспілками держава має контролювати рівень та диференціацію заробітної плати. Одна з найважливіших її функцій — стимулювати розвиток підприємцями свого бізнесу, а отже, задовольняти потребу у робочих місцях та підвищувати якість робочої сили. Держава повинна контролювати також організацію формування потенційної робочої сили та її використання. За профспілками залишається контроль за умовами та оплатою праці на підприємствах.

Належні контроль держави за ринком праці безпосередньо впливає на розміщення ресурсів і трудову зайнятість населення. Останніми роками

державні підприємства переповнені зайвими працівниками, а нерентабельні не ліквідовуються, оскільки не набуло чинності законодавство про банкрутство, а це ще більше погіршує невідповідність продуктивних сил.

Уряд намагається підтримати зайнятість у системі державних інституцій в умовах економічних та фінансових труднощів. Результатом різке зменшення реальної заробітної плати державних службовців та інших категорій працівників; фінансові труднощі змушують уряд економити на витратах у матеріальному виробництві. Низька заробітна плата стала причиною прогулів, робіт за сумісництвом у нічну або вечірню зміни й загального спаду морального духу та дисципліни у трудових колективах.

Невід'ємною складовою механізму будь-якого ринку є конкуренція, яка передбачає значну кількість незалежних покупців і продавців робочої сили і дає їм змогу вільно входити на ринок праці і виходити з нього. Конкурентоздатність ринку праці означає відповідність якості пропонованої робочої сили попитові роботодавця.

Найменш конкурентним на ринку праці є населення працездатного віку, що відчуває труднощі із працевлаштуванням через ряд апріорних ознак, переважно демографічних (стать, вік, стан здоров'я, родинний статус), а під час кризи — з соціально-економічних причин (масова професійна переструктуризація, втрати місця проживання та ін.).

Посиленню конкуренції на ринку праці сприяє те, що значна частіша безробітних займає вичікувальну позицію, не прагне якось змінити свій професійний статус. Небажання випробувати себе в комерційній діяльності, у сфері отриманої фахової освіти призводить до збільшення пропозиції навіть тоді, коли на ринку праці є вакансії. Виникає ефект деякої штучно завищеної конкуренції, хоча насправді висококваліфікований фахівець не тільки завжди має добре місце праці, але навіть може вибирати з добрих краще. По суті ринок праці швидко розширюється на сферу з високою конкуренцією, яка часто підтримується низькою кваліфікацією претендентів на вакансії, і сферу, де конкуренції практично немає через явну нестачу пропозицій від фахівців

високого професійного рівня. Перша сфера, природно, за розмірами у десятки разів перевершує другу, внаслідок чого і складається загальне враження різкого зростання трудової конкуренції.

За прогнозами, найближчим часом конкуренція на ринку праці України загострюватиметься, причому поступово вона охоплюватиме' другу, вужчу сферу. Разом з тим зрозуміло, що процес врівноваження конкуренції в цих сферах не буде швидким і триватиме, можливо, не один рік.

7.3. Характеристика ринку праці в Україні

Процес становлення ринкової економіки в Україні відбувається повільно, внаслідок недостатнього формування законодавчої бази, труднощів трансформації адміністративно-планового управління в нові ринкові умови, намагання певної частини суспільства гальмувати ринкові перетворення.

Умови створення і функціонування ринку загалом передбачають економічну, політичну та моральну свободу особи і поділяються на економічні, соціальні, правові, соціально-психологічні й соціально-культурні.

З економічних умов становлення ринку в Україні ще недостатньо узаконені права власності на засоби виробництва, немає вільного руху капіталів, товарів і робочої сили. З соціальних умов ринкової економіки в Україні ще недостатні як соціальний захист малозабезпечених верств населення, так і соціальна допомога дітям, молоді, безробітним. Слабкою є й система захисту від безробіття. Недостатнім є правовий захист. Багато законів, які ефективно працюють у ринковій економіці інших країн, у нас ще не прийняті Верховною Радою. Ще недостатньо забезпечується свобода особи — кваліфікаційна, освітня, творча, комунікативна, підприємницька, моральна тощо. Однак ринкова економіка в Україні поступово формується. Вже сьогодні можна сказати, що відбувається становлення основних складових ринкової економіки: ринку робочої сили, ринку засобів виробництва, ринку предметів споживання, фінансового, ринку послуг, ринку технологій, ринку інформації,

ринку духовних цінностей.

Переорієнтація економіки на ринкові відносини, роздержавлення і приватизація, конверсія виробництва, реорганізація Збройних Сил України прискорюють процес реального вивільнення працівників, призводять до скорочення вакантних посад, підвищують напруженість на Ринку праці, що формується.

За структурною ознакою господарства в Україні виділяють такі Ринки праці:

- окремих галузей і окремих підгалузей (матеріальне і нематеріальне виробництво, промисловість, сільське та лісове господарство, торгівля тощо.);

- окремих видів діяльності (зайнятість у формальному державному секторі, зайнятість у формальному недержавному секторі, зайнятість у неформальному секторі; постійна, неповна, тимчасова зайнятість праця дома та ін.);

- груп підприємств з різними формами власності (державного сектору із змішаною формою власності, громадські організації, фонди, соціальні підприємства, приватний сектор).

За територіальною ознакою розрізняють регіональний (працедефіцитні, праценадлишкові та працезбалансовані райони) та національний ринки праці. Первинним елементом першого є внутрішній ринок або власне сфера відтворення та використання робочої сили або відтворення та використання фахівців певного регіону.

За професійно-кваліфікаційною ознакою можуть бути ринки праці окремих професій, спеціальностей та груп спеціальностей, рівнів освіти.

Розвиток ринкової економіки поглиблює диференціацію на ринку праці України. Спостерігається його сегментація, що є складовою частиною стратегії регулювання ринку праці і процесом розподілу робочої сили за сукупністю ознак.

За основними критеріями сегментації ринок праці поділяється на первинний та вторинний. До первинного ринку праці належать:

- підприємці і менеджери;
- працівники нових гостродефіцитних спеціальностей на ринку праці;
- інженерно-технічні працівники, на яких є попит на сучасному виробництві;
- висококваліфіковані робітники, які користуються попитом на ринку робочої сили;
- основний персонал кооперативів, малих та спільних підприємств і щойно створених структур, які мають досить стабільну позицію на ринку.

Цей ринок праці України характеризується наявністю: гарантованої стабільної зайнятості; високого рівня оплати праці; високої якості робочої сили; високого рівня конкурентоздатності; високого рівня психологічної готовності для ринкових трудових відносин.

До вторинного ринку праці можна віднести:

- усіх зайнятих, чия праця не відповідає потребам підприємства;
- осіб, що працюють неповний робочий день або неповний робочий тиждень;
- найбільш соціально-вразливі верстви населення (пенсіонери, жінки, що мають дітей, молодь);
- сезонних робітників, тимчасово зайнятих за трудовими угодами;
- робітників низької кваліфікації, чия конкурентоздатність не відповідає умовам ринку.

Вторинний сегмент ринку праці характеризується: нестійким економічним становищем; низькими доходами; неготовністю до роботи в несприятливих умовах; слабким зв'язком з виробничим процесом.

Специфіка українського вторинного ринку праці полягає в тому, що до нього потрапляють люди, котрі свого часу здобули високу кваліфікацію та освіту.

Функціями українського ринку праці є:

1) суспільний поділ праці — розмежовує найманого працівника та роботодавця, розподіляє найманих працівників за професією та кваліфікацією,

галузями виробництва й регіонами;

2) інформаційна — дає учасникам процесу купівлі-продажу товару «робоча сила» інформацію про умови найму, рівні заробітної плати, пропозицію робочих місць і робочої сили, якість робочої сили тощо;

3) посередницька — встановлює взаємозв'язок між роботодавцями та найманими працівниками;

4) відтворювальна (основна) — встановлює рівновагу між попитом і пропозицією робочої сили. При цьому задоволення попиту досягається за рахунок розширення пропозиції, підвищення якості та ціни робочої сили, що перебувають у постійному русі, взаємно врівноважуються. Лише на ринку діє закон вартості і визнаються затрати праці на відтворення товару «робоча сила» та його суспільної корисності. Тут виявляються суспільно необхідні умови відтворення цього товару і визначається його вартість. Найголовніше, що механізм ціноутворення на ринку праці базується на трудовій теорії вартості та співвідношенні і взаємозв'язку попиту і пропозиції;

- стимуляційна — орієнтує економіку на задоволення потреб людей, робить усіх учасників конкурентного процесу матеріально зацікавленими у задоволенні цих потреб;

- оздоровлювальна — дає змогу отримувати перевагу в конкурентній боротьбі працівникам з вищими якісними показниками. Ринок створює таку мотивацію праці, яка, з одного боку, змушує працівників отримувати робочі місця, а отже, і дохід в умовах гострої конкуренції з другого — матеріально зацікавлює, стимулює їхню ініціативність, компетентність, кваліфікованість;

- регулятивна — впливає на всі сфери економіки і передусім на виробництво. Певною мірою ринок впливає і на формування пропорційного суспільного виробництва, розвиток регіонів, сприяючи міграції робочої сили з одних регіонів, галузей господарства до інших, які мають пріоритетний розвиток і є високорентабельними. Він регулює, надлишок трудових ресурсів, їх оптимальне розміщення, а також ефективне використання. Ринок праці, зокрема, регулює рух трудових ресурсів у господарстві, спонукаючи

підприємців утримувати саме ту кількість працівників і такої кваліфікації, які забезпечують його прибутковість.

Основними макроекономічними результатами процесів реформування і реструктуризації перебудови в Україні є безробіття, значне переміщення робочої сили між секторами виробництва та залучення її до світового міграційного процесу.

Сучасний ринок праці України характеризується:

1. Невідповідністю між темпами розвитку економіки і зайнятості. Інтенсивний спад виробництва і збільшення фінансово-економічних проблем не супроводжуються відповідним скороченням чисельності зайнятих. У результаті знижується продуктивність праці. Перед багатьма організаціями постає проблема скорочення персоналу з метою підвищення ефективності виробництва чи збереження кадрового ядра в очікуванні економічного піднесення.

2. Обмеженістю інвестиційних можливостей, що створює небезпечний дефіцит робочих місць.

3. Таким додатковим чинником безробіття, як труднощі у фінансуванні бюджетної сфери.

4. Загостренням проблем працевлаштування деяких соціально-демографічних груп населення: молоді, інвалідів, жінок, демобілізованих військовослужбовців. Це зумовлюється активізацією пошуків роботи внаслідок зниження рівня життя групами населення, які досі менше претендували на робочі місця.

5. Поділом зайнятості на повну, часткову, тимчасову й епізодичну у зв'язку з чим зростають обсяги прихованого безробіття, пропозиції робочої сили у сфері економіки, що не підлягає оподатковуванню.

6. Недостатньо гнучкою реакцією на зміни попиту на робочу силу з боку системи державної професійної освіти. Тому збільшується розрив між необхідною для роботодавців якістю робочої сили і кваліфікацією шукачів робочих місць.

Погіршення умов праці, зниженням якості робочих місць взагалі і

домуванням непрестижних. Виробничий травматизм поповнює групу осіб з обмеженою працездатністю, залучити до роботи яких дуже складно.

8 Відносно сприятливим становищем, з огляду на кадрову стабільність галузей економіки, орієнтованих на експорт.

9 Втратою кваліфікованих кадрів організаціями, які перебувають у кризовій ситуації, внаслідок чого формується дефіцит досвідчених кадрів, що є дестабілізаційним економічним чинником.

Загалом в Україні рівень зареєстрованого безробіття на 01.01.2016 р. становив 3,7%. Вищим він був у Рівненській — 7%, Тернопільській — 6,5%, Волинській областях — 6%, найнижчим (менше 2%) в Одеській області, у місті Києві.

Упродовж 2001р. підприємствами, установами та організаціями вивільнено 244,6 тис. працівників (з них робітників — 127,1 тис. осіб, службовців — 85,3 тис. осіб), працевлаштовано всього 772,7 тис. осіб (з них робітників — 434,5 тис. осіб, службовців — 177,8 тис. осіб).

По галузях найбільше звільнено на промислових підприємствах — 30,1% від загальної кількості звільнених; у сільському господарстві — 21,8%, а також у будівництві, торгівлі та громадському харчуванні, на транспорті і у зв'язку. За середньообліковою чисельністю найбільше звільнено працівників у 2000 р. у галузі будівництва — 41%, серед них 62,6% жінок та 10,5% молоді до 28 років. Із загальної кількості звільнених половину становлять робітники.

Прийнято на роботу найбільше у промисловості — 29,2%, сільському господарстві — 19,3% та галузі освіти — 7,2%.

Дедалі помітнішим стає сільське безробіття. На 01.01.2016 р. на обліку в службі зайнятості перебувало 2 744 097 безробітних мешканців сільської місцевості, рівень безробіття становив 4,5%. Якщо загальна чисельність безробітних у країні зросла за останні два роки на 14%, то серед жителів села — на 46%, і нині третина всіх безробітних — це сільські жителі, причому процес має тенденцію до постійного зростання.

Для того щоб зменшити напруженість на ринку праці, потрібно здійснити

часткове перепрофілювання структури випуску спеціалістів навчальними закладами I-IV рівнів акредитації. Певній частині випускників вищих закладів закладів I та II рівнів акредитації слід дати можливість здобувати 2-3 спеціальності, що підвищить їх конкурентоздатність на ринку праці.

Незважаючи на істотні проблеми у працевлаштуванні, які, напевне, не будуть розв'язані найближчими роками, вища освіта перебудовується повільно. Значна частина студентів і учнів уже сьогодні є потенційними безробітними, а на їх підготовку витрачаються значні державні кошти. Найбільше на ринку праці жінок — у 2001 р. 61,8%, причому, усіх групах громадян, що вийшли на фіксований ринок праці. Головною причиною труднощів у працевлаштуванні жінок є те, що вони становлять більшість серед службовців і фахівців. Найменше безробітних жінок у західних областях України.

Питання для самоконтролю

1. Що означає поняття «ринок праці» як підсистема ринкової економіки?
2. Які основні компоненти ринку праці?
3. Які є чинники та джерела попиту і пропозиції робочої сили?
4. Якою є взаємодія ринку праці з іншими типами ринків?
5. Якою є специфіка ринку праці?
6. На що спрямований урядовий контроль за ринком праці? Які є види державного регулювання?
7. Яку роль відіграють профспілки у регулюванні ринку праці?
8. Що таке конкуренція на ринку праці?
9. Яким є сучасний стан становлення ринкової економіки та ринку праці України?
10. Внаслідок яких причин змінюються регіонально-галузеві пропорції зайнятості трудових ресурсів України?
11. Які є проблеми збалансованості трудових ресурсів і робочих місць в Україні? Як шляхи їх розв'язання?
12. Яким є механізм кон'юнктури ринку праці? Чому потрібен

диференційований підхід до соціального захисту тимчасово незайнятого населення в Україні?

13. Які існують ринки праці в сучасній Україні?
14. Що таке первинний ринок праці? Які його характеристики за категоріями населення?
15. Що таке вторинний ринок праці? Які його характеристики за категоріями населення?
16. Які функції здійснює український ринок праці?
17. У чому суть відтворювальної функції ринку праці?
18. Що означає поняття «робоча сила» як специфічний товар на ринку праці?
19. Яким є сучасний ринок праці в Україні? Його основні характеристики.
20. Які завдання структурної перебудови господарства і відповідної зміни в регіонально-галузевих пропорціях зайнятості трудових ресурсів?
21. Актуальні завдання ринку праці та управління трудовими ресурсами в умовах трансформації ринку.

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.
3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.

5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.
10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.
11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 8

СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ

8.1. Раціональна організація робочого місця

Організація праці – це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на створення умов раціонального використання робочої сили в процесі виробництва.

Суть організації праці полягає у встановленні порядку побудови трудового процесу, який складається з окремих операцій і елементів.

До основних елементів організації праці в колективі відносять:

- поділ і кооперація праці;
- раціональні прийоми і способи праці;
- організація робочого місця і його обслуговування.

В широкому розумінні зміст організації праці включає нормування, створення нормальних умов праці, застосування гнучких форм використання робочого часу. Трудовий процес здійснюється на конкретному робочому місці, в певному соціальному оточенні.

Важливість раціональної організації робочих місць визначається тим, що на робочому місці людина проводить третину свого трудового життя. Тому основним завданням управління є створення оптимальних робочих місць, які б сприяли ефективній реалізації творчого і фізичного потенціалу працівників, що спільно виконують роботу чи якусь операцію.

Робоче місце – частина виробничого або управлінського приміщення, виділена для окремої особи (індивідуальне робоче місце) або групи осіб (колективне робоче місце), на якій розташовується відповідне устаткування для здійснення процесу праці.

Слід відрізнити поняття робоча зона і робоче місце, робоча зона – частина робочого місця, обмежена крайніми точками досяжності рук чи ніг працюючого із зміщенням на один-два кроки від центру робочого місця.

На робочому місці розміщуються знаряддя, предмети і продукти праці,

тому границі робочого місця повинні забезпечити можливість виконання всіх дій технологічного процесу.

Робочі місця можуть розміщуватися в приміщенні, на вулиці, висоті та під землею. Вони можуть бути спеціальні й універсальні, сидячі та стоячі.

У всіх випадках характер раціональної організації робочих місць залежить від специфічних умов. Проте, можна виділити окремі загальні риси, зумовлені певними основними вимогами при їх організації:

- точне виконання встановленої технології;
- забезпечення споріднення ручних операцій;
- створення на робочому місці умов, які б дозволяли працівнику працювати в найбільш сприятливій позі;
- забезпечити дотримання вимог ергономіки до робочого місця, предметів праці;
- створити нормативні санітарно-гігієнічні умови праці і комфортність робочого місця.

Організація робочого місця – це сукупність заходів з питань його планування, оснащення засобами виробництва та раціонального розміщення.

Організація та обладнання робочих місць працівників, створення відповідних умов для їх праці набувають дедалі більшого значення. З кожним роком збільшується обсяг оброблюваної інформації, все більше застосовуються засоби механізації та автоматизації робіт, техніка стає складнішою; виникають нові професії тощо. Все це потребує певної організації робочих місць, їх планування, устаткування, створення оптимальних умов для праці.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні вимоги – це комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця, до яких відносять:

- визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця;

- проектування інформаційних потоків, до системи яких входить робоче місце та ін.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця, при якій витрати на його утримання мінімальні, проте достатні для його функціонування.

Ергономічні вимоги сформовані наукою, яка з'явилась порівняно недавно у зв'язку з новими вимогами виробництва та управління - ергономікою. Вона виникла на межі технічних наук, психології, фізіології та гігієни, і широко використовує дані анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології. Ергономіка – галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці. Все, що оточує працюючу людину, створює її робоче середовище – меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми тощо. Знаряддя праці повинні відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованими до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я та працездатність працівників.

Естетичні вимоги – це елементи зовнішнього оформлення середовища, в якому працює людина, а саме: зовнішній вигляд приміщення та знарядь праці, їх кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі тощо.

Технічні вимоги – це науково обґрунтовані параметри знарядь праці, устаткування та проходи до інших робочих місць і т.д.

Організаційні вимоги – процес багатогранний і складний, спрямований на забезпечення оптимального поєднання інтересів учасників виробництва, створення необхідних умов для ефективного функціонування засобів виробництва.

Планування робочих місць здійснюється на основі наявних площ, кількості працівників, нормативу площі на одного працівника і проектного обладнання та меблів. Загальна й корисна площа визначається на основі плану,

креслень, а кількість працівників – штатним розкладом.

Особливе значення має організація робочих місць управлінського персоналу, оскільки вимагає окремих службових кабінетів і раціонального їх розміщення.

Метою раціоналізації робочих місць є: зменшення витрат робочого часу на його обслуговування; забезпечення нормальних умов праці і зменшення втомлюваності та напруження працівників; найбільш економне використання площі і підвищення продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці прямо пропорційно залежить від організації робочих місць.

Організація праці на підприємстві, робочих місцях – процес багатосторонній складний, спрямований на оптимальне використання персоналу та засобів виробництва.

8.2. Нормування праці

Раціональне використання персоналу значною мірою визначається станом нормування праці. Наукове обґрунтування кількості і якості праці є одним із важливих завдань теорії управління персоналом. Науково обґрунтовані норми праці виконують функцію міри її оплати. В обґрунтованих нормах акумулюється ефективність використання техніки, прогресивна технологія і раціоналізація організації праці. Науково обґрунтована норма є еталоном того рівня продуктивності праці, який за певних організаційно-технічних умов повинен бути досягнутий кожним працівником. Отже, обґрунтовані норми – основа організації праці, виробництва та заробітної плати. Нормування – це процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини.

Під науковим нормуванням розуміють встановлення норм праці для певних умов виробництва при раціональному використанні технічних засобів та інтенсивності праці.

Важливою умовою наукового нормування праці є забезпечення єдності норм на однакові види робіт, що виконуються в ідентичних організаційно-

технічних умовах. Згідно з цим принципом норми повинні відповідати конкретним умовам виробництва.

Важливим є принцип прогресивності норм, що сприяє впровадженню нової техніки та прогресивних технологій, раціоналізації робочих місць.

В сучасних умовах розвитку економіки використовують такі норми праці і нормативи.

Норма часу – це регламентована величина затрат часу для виробництва одиниці продукції або на виконання одиниці роботи одним чи групою працівників відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах. Ця норма встановлюється в хвилинах, людино-годинах і людино-днях. Норми часу широко застосовуються в будівництві, автотранспорті, на розвантажувальних або навантажувальних роботах.

Норми виробітку – це обґрунтована кількість обсягу роботи, яку повинен виконати працівник або група працівників відповідної кваліфікації в певних конкретних умовах, за встановлений час (зміну, годину) і вимірюється в натуральних показниках.

Норма обслуговування – визначена кількість об'єктів (кількість машин, одиниць обладнання, працівників), яку повинен обслуговувати один або група працівників відповідної кваліфікації за одиницю часу в конкретних умовах.

Норма керованості – це кількість працівників або підрозділів, що підпорядковані одному або декільком керівникам (директор, його заступник). Різниця норм керованості і норм обслуговування в тому, що норми керованості розраховані на регламентацію кількості працівників, якими може керувати один керівник.

Норма чисельності – це обґрунтована кількість виконавців певного професійного складу, які повинні обслуговувати якийсь об'єкт, або виконувати увесь запланований обсяг робіт, закріплений за відділом, підрозділом у певних організаційно-технічних умовах.

Норми виробітку, обслуговування і кількості є похідними від норм часу.

Комплексні норми (норми трудомісткості) – це сукупні витрати часу на

виконання корисного обсягу робіт у передбачені терміни.

Умовою встановлення науково обґрунтованих норм праці є нормативи.

Нормативи – це розраховані величини затрат робочого часу і трудових ресурсів, на основі яких розраховуються норми праці. Вони класифікуються залежно від виду нормативів, методів розробки, міри укрупнення і масштабів застосування. Найбільш принципове значення мають вид нормативів і методи розробки.

Застосування нормативів скорочує витрати часу і дозволяє у всіх випадках користуватись єдиним методом розрахунку.

8.3. Суть робочого часу, шляхи скорочення його втрат

Універсальною мірою кількості праці є робочий час. Робочий час – встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки. Тривалість робочого дня, тижня в різних країнах неоднакова і відрізняється за галузями, умовами роботи, віком працівників та регулюється національним законодавством, яке визначає його граничну величину. Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу - 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях із шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів) встановлюється скорочена тривалість робочого часу згідно із статтею 51 Кодексу законів про працю України.

Законодавством України встановлено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними. Тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіка змінності, затвердженого адміністрацією спільно із профспілковою організацією, з врахуванням специфіки роботи і побажань колективу.

Напередодні святкових і неробочих днів тривалість робочого часу працівників, крім зазначених в ст. 51, скорочується на одну годину як при

п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижнях.

Якщо характер виробництва дозволяє, то робочий час може бути неповним, гнучким і ковзаючим.

Час, затрачений протягом робочого дня, залежно від цілей дослідження, поділяється на: час роботи і перерви, нормований і ненормований. До фактично витраченого часу можуть входити простоя з різних причин, необов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників.

Таким чином, за міру праці можна вважати лише ту кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Оптимальне співвідношення між мірою праці і мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, отже, є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Нормований час – це час виконання обов'язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу відноситься час основної роботи, протягом якого виконується сама робота.

Час перерви – це час, протягом якого працівник не займається трудовою діяльністю; час перерви включає час регламентованих і час нерегламентованих перерв.

Допоміжний час, що затрачений виконавцями для забезпечення основної роботи разом з основним, складає оперативний час. Характерною особливістю оперативного часу є циклічне повторення його елементів у певній послідовності з кожною одиницею продукції або обсягу роботи.

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

Існує фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається заданими спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих по-елементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу не є постійним в силу різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Таким чином, вдається задовольнити потреби в працівниках (як в бік їх збільшення, так і – зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і соціальне значення. За даними статистики, в країнах Заходу, США за гнучкими режимами праці працює 25-30 % працівників від загальної їх кількості.

Гнучкі або нестандартні режими праці характеризуються тим, що в їх основі закладено відхилення від норми (тижня, робочого дня, року) або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і кінець робочого дня, тривалість робочого часу). Гнучкі режими праці в бік зменшення робочого часу передбачаються умовами найму в контракті, договорі.

Використання гнучких режимів праці тісно пов'язане з умовами найму працівників залежно від їх значимості для виробництва та із змінами в потребі робочої сили протягом календарного року. Цей механізм кадрової політики дозволяє зберегти контингент працівників в умовах змін у потребі робочої сили, задовольнити інтереси працівників і скоротити плінність кадрів, стабілізувати колектив, підвищити виробіток і цим самим скоротити потребу в робочій силі.

Гнучкі режими праці можуть проявлятися у таких формах: робота через день; два дні робочих і один день відпочинку.

8.4. Безпека організації праці та здоров'я персоналу

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці – це сукупність чинників виробничого середовища, що

впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи факторів:

1. Соціально-економічні:

- Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням чинних законів, вимог і правил у сфері умов праці);

- Соціально-психологічні чинники, що характеризують ставлення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами.

2. Організаційно-технічні:

- Засоби праці (виробничі будинки і споруди, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);

- Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);

- Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);

- Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).

5. Природні чинники.

Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві і т.д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

- Стандарти, системи стандартів безпеки праці.

- Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.
- Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).
- Правила безпечної експлуатації.
- Правила безпеки (пожежної, з вибухів, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).
- Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).
- Будівельні норми і правила.
- Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.
- Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Ґрунтуючись на нормативах, що приводяться в цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

- визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;
- прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;
- ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо немає можливості довести рівень безпеки до прийняттого внаслідок специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу в таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні перебувати під постійним контролем служби управління персоналом.

Питання для самоконтролю

1. В чому сутність та які складові організації праці?
2. Які вимоги до організації робочих місць Ви знаєте?
3. Які норми праці і нормативи використовують в сучасних умовах розвитку економіки?
4. В чому суть робочого часу та які шляхи його скорочення Ви знаєте?
5. Розкрийте сутність факторів, які визначають безпечні і здорові умови

праці.

6. Які групи факторів впливають на формування і зміну умов праці?
7. В чому полягає сутність та потреба охорони праці на підприємстві?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.
3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.
5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.
10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. /

Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х.: Інжек, 2005. – 257 с.

11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 9

ІНФОРМАЦІЙНЕ, ТЕХНІЧНЕ ТА НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**9.1. Інформаційне забезпечення системи управління трудовими ресурсами**

Головні функції процесу управління трудовими ресурсами, управління, що реалізовується на різних рівнях системи, організацією – це напрацювання рішень і контроль за їх виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає отримання, передачу, обробку (перетворення), зберігання і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління - як інформаційну систему.

Процес управління трудовими ресурсами можна відобразити у вигляді безлічі узгоджених, прийнятих та таких, що реалізуються, рішень, які направлені на досягнення головної мети функціонування організації. Вироблення кожного з цих рішень повинне бути інформаційно забезпечене.

Інформаційне забезпечення системи управління трудовими ресурсами - це сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню і формам організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію (НДІ), класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані і спеціальні).

При проектуванні і розробці інформаційного забезпечення (ІЗ) системи управління найбільш актуальним є встановлення складу і структури інформації, необхідної і достатньої для прийнятої технології управління. Інформаційне забезпечення служби управління персоналом укрупнено можна підрозділити на позамашинне і внутрішньомашинне. Така класифікація ІЗ може бути використана тільки за умови, що в підрозділах служби управління персоналом є засоби обчислювальної техніки (наприклад, персональні комп'ютери або

використовувані ресурси ОЦ організації).

Позамашинне інформаційне забезпечення включає: систему класифікації і кодування інформації; системи управлінської документації; систему організації, зберігання, внесення змін до документації.

Позамашинна інформаційна база є сукупність повідомлень, сигналів і документів у формі, що сприймається людиною безпосередньо, без застосування засобів обчислювальної техніки.

У позамашинній сфері в процесі управління обмін інформацією реалізується у вигляді руху документів між керованою і системами, що керують: від органу управління до об'єкту слідує документи, що містять планову інформацію (накази, розпорядження, планові завдання, плани-графіки і т.п.); по лінії зворотного зв'язку - від об'єкту до органу управління - слідує документи, що містять обліково-звітну інформацію (інформація про поточний або минулий стан об'єкту управління). Позамашинне інформаційне забезпечення дозволяє провести ідентифікацію об'єкту управління, формалізувати інформацію, представити дані у вигляді документів.

Внутрішньомашинне інформаційне забезпечення містить масиви даних, що формують інформаційну базу системи на машинних носіях, а також систему програм організації, накопичення, ведення і доступу до інформації цих масивів.

В даний час широкого поширення набуло використання персональних комп'ютерів в структурних підрозділах організацій, зокрема у відділі кадрів, відділах праці і заробітної плати і т.д. В зв'язку з цим однією з центральних проблем проектування інформаційного забезпечення служби управління персоналом є організація даних в пам'яті електронно-обчислювальних машин (ЕОМ).

Це зумовило нову організацію даних в ЕОМ, що знайшло своє віддзеркалення в розробці банків даних, які являють собою сукупність баз даних користувачів, технічних і програмних засобів формування і ведення цих баз.

Банк даних будується з баз даних, кожна з яких є сукупністю даних,

організованих визначеними правилами, що передбачають загальні принципи опису, зберігання і маніпулювання даними. У базі даних накопичується і постійно оновлюється інформація у вигляді невеликого числа масивів, кожен з яких орієнтований на використання при рішенні багатьох завдань управління. При цьому основна увага приділяється безперервній підтримці в системі точної динамічної інформаційної моделі об'єкту управління.

В зв'язку з цим відкривається принципово нова можливість використання ЕОМ декількома користувачами, які сумісно розробляють і використовують програми, узагальнюють результати.

До розробки інформаційного забезпечення служби управління персоналом пред'являється ряд організаційно-методичних вимог: раціональна інтеграція обробки інформації при мінімальному дублюванні інформації в інформаційній базі, скорочення числа форм документів; можливість машинної обробки інформації, що міститься в документах і у внутрішньо машинній сфері; необхідна надмірність інформаційного забезпечення, що дозволяє користувачам різного рівня отримувати інформацію з різним ступенем деталізації.

9.2. Технічне забезпечення системи управління трудовими ресурсами

Основу технічного забезпечення системи управління трудовими ресурсами організації складає комплекс технічних засобів (КТЗ) - сукупність взаємозв'язаних єдиним управлінням і (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу і надання інформації, а також засобів оргтехніки.

КТЗ дозволяє вирішити завдання управління з мінімальними трудовими і вартісними витратами, із заданою точністю і достовірністю, у встановлені терміни. Ефективність функціонування служби управління персоналом при використанні КТЗ повинна забезпечуватися як за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу служби, так і, що значно важливіше, за

рахунок можливості використання економіко-математичних методів рішення завдань управління на основі більш повної і точної інформації.

У зв'язку з цим ефект застосування КТЗ в службі управління персоналом повинен визначатися не зниженням управлінських та експлуатаційних витрат (зокрема, скороченням персоналу служби), а поліпшенням економічних показників роботи служби в цілому і окремих її підрозділів за рахунок більш раціонального управління.

Даний комплекс повинен володіти:

1) інформаційною, програмною і технічною сумісністю вхідних в нього засобів;

2) адаптується до умов функціонування служби управління персоналом;

3) можливістю розширення з метою підключення нових пристроїв.

Початкові дані для вибору технічних засобів такі: характеристики завдань, призначених для вирішення службою управління персоналом організації; характеристики технологічного процесу обробки інформації; технічні характеристики устаткування, яке може бути використане як складова частина КТЗ служби управління персоналом.

Основними характеристиками завдань, які повинні враховуватися при виборі устаткування, є:

- носії вхідної і вихідної інформації (документи, типізовані бланки, машинні носії інформації і т.д.);
- обсяг вхідної і вихідної інформації по вказаних носіях;
- обсяги обчислювальних робіт;
- терміни виконання робіт за рішенням завдань управління персоналом;
- форми і способи надання результатів рішення завдань користувачам.

При виборі устаткування слід враховувати призначення і склад комплектів устаткування, а також: продуктивність при виконанні технологічних операцій; надійність роботи; сумісність роботи устаткування різних типів, зокрема персональних комп'ютерів; вартість устаткування; склад і кількість обслуговуючого персоналу; площу, потрібну для розміщення

устаткування.

Проектні рішення повинні забезпечувати: раціональну структуру, склад, необхідну кількість і ефективний розподіл, розміщення технічних засобів в структурних підрозділах служби; поліпшення загального технічного оснащення по окремих видах і напрямках робіт служби; відповідність продуктивності і надійності технологічно зв'язаних засобів на рівні служби управління персоналом і в рамках системи управління організації в цілому; комплексне використання технічних засобів при реалізації підрозділами служби своїх функцій і окремих робіт; економічність експлуатації засобів технічного оснащення.

Найважливішим завданням проектування технічного забезпечення служби управління персоналом є вибір технічних засобів: він визначає витрати на їх придбання і ефективність майбутнього функціонування служби управління персоналом. Склад і послідовність операцій по вибору технічних засобів для їх використання в службі управління персоналом включає:

- визначення видів робіт, які необхідно виконувати з використанням технічних засобів або автоматизувати;
- встановлення вимог, що пред'являються до технічних засобів. Обґрунтування складу показників, що характеризують вимоги, які пред'являються до технічних засобів;
- формування переліку технічних засобів, що випускаються вітчизняними і зарубіжними фірмами, використання яких дозволить досягти цілей автоматизації даних робіт в службі управління персоналом і вирішити відповідні завдання;
- визначення показників якості і функціональних можливостей технічних засобів в рамках сформованого переліку;
- вибір методу порівняння технічних засобів для визначення найбільш ефективного;
- проведення порівняльного аналізу технічних засобів;
- обґрунтування рекомендацій по вибору найбільш ефективних технічних

засобів, найбільшою мірою задовольняючих вимогам, що пред'являються;

- ухвалення рішення про придбання вибраних технічних засобів.

Вибір типу, моделі, марки технічних засобів, які можуть бути використані в службі управління персоналом організації, здійснюється, як правило, по класифікатору промислової продукції (з урахуванням змін), а також за допомогою різних довідників і каталогів.

Відповідно до послідовності стадій технологічного процесу перетворення інформації всі технічні засоби, які можуть бути використані в службі управління персоналом, можна розділити на п'ять груп: збору і реєстрації, передачі, зберігання, обробки і видачі інформації.

Необхідно відмітити, що приведена вище класифікація технічних засобів служби управління персоналом організації умовна, оскільки багато типів технічних засобів виконують комплекс функцій, що відносяться до різних класифікаційних груп.

Розрахунок необхідної кількості засобів передачі інформації проводять із співвідношення часу, потрібного для передачі інформації по всіх каналах з урахуванням обсягів і частоти передаваних повідомлень, необхідної надійності і швидкості передачі, а також допустимого часу передачі інформації, визначених з конкретних умов.

При розрахунку необхідної кількості персональних комп'ютерів і іншої оргтехніки можна користуватися спеціальними розрахунками, формулами, які враховують багато показників.

Технічне забезпечення служби управління персоналом може зажадати значних капітальних вкладень. Слід пам'ятати про те, що технічне забезпечення є найменш гнучкою частиною системи управління. Тому помилки у виборі технічних засобів і комплектуванні технічної бази можуть привести до серйозних, важко виправних наслідків.

КТЗ служби управління персоналом включає і засоби оргтехніки, застосування яких вже має певні традиції. Проте ускладнення управлінських процесів, збільшення обсягів інформації, що переробляється при цьому,

посилювання строків такої переробки і багато інших чинників обумовлюють застосування нових засобів оргтехніки, що порівняно недавно почали впроваджуватися в управлінські процеси. Слід взяти до уваги і той факт, що, по експертних оцінках, використання різних засобів оргтехніки приносить з собою скорочення трудомісткості окремих видів роботи з документами в 3-4 рази.

В цілях найбільш раціонального використання даних технічних засобів необхідно мати їх класифікацію, яка б відображала області їх функціонального призначення.

Практика, що склалася, показує, що основними групами засобів оргтехніки є:

1) носії інформації: носії інформації на паперовій основі не світлочутливі; носії для репрографічних процесів (термобумага, фотоплівка т.д.); мікроносії візуальної інформації; звуконосії; відеоносії інформації; магнітні носії для запису кодованої інформації;

2) засоби складання і виготовлення документів: ручні засоби, що пишуть; машини, що пишуть; диктофонна техніка; печатні пристрої персональних комп'ютерів і графопостроители; спеціалізовані програмні продукти для ПК;

3) засоби репрографії і оперативної поліграфії: для фотокопіювання; діазокопіювання; електрографічного копіювання; термографічного копіювання; машини електронно-іскрового копіювання; різнографічного копіювання (дуплікатори); мікрографії; машини для трафаретного (ротаторного) друку; устаткування для оперативного офсетного друку;

4) засоби обробки документів: що фальцюють, перфорууючі і різальні машини; листопопборочні і сортувальні пристрої; машини для знищення документів (шредери); агрегатовані лінії для обробки кореспонденції; машини для нанесення захисних покриттів на документи (ламініатори) та ін.;

5) засоби зберігання, пошуку і транспортування документів: картотеки; шафи; стелажі; візки; пневмопочта і др.;

6) засоби електров'язку: засоби і системи стаціонарного і мобільного

телефонного зв'язку; засоби і системи телеграфного зв'язку; засоби і системи факсимільної передачі інформації; електронна пошта;

7) інші засоби оргтехніки: сканери; комп'ютерні аксесуари.

Останнім часом паралельно розвитку комп'ютерної техніки бурхливо розвиваються засоби комунікації. Окрім телефонного зв'язку, що забезпечує достатньо досконалу форму діалогу за допомогою телефонних апаратів, широкого поширення набуває система персонального сповіщення - пейджінг і система факсимільного зв'язку. Достоїнства факсимільного зв'язку полягають в можливості передачі практично будь-яких текстів і повній автоматизації процесів передачі-прийому, який виключає необхідність обов'язкової присутності оператора.

Висока ефективність факсимільного зв'язку досягається при передачі невеликих за об'ємом документів, складних графіків і таблиць. Найбільш простим засобом організації взаємодії між видаленими абонентами є електронна пошта. Висока швидкість передачі інформації і надійність (при відносно низькій вартості послуг) дозволяє якісно змінити роль поштової комунікації. Основний інформаційний потік в системі електронної пошти доводиться на локальні мережі, які зазвичай зв'язують ПК, що знаходяться в одній установі. Це дає можливість об'єднати і раціонально використовувати комп'ютерні ресурси, а також різко скоротити паперовий документообіг. Основні вимоги до мереж: простота використання, висока швидкість передавання інформації, низька вартість і дотримання секретності.

З технічних засобів, поміщених в групу «Інші засоби оргтехніки», найбільший інтерес у користувачів викликають сканери, пристрої створення в комп'ютері електронної копії зображення (тексту, малюнка і т.п.). Застосування сканерів має широкий діапазон і знаходиться в постійному розвитку. Зокрема, їх можна використовувати в настільних видавничих системах, системах обробки документів, автоматизованого проектування, передачі інформації (факс + модем + сканер). Експлуатація засобів оргтехніки, як і інших технічних засобів, пов'язана з безліччю різних чинників, які слід враховувати при

організації і впровадженні цього процесу. Складність експлуатації полягає в створенні умов, що забезпечують високоефективний виробничий процес і безпеку в роботі, попередження травматизму і виникнення професійних захворювань.

9.3. Нормативно-методичне забезпечення

Нормативно-методичне забезпечення управління трудовими ресурсами - це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного і економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи і інші дані, які використовуються при рішенні завдань організації праці і управління персоналом і затверджені в установленому порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень по питаннях управління персоналом. Воно полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також веденні нормативного господарства в системі управління персоналом.

Термін «Регламент» французького походження. Це сукупність правил, що визначають порядок діяльності державного органу, підприємства, установи, організацій, а також порядок проведення засідань і конференцій. Існуючі регламенти можна класифікувати для підприємства залежно від елементів, регулюючих діяльність підприємства в цілому (статут, договір засновників, філософія, ін. внутр. праць. розпір.):

- регламенти, регулюючі роботу персоналу (положення про підрозділи, посадові інструкції, моделі робочих місць, регламенти, що нормують процес управління і ін.);

- регламенти по інформаційному забезпеченню (діловодство, документи,

класифікатори, типові бланки даних та ін.);

- регламенти, які регулюють порядок роботи з технікою управління (технічні паспорти, інструкції по експлуатації, по техніці безпеки, операторів та ін.);

- регламенти, які нормують процес управління (матриця розподілу функцій, графіки процесів управління, технологічні карти, порядок прийняття рішень та ін.).

Відповідальність за забезпечення системи управління персоналом нормативно-методичними документами несуть відповідні підрозділи апарату управління організації (відділ стандартизації, відділ організації управління, юридичний відділ).

На основі типових документів з урахуванням особливостей організації працівники служби управління персоналом розробляють документи для внутрішнього користування. Так важливим організаційно-розпорядчим документом є правила внутрішнього розпорядку, які регулюють трудовий розпорядок в організації. Відповідно до ст. КЗпП робітник зобов'язаний виконувати покладену на нього роботу з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку. Правила приймаються в наступному порядку. Адміністрація розробляє проект правил і виносить їх на обговорення загальних зборів (конференції), які і затверджують їх.

Типова структура правил внутрішнього трудового розпорядку містить наступні розділи:

1. Загальні положення
 - 1.1. Право на працю. Визначення дисципліни
 - 1.2. Мета правил
 - 1.3. Використання правил
2. Порядок прийому і звільнення робочих і службовців
 - 2.1. Документи
 - 2.2. Обов'язки адміністрації при прийомі
 - 2.3. Трудові книжки

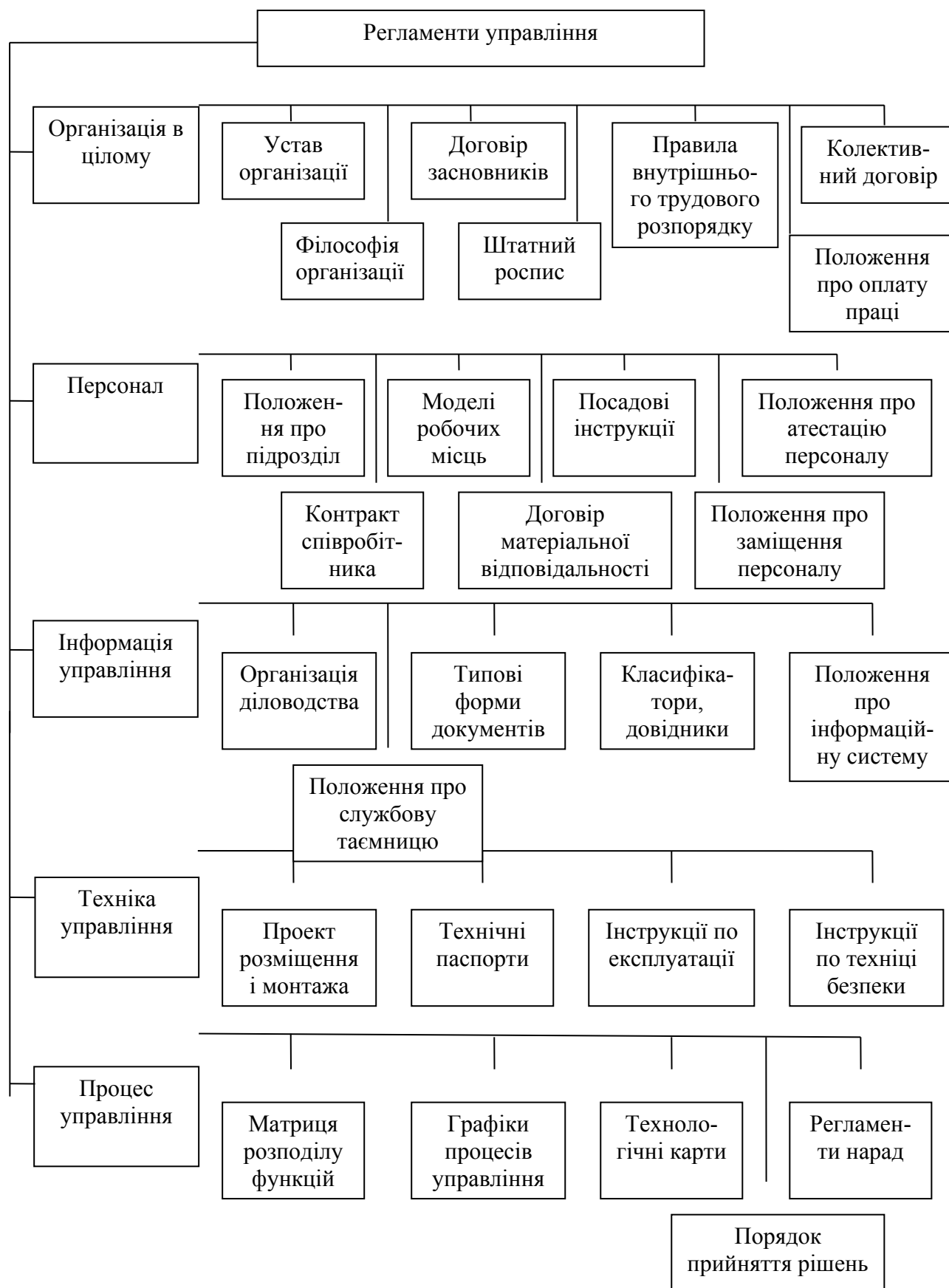


Рис. 8.1. Регламенти управління

3. Основні обов'язки робочих і службовців
 - 3.1. Працювати чесно, дотримувати дисципліну
 - 3.2. Підвищувати продуктивність праці
 - 3.3. Покращувати якість роботи
 - 3.4. Дотримувати вимоги по охороні праці
 - 3.5. Усувати причини, що заважають роботі
 - 3.6. Утримувати робоче місце в чистоті
 - 3.7. Берегти майно
 - 3.8. Поводитися гідно
4. Основні обов'язки адміністрації
 - 4.1. Правильно організовувати працю
 - 4.2. Створювати умови для зростання продуктивності праці
 - 4.3. Розвивати форми стимулювання праці
 - 4.4. Планувати працю і забезпечувати виконання поставлених завдань
 - 4.5. Удосконалювати організацію оплати праці
 - 4.6. Забезпечувати дисципліну
 - 4.7. Дотримуватися законодавства
 - 4.8. Здійснювати профілактику травматизму
 - 4.9. Контролювати знання працівниками інструкцій по охороні праці
 - 4.10. Розвивати змагання
 - 4.11. Упроваджувати винаходи
 - 4.12. Забезпечувати підвищення кваліфікації
 - 4.13. Створювати умови трудовому колективу для його роботи
 - 4.14. Уважно ставитися до потреб працівників
5. Робочий час і його використання
 - 5.1. Початок і закінчення роботи, перерви для відпочинку і харчування
 - 5.2. Облік робочого часу
 - 5.3. Наднормові роботи
 - 5.4. Заборонена діяльність в неробочий час
6. Заохочення за успіхи в роботі

- 6.1. Види заохочень
- 6.2. Процедура застосування способів заохочення
- 6.3. Заохочення за особливі заслуги
- 6.4. Методи заохочення, які використовуються у трудовому колективі
7. Відповідальність за порушення трудової дисципліни
 - 7.1. Визначення порушення
 - 7.2. Види стягнень
 - 7.3. Стягнення за прогул
 - 7.4. Процедура застосування стягнення
 - 7.5. Дисциплінарна влада трудового колективу

Організації доцільно удосконалювати трудовий розпорядок, розглядаючи правила внутрішнього трудового розпорядку як важливий нормативний акт - інструмент удосконалення організації праці. В них доцільно включити наступні розділи: про оплату праці, про комерційну таємницю, про страхування, про охорону праці.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, що розробляється при безпосередній участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці і зарплати, юридичного відділу). Колективний договір - це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією по врегулюванню їхніх взаємин в процесі виробничо-господарської діяльності на термін від одного до трьох років.

Порядок і умови укладення колективного договору визначаються законом «Про колективні договори і угоди» Відповідно до Закону представниками працівників є органи професійних союзів і їх об'єднань. Працедавців представляють керівники організації або інші особи, уповноважені відповідно до уставу організації.

Ініціатором переговорів по розробці, заключенню і зміні колективного договору має право виступати будь-яка із сторін. Для ведення колективних переговорів і розробки проекту договору сторони на рівноправній основі створюють повноважну комісію, склад якої, місце проведення, терміни і

порядок денний переговорів встановлюються сторонами. Проект колективного договору повинен бути обговорений працівниками в підрозділах організації і доопрацьований з урахуванням зауважень і пропозицій, що надали сторони. Доопрацьований єдиний проект договору затверджується загальними зборами (конференцією) працівників організації і підписується представником працівників і працедавцем.

У колективний договір можуть включатися взаємні зобов'язання працедавця і працівників по наступних питаннях:

- форма, система і розмір оплати праці, грошові винагороди, допомога, компенсації, доплати;
- механізм регулювання оплати праці виходячи із зростання цін, рівня інфляції, виконання показників, установлених договором;
- зайнятість, перенавчання, умови вивільнення робітників;
- визначення робочого часу і часу відпочинку;
- поліпшення умов і охорони праці працівників, в тому числі жінок і молоді (підлітків);
- добровільне і обов'язкове медичне і соціальне страхування;
- дотримання інтересів працівників при приватизації підприємства, відомчого житла;
- економічна безпека і охорона здоров'я працівників на виробництві;
- пільги для працівників, що поєднують роботу з навчанням;
- контроль за виконанням колективного договору, порядок внесення до нього змін і доповнень, відповідальність сторін, соціальне партнерство, забезпечення нормальних умов функціонування представників працівників;
- відмова від страйків за умовами, включеними в договір, при своєчасному і повному їх виконанні.

Умови колективного договору, укладеного відповідно до законодавства, є обов'язковими для роботодавця. Якщо умови договору погіршують положення, то згідно із законодавством вони недійсні.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру

відносяться ті, які регламентують виконання функцій по управлінню персоналом. Сюди входять: положення по формуванню кадрового резерву в організації; положення по організації адаптації працівників; рекомендації по організації підбору і відбору персоналу; положення по врегулюванню взаємин в колективі; положення по оплаті і стимулюванню праці; інструкція по дотриманню правил техніки безпеки і ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

У свою чергу, для розробки цих і інших документів, а також для виконання ряду функцій по управлінню персоналом використовується такий нормативний документ, як Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і інших службовців. За його допомогою можна регламентувати організацію праці цих категорій працівників, забезпечувати раціональний підбір, розстановку і використання кадрів, встановлювати оплату праці працівникам залежно від рівня їх кваліфікації. Довідник включає кваліфікаційні характеристики посад, кожна з яких має наступні розділи: «Посадові обов'язки» - функції, які можуть бути повністю або частково доручені працівникові, що посідає дану посаду; «Повинен знати» - вимоги, що пред'являються до працівника відносно спеціальних знань, знання законодавства, методів і засобів виконання посадових обов'язків; «Вимоги до кваліфікації» - певний рівень і профіль спеціальної підготовки робітника, його освіта, необхідний стаж роботи.

Для характеристики робочих посад, тарифікації робіт, присвоєння кваліфікаційних розрядів робочим, складання програм підготовки і підвищення кваліфікації робочих використовується такий нормативний документ, як Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робочих (ЕТКД). Тарифно-кваліфікаційні характеристики професій робочих даються по розрядах і складаються з розділів: «Характеристика робіт» - перелік трудових навиків, якими повинен володіти робочий для отримання відповідного виконуваний роботі розряду; «Повинен уміти» - мінімум спеціальних знань і навичок, потрібних для роботи по даному розряду; «Приклади роботи» - перелік

найбільш типових для даної професії і даного тарифного розряду робіт.

Розглянемо зміст деяких видів регламентуючої документації.

Положення про персонал відображає питання професійного і соціального розвитку трудового колективу, його взаємовідношень з адміністрацією, гарантованості зайнятості персоналу і ін. Положення розробляється в основному в комерційних організаціях.

Положення про підрозділ - документ, що регламентує діяльність будь-якого структурного підрозділу організації (відділу, служби, бюро, групи і т.п.), - його завдання, функції, права, відповідальність. Типова структура положення включає наступні розділи:

1) загальні положення (кому підпорядковується даний підрозділ, ступінь його самостійності, якими нормативно-правовими документами він керується в своїй діяльності і т.п.);

2) завдання підрозділу;

3) оргструктура підрозділу (схема з вказівкою лінійно-функціональної, методичної і іншої підлеглих і взаємозв'язків окремих ланок і працівників підрозділу);

4) функції підрозділу;

5) взаємини підрозділу з іншими ланками організації з вказівкою інформації, документації, отримуваної і передаваної даним підрозділом, від кого і кому, терміни і періодичність;

6) права підрозділу (в межах покладених на нього функцій);

7) відповідальність підрозділу (в рамках наданих йому повноважень за неякісне, невчасне їх виконання).

Типові положення про підрозділи містяться в спеціальній літературі, але потрібна їх адаптація, уточнення стосовно кожного конкретного підприємства і підрозділу.

Сукупність посад службовців знаходить віддзеркалення в штатному розкладі - документі, що затверджується керівником організації і містить зведену інформацію про чисельність працівників відповідних категорій

(штатних одиниць) по кожній посаді, найменування посад, посадові оклади і надбавки до них.

Штатний розклад може бути складений по наступній формі:

Найменування організації
ШТАТНИЙ РОЗКЛАД

Затверджую штатний склад апарату _____
(найменування організації)

на _____ рік в кількості чоловік з місячним фондом заробітної плати _____ карбованців, згідно Додатку

_____ Печатка
(підпис керівника)

« » р.

Додаток

Код і найменування структурного підрозділу	Код і найменування посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Надбавки		Місячний фонд	Примітка
				персональні	інші		
1	2	3	4	5	6	7	8

Заступник керівника організації
або керівник структурного підрозділу

Підпис _____

Візи _____

Для кожної посади, що міститься в штатному розкладі, повинна бути розроблена посадова інструкція, яка складається на основі Положення про підрозділ, кваліфікаційної характеристики, а також проведеного аналізу роботи (або робочого місця, посади) і складеного опису роботи (робочого місця, посади). Посадова інструкція визначає обов'язки, права і відповідальність кожного працівника, що посідає певну посаду, починаючи із заступників керівника підрозділу. Діяльність перших осіб організації і їх заступників регламентується її Статутом, а керівників підрозділів - Положеннями про них.

Посадові інструкції, їх необхідність і значення

Посадова інструкція є основним документом, що регламентує призначення і місце працівника в системі управління, його функціональні обов'язки, права, відповідальність і форми заохочення.

Початковими даними для розробки посадових інструкцій є: організаційна структура, функціональна структура, класифікаційний довідник посад керівників, фахівців і службовців (КДПС), нормативи управлінської праці, положення про структурні підрозділи, результати експертних і соціологічних опитів працівників і ін.

Посадові інструкції розробляються по кожній посаді управлінського персоналу відповідно до штатного розкладу і є логічним продовженням і розвитком положення про структурний підрозділ. Затверджуються керівником організації.

Основними розділами посадової інструкції є: загальна частина, карта функціональних обов'язків, права, відповідальність, заохочення.

Посадові інструкції дозволяють вирішити наступні завдання:

- 1) раціонально розподілити функціональні обов'язки між працівниками;
- 2) підвищити своєчасність і надійність виконання завдань за рахунок

впровадження кількісних показників періодичності, трудомісткості, тривалості і календарних термінів їх виконання;

3) поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі, усунути конфлікт між керівниками і підлеглими;

4) чітко визначити функціональні зв'язки працівника і його взаємини з іншими фахівцями;

5) конкретизувати права працівника в частині підготовки і ухвалення управлінських рішень і використання ресурсів;

6) підвищити колективну і особисту відповідальність працівників за своєчасне і якісне виконання функціональних обов'язків;

7) підвищити ефективність морального і матеріального стимулювання працівників за рахунок використання методики КОТУ.

Окрім посадової інструкції використовується особова специфікація. Особова специфікація є набором вимог, які робота на даному робочому місці або посаді висуває до працівника. Вона витікає безпосередньо з опису роботи (або робочого місця, посади) і відповідає на питання: «Які риси характеру бажані, яким повинен бути досвід людини, її освіта для того, щоб вона успішно виконувала роботу на даному робочому місці (посаді)?» Особова специфікація дає інформацію, необхідну для прийому на роботу і відбору потрібних співробітників, для проведення співбесіди.

Найповніше основні вимоги до працівника були розроблені англійським професором А. Роджером в 1930 р. У кожному конкретному випадку їх склад може коригуватися.

Виділено три категорії якостей:

- основні необхідні якості, тобто такі, без наявності яких робота не може здійснюватися на задовільному рівні;
- бажані якості: перевага повинна віддаватися кандидатам, що володіють ними, за умови наявності у них інших головних якостей;
- протипоказання: якості, що автоматично виключають кандидатів, хоч і відповідних по інших параметрах.

Існують і інші варіанти складання особової специфікації. Так, в США широко використовується особова специфікація М. Фрейзера, така, що включає п'ять пунктів:

- 1) дія на інших людей (фізичні дані, зовнішність, мова, манера поведінки);
- 2) накопичена кваліфікація (освіта, професійне навчання, підготовка, досвід роботи);
- 3) природні здібності (швидкість мислення і здібність до навчання);
- 4) рушійна сила-мотивація (поставлені перед собою цілі, рішучість і послідовність в досягненні цілей, успіх в їх досягненні);
- 5) адаптація (емоційна стійкість, здатність протистояти стресам і контактність з людьми).

Складена будь-яким з цих двох способів, особова специфікація є важливим інструментом при відборі кандидатів на вакантну посаду, проведенні відбіркової співбесіди, оскільки в їх ході якості окремої людини, що претендує на посаду, порівнюються з тими, які містяться в особовій специфікації і є як би ідеальний, з погляду організації, портрет майбутнього співробітника.

Підготовка особової специфікації вимагає спеціальних знань і здійснюється найчастіше професійним консультантом або спеціально навченим співробітником служби управління персоналом. При відборі кандидатів на вакантну посаду використання цього документа полягає в тому, що особисті якості кожного претендента порівнюються з якостями «ідеального» співробітника.

Питання для самоконтролю

1. В чому сутність та які складові інформаційного забезпечення системи управління трудовими ресурсами?
2. Які вимоги до технічного забезпечення системи управління трудовими ресурсами Ви знаєте?
3. В чому суть нормативно-методичного забезпечення?

4. Розкрийте сутність факторів, які визначають безпечні і здорові умови праці.
5. Які групи факторів впливають на формування і зміну умов праці?
6. В чому полягає сутність та потреба охорони праці на підприємстві?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.
3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.
5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.

10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х.: Інжек, 2005. – 257 с.
11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 10

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

10.1. Поняття і структура організаційної культури

Розгляд організацій як культурного феномена має відносно давню історію. І в минулі періоди економічного розвитку культура організацій також була невід'ємним компонентом господарської практики, проте вона ніде не була в центрі уваги менеджменту. Саме введення терміну «організаційна культура» і його детальне опрацювання відносяться до кінця 70-х років.

Останніми роками управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як чинника підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Її наявність загально визнана, так само, як і вплив організаційної культури на роботу підприємства. Чим вище рівень організаційної культури, тим у меншій мірі персонал потребує директив, повчань, детальних схем і докладних інструкцій. Крім того, чим вище рівень культури організації, тим вище її престиж і конкурентоспроможність.

Організаційна культура розглядається як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість, полегшувати спілкування.

Зарубіжні і вітчизняні дослідження по проблематиці організаційної культури виділяють ряд ціннісних принципів, характерних для культури процвітаючих фірм:

- орієнтація на дії, досягнення мети;
- постійний контакт із споживачами;
- самостійність і заповзятливість (заохочення лідерів, новаторство);

- продуктивність від людини (рядовий персонал розглядається як головне джерело досягнень в області якості і продуктивності);
- простота форм управління, нечисленність управлінського штату;
- одночасне поєднання свободи і жорсткості в управлінні (фірма з'явилася одночасно і централізованою і децентралізованою, поширюючи автономію аж до цехів і груп розробників продукції з одного боку, а з іншого боку) послідовно проводячи жорстку централізовану політику, що стосується цінностей, яким вона прихильна.

Організаційна культура (корпоративна культура) – це набір найбільш важливих положень, вживаних членами організації, які виражаються в цінностях, що заявляються організацією, і нормах, дають людям орієнтири їх поведінки і дії.

При аналізі організаційної культури слід виділити три основні моменти:

1) базові припущення, яких дотримуються члени організації в своїй поведінці і діях; вони нерідко пов'язані з баченням навколишнього людину середовища (групи, організації, суспільства і т.д.) і регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відносин і т.д.);

2) цінності, яких може дотримуватися людина: цінності орієнтують, яку поведінку можна вважати допустимою або неприпустимою; прийнята цінність дозволяють людині зрозуміти те, як він повинен діяти в конкретній ситуації;

3) «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються членам організації, – спеціальні документи, в яких детально описані ціннісні орієнтації, легенди, міфи.

Виділяють два аспекти організаційної культури: об'єктивний і суб'єктивний. Об'єктивний аспект зазвичай зв'язується з фізичним оточенням, що створюється в організації (сама будівля, його дизайн, місце розташування, устаткування, меблі, колір і об'єм простору, зручності і ін.).

Суб'єктивний аспект виходить з образів, що розділяються працівником, припущень, віри, очікувань, а також групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами, ролями, що існують поза особою.

Розділяючи віру і очікування, персонал організації і виробляє мову спілкування, здійснює адекватно сприймані іншими дії, проявляє ті, що розуміються всіма відчуття і емоції. Поведінка людей і груп в організації зв'язана нормами, витікаючими з цих вірувань, що розділяються, очікувань і дій.

Організаційна культура складається з шести складових:

- 1) філософії, задаючій сенс існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- 2) домінуючих цінностей, на яких базується організація і які відносяться до цілей її існування або засобів їх досягнення;
- 3) норм, що розділяються співробітниками організації і визначальних принципи взаємин в колективі;
- 4) правив, по яких ведеться гра в організації;
- 5) клімату, що існує в організації і виявляється в тому, яка атмосфера в організації і як члени колективу взаємодіють із зовнішнім світом;
- 6) поведінкових ритуалів, що виражаються в проведенні в організації певних церемоній, використанні певних виразів, знаків і т.п.

10.2. Зміст організаційної культури

-

Організаційна культура може розглядатися на основі наступних характеристик:

- цінностей і норм (певний тип поведінки);
- віра в керівництво, успіх, свої сили, справедливість, взаємодопомога, відношення до колег, конкурентів, зла, агресії;
- усвідомлення себе і свого місця в організації;
- трудової етики і мотивування – відносини до роботи і відповідальності за неї, оцінки роботи і винагород, чистота робочого місця;
- процесу розвитку і навчання працівника;
- взаємодій між людьми, ступені формалізації відносин, отримуваної

підтримки, шляхів вирішення конфліктів;

- комунікаційної системи і мови спілкування;

- використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відвертості комунікацій, жаргону, жестикуляції;

- усвідомлення часу, відносини до нього і його використання – ступені точності і відносності часу у працівників; дотримання тимчасового розпорядку і заохочень за це;

- зовнішнього вигляду, одягу і уявлення себе на роботі – різноманітності уніформ і спецодягу, ділових стилів;

- того, що і як їдять люди, звичок і традицій в цій області – організації живлення працівників, зокрема наявність або відсутність спеціальних місць для цього на підприємстві; приносять люди їду з собою або відвідують кафетерій всередині або поза організацією; дотації живлення; періодичності і тривалості живлення; працівники різних рівнів їдять разом або окремо.

Організаційна культура формується в процесі подолання спільно працюючими людьми труднощів зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

До труднощів зовнішньої адаптації відноситься все, що пов'язане з виживанням організації в зовнішньому оточенні: визначенні своєї ринкової ніші, встановлення контактів з партнерами, споживачами, вибудовування відносин з властями, перемога над конкурентами і т. д. Долаючи труднощі зовнішньої адаптації, організації вчаться виживати. Результатом стають узгоджені уявлення про місію і стратегію організації; цілях, що відображають місію організації; засобах досягнення мети; критеріях оцінки результатів діяльності; стратегії коректування напрямів розвитку, якщо цілі з різних причин недосяжні.

До завдань, з якими стикається будь-яка організація в плані внутрішньої інтеграції, можна віднести розподіл влади, делегування повноважень і відповідальності, подолання конфліктів, «притирання» стилів діяльності, поведінку, комунікації і ін. Долаючи труднощі, пов'язані з об'єднанням окремих людей в єдині колективи, організацій набувають знання про те, як слід

працювати разом.

Формуються загальні для всіх мова

- спілкування і концептуальні категорії;
- критерії членства в організації і її групах (критерії визначення того хто «наш», а хто «не наш»);
- критерії і правила розподілу влади і статусу;
- правила неформальних відносин усередині організації;
- критерії розподілу заохочень і покарань;
- внутрішня ідеологія.

Організаційна культура може бути оцінена, проконтрольована, керована.

Критеріями аналізу організаційної культури є наступні показники:

- «товщина» організаційної культури;
- відносна величина, що показує питому вагу визначальної організаційної культури підприємства в загальній кількості що визнаються членами організації культур;
- «розділ поглядів» – показник, що характеризує кількість основних положень, норм, ціннісних орієнтацій, традицій і т. д., що абсолютно приймаються всіма членами організації;
- «широта» організаційної культури – величина, що характеризує кількісні відносини членів організації, для яких дана організаційна культура є домінуючій до загальної кількості членів організації;
- «сила» організаційної культури і її вплив на поведінку персоналу (слабку організаційну культуру можна розпізнати на підставі таких ознак, як відсутність ясних уявлень про цінності і загальних переконань щодо того, як можна досягти успіху в певній справі; розповсюдженні беспорядності, пошуку порятунку в постановці короткострокових цілей; відсутність згоди між окремими частинами організації і ін.).

Як об'єкт вивчення і управління організаційна культура характеризується наступним:

- a) вона соціальна, оскільки на її становлення роблять вплив багато

співробітників організації;

б) регулює поведінку членів колективу, роблячи тим самим вплив на відносини між товаришами по службі;

в) створюється людьми, тобто вона є результатами людських дій, думок, бажань;

г) усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма співробітниками;

д) повна традицій, оскільки відбувається певний історичний процес розвитку;

е) пізнавана;

ж) здатна змінюватися;

з) усвідомлювана і неусвідомлювана;

и) багатогранна, її не можна досягнути за допомогою якого-небудь одного підходу залежно від вживаного методу дослідження може розкриватися по-різному;

к) є результат і процес, вона знаходиться в постійному розвитку.

Методи оргкультури, що склалася:

1. інтерв'ю;
2. анкетування;
3. вивчення усного фольклору;
4. вивчення документів;
5. вивчення практики управління, що склалася.

Аналіз організаційної культури припускає:

- її ідентифікацію;
- визначення її впливу на організаційні складові.

Залежно від аспектів розгляду в літературі можна зустріти різні варіанти класифікації організаційної культури:

- ◆ «культура завдань»
- ◆ «соціальна культура»
- ◆ екстравертна та інтравертна
- ◆ консервативна

- ◆ підприємницька.

Практична значущість ідентифікації різних типів організаційних культур має дві сторони:

1) знання типу організаційної культури, її особливостей дає можливість прогнозувати поведінку організації, реакцію працівників на рішення і дії керівництва, зовнішні події;

2) знання особливостей, сильних і слабких сторін організаційної культури, що склалася, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей дозволяє виробити управлінські дії з метою можливої зміни, модифікації організаційної культури.

Типи організаційних культур

Широкого поширення набуло виділення чотирьох типів організаційних культур:

- авторитарна;
- бюрократична;
- культура, орієнтована на завдання;
- культура, орієнтована на людину.

Авторитарна культура заснована на централізації влади і чіткій структурі підлеглості. Від членів організації очікується безумовне підпорядкування владі вищестоящого керівництва, будь-який опір пригнічується. Від людей очікуються результати і орієнтація на перемогу. Виконавців заохочують або карають на підставі особистих: оцінок керівництва.

Бюрократична культура припускає, що позиція в організації дає певні переваги їх володареві. Для даної культури характерна система формалізованих, чітко структурованих правил, інструкцій і положень щодо самих різних сторін життя організації. Влада, повноваження і відповідальність в цій культурі переважно визначаються позицією в ієрархії.

Культура орієнтована на завдання. Ця культура характерна для матричних або проектних-орієнтованих організацій. Керівництво розподіляє проекти між різними підрозділами організації, проекти розробляються і

реалізуються автономно командами, які набираються з наявного персоналу, часто тільки для виконання конкретного проекту. Цій культурі властиво поєднання в одній команді носіїв різних функцій, різних рівнів компетентності і підпорядкування ієрархічній владі процесу розробки або виконання завдання.

Культура, орієнтована на людину. Людина є ключовою цінністю для організації, яка працює для того, щоб служити інтересам людей. Організації цього типу часто створюються такими фахівцями, як адвокати, архітектори, консультанти. Часто такий тип культури можна знайти усередині великої організації, коли деяка група фахівців має сильну потребу у відстоюванні своїх інтересів або права на особливий тип відносин (наприклад, програмісти, дослідники).

Як правило, організації, де в чистому вигляді можна було б спостерігати той або інший з описаних нижче типів організаційної культури, зустрічаються достатньо рідко. Найчастіше можна говорити про те, що в реальній оргкультурі всі чотири типи тісно переплетено між собою, і лише йдеться про те, який з типів - авторитарна, бюрократична, орієнтована на виконання завдань або на людину - переважає. У великих організаціях це виявляється в тому, що різні підрозділи можуть демонструвати різну культуру.

Існують методи підтримки організаційної культури, яка не зводиться тільки до найму потрібних і звільнення непотрібних людей. Це:

- об'єкти і предмети уваги, контролю з боку менеджерів (своїми діями менеджери дають знати працівникам, що є важливим і що від них очікується);
- реакція керівництва на критичні ситуації і організаційні кризи (необхідне глибоке пізнання організаційної культури менеджерами і підлеглими, оскільки кризова ситуація може зажадати від організації посилення існуючої культури або впровадження нових цінностей і норм, що міняють її до певної міри);
- моделювання ролей, навчання і тренування (специфіка організаційної культури засвоюється підпорядкованими через виконання своєї ролі; менеджер

сам може демонструвати підлеглим зразки поведінки);

- критерії визначення винагород і статусів (система нагород і привілеїв, прив'язана до певних зразків поведінки, розставляє для працівників пріоритети, указує на організаційні цінності);

- критерії ухвалення на роботу, просування і звільнення (один з основних способів підтримки організаційної культури; то, з чого виходить організація, регулюючи кадровий процес, відразу стає відомо її членам по руху співробітників усередині організації);

- організаційні символи і обрядовість (до обрядів відносять стандартні, такі, що повторюються заходи колективу, що проводяться у встановлений час і по спеціальному приводу для дії на поведінку працівників (приклади обрядів приведені в табл. 8.7); ритуали - система обрядів; дотримання ритуалів, обрядів, церемоній підсилює самовизначення працівників).

Існують різні типи обрядів.

1. Обряди просування – урочисте вручення дипломів при завершенні базового навчання, перепідготовки і т.п.

2. Обряди відходу – оголошення з приводу звільнення або пониження на посаді (підтверджують необхідність необхідної поведінки).

3. Обряди посилення – конкурси, змагання (указують на цінність правильної поведінки).

4. Обряди вирішення конфліктів переговори, прес-конференції, збори (сприяють досягненню компромісу, вводять конфлікт в законні рамки, знижують напруженість в колективі).

5. Обряди присвячення – знайомство з історією, виробленими в організації цінностями при прийомі нових працівників (формує відчуття причетності до організації, залучають до цінностей).

6. Обряди єднання – прийоми, сумісні обіди за участю вищих керівників.

7. Історичні обряди – торжества, пов'язані з ювілейними датами, іншими епохальними подіями в діяльності організації (забезпечують спадкоємність організаційної культури, формує відчуття причетності до організації).

8. Іміджеві обряди – урочисті заходи із залученням преси, електронних засобів масової інформації сприяють створенню сприятливого образу організації в навколишньому середовищі.

З часом і під впливом обставин організаційна культура може зазнати зміни. До їх числа можна віднести: зміна об'єктів, предметів уваги з боку менеджерів і стилю управління кризою або конфліктом, перепрофілювання ролей і зміна фокусу в програмах навчання, вдосконалення критеріїв стимулювання, зміна акцентів в кадровій політиці і організаційної символіки і обрядів.

При здійсненні перетворень в культурі організації виникає ряд труднощів, що породжуються опором, зміною, що зачіпає глибинний зміст організаційної культури (базові положення, вірування, цінності). В цілому ступінь опору трансформаціям в культурі організації пропорційний ступеню їх радикальності і силі переважаючої культури.

Радикальні зміни в змісті оргкультури проводяться для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності, коли потрібні значні і динамічні коректування «правил ігри», до яких можна віднести:

- 1) підвищення організаційної ефективності і моралі;
- 2) фундаментальна зміна місії організації;
- 3) значні технологічні зміни;
- 4) важливі зміни на ринку;
- 5) поглинання, злиття, створення спільних підприємств;
- 6) швидке зростання організації;
- 7) перехід від сімейного бізнесу до професійного управління;
- 8) вступ до зовнішньоекономічної діяльності.

В результаті аналізу організаційної культури можуть бути виявлені наступні, стратегічно важливі критичні ситуації, коли організаційна культура не відповідає функціям структурних підрозділів, функціональному змісту організації, структурі управління, стадії розвитку організації, стратегії організації.

Кожна з критичних ситуацій припускає індивідуальний підхід, складний ряд взаємозв'язаних висновків і рішень..

Успіх організації припускає високий ступінь сумісності стратегії і організаційної культури. Щоб досягти цього виділяють наступні підходи:

- ігнорується культура, що перешкоджає ефективному виконанню вибраної стратегії;

- система управління підстроюється під культуру, що існує в організації. Цей підхід заснований на визнанні наявних бар'єрів, що створюються культурою для виконання бажаної стратегії, і вироблення альтернатив по «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін до самої стратегії робиться спроба змінити культуру відповідно до вибраної стратегії;

- стратегія підстроюється під існуючу культуру.

Керівництво організації може впливати на розвиток культури двома способами. Перший є як би оцінкою зверху, яка повинна викликати ентузіазм у більшості членів організації. Це припускає наявність щирих особистих зобов'язань лідера по відношенню до цінностей, в які він вірить. Застосування другого способу починається з нижніх рівнів організації. Менеджери повинні відстежувати по всій організації, що в ній відбувається, стараючись при цьому крок за кроком впливати на культуру організації.

10.3. Організаційний клімат

З організаційною культурою нерозривно пов'язано поняття організаційного клімату. Організаційний клімат – це відносно стійкий стан середовища організації, яке виражається в емоціях, настроях і переживаннях членів організації і робить вплив на їх робочу поведінку. Таким чином, організаційний клімат визначається природою людей - організаційними зв'язками і зв'язками керівник-підлеглий. Ці зв'язки визначаються взаємодіями між цілями і завданнями, формальною структурою, стилем керівництва, процесом управління і поведінкою людей.

Організаційний клімат і культура

Багато організацій періодично проводять вивчення клімату, щоб контролювати «температуру» в організації. Це оцінка збігу очікувань людей щодо того, який повинні йти поділа в організації, з реальним положенням справ. Оцінка клімату може бути дуже корисною для виявлення причин низької мотивації працівників, таких як незадоволеність оплатою, можливостями зростання, інформуванням, нечіткість організаційних цілей і т.д.

Оцінка клімату показує відповідність індивідуальних і групових цінностей і культури організації. Якщо працівники приймають і підтримують цінності культури, що склалася в компанії, то клімат є «здоровим». Якщо немає, то клімат є «поганим», і можна чекати, що мотивація, прихильність і продуктивність будуть низькими. Якщо, наприклад, культура включає переконання, що кожен працівник повинен знати, як оцінюється його робота, а процес атестації не дає такої інформації, то клімат і мотивація, швидше за все постраждають.

Характерні риси «здорового» організаційного клімату

- працівники розглядають організаційні цілі як свої власні;
- стиль керівництва адекватний робочим ситуаціям;
- взаємна довіра, увага і підтримка на всіх рівнях організації;
- увага до організації праці і якості робочого життя;
- високий ступінь готовності працівників успішно виконувати складні, перспективні і відповідальні завдання з високими стандартами виконання;
- справедлива система заохочень, визнання заслуг і досягнень;
- можливості для особистого зростання, кар'єри і просування;
- справедливість і чесність у відносинах керівництва з персоналом;
- відкриті канали комунікації і залучення людей до вирішення проблем організації і ухвалення рішень;
- прихильність працівників своїй організації і відчуття власної необхідності і значущості для організації.

Клімат може змінюватися, їм можна управляти на щодо коротких відрізках часу. Культура - це значно стійкіша освіта, що має триваліший життєвий цикл, з глибшим корінням і тісніше пов'язане з системою управління організацією. При цьому хвора організаційна культура вимагає до себе найсерйознішої уваги вищого керівництва, більшого, ніж хворий клімат.

Окрім управління організаційними процесами і виконання роботи, керівництво несе відповідальність за створення такого організаційного клімату, в якому люди будуть мотивовані працювати з бажанням і ефективно.

Здоровий клімат не є гарантією ефективної роботи організації. Але організація навряд чи доб'ється високої ефективності якщо клімат не створюватиме умов для прояву співпраці і не стимулюватиме людей до того, щоб вони працювали з бажанням і з повною віддачею сил.

10.4. Поняття організаційної прихильності

Як можна перемогти конкурентів? В першу чергу, слід зробити товари і послуги, пропоновані клієнтам, привабливішими, ніж у конкурентів. Цінова політика, розширення асортименту, поліпшення якості і скорочення часу обслуговування клієнтів, забезпечення після продажного обслуговування, пільги постійним клієнтам - це тільки частина методів, які можуть бути використані.

При цьому слід мати на увазі, що пошук і реалізація тих або інших конкурентних переваг - це завдання працівників організації. Проте, ця робота дасть свій результат лише в тому випадку, якщо працівники прихильні своїй організації, розділяють її цілі і готові зробити все можливе для її успіху. Спостережливість і винахідливість працівників, зацікавлених в успіху своєї організації, дозволяє їм знаходити все нові і нові засоби для отримання істотних переваг перед конкурентами в боротьбі за споживача. Якщо ж працівника характеризує байдужість, незадоволеність умовами роботи і своїми професійними перспективами, недовіра до керівництва, прагнення знайти інше

місце роботи, то від нього важко чекати уваги до клієнтів і активної роботи по пошуку і реалізації заходів, покликаних краще задовольняти запити споживачів. Швидше за все, з таким персоналом організація швидко розгубить і останні конкурентні переваги, які у неї залишалися до останнього часу.

Роль патріотизму, відданості, прихильності стає очевидним, коли ми говоримо про конкуренцію в спорті. Саме відносини в спортивній команді, єдність цілей, готовність прикласти максимум зусиль для їх досягнення, внутрішні зобов'язання кожного члена команди - це вирішальні умови забезпечення перемоги над суперниками. По суті справи, персонал організації - це єдина команда, коли свій внесок до її успіху вносять всі її члени. Тільки патріоти, тільки люди, зражені своїй організації, прихильні її подітим, готові без залишку віддавати всі свої здібності, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. І навпроти, млявість, байдужість до проблем і цілей організації, пасивність персоналу – це характерні риси компаній-аутсайдерів (що відстає в гонці, той хто програє).

Досвід останніх десятиліть показує, що однією з найважливіших переваг, що дозволяють підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, є максимально-повне використання людських ресурсів організації. Це підтверджує досвід таких всесвітньо відомих компаній, як Айбієм, Хьюлетт-паккард, Макдоналдс, Інтел, Боїнг і ін. Вони добилися видатних економічних результатів за рахунок послідовного підвищення залученості персоналу у вирішення проблем організації, дотримуючись принципу «Результат дає людина», тобто, розглядаючи персонал організації як головне джерело досягнень в області якості і продуктивності.

Відданість, прихильність персоналу, його готовність розділяти цілі і цінності організації, а також напружено трудитися в її інтересах - це найважливіша умова максимальної віддачі не тільки від людських ресурсів, але і від всіх інших ресурсів, що є у розпорядженні організації, оскільки саме від людей залежить, як вирішуються питання у сфері фінансів, виробництва, маркетингу і по інших напрямках.

Під організаційною прихильністю, розуміється емоційно позитивне відношення працівника до організації, що припускає готовність розділяти її цілі і цінності, а також напружено трудитися в її інтересах. Організаційна прихильність – це психологічна освіта, що включає позитивну оцінку працівником свого перебування в організації, намір діяти на благо цієї організації ради її цілей і зберігати своє членство в ній. Відсутність прихильності виражається у відчуженні працівника від організації.

Рівень організаційної прихильності працівника може варіювати від безумовної відданості, готовності до самовідданої роботи на користь організації до повного відчуження від організації, коли організація використовується лише як засіб для задоволення індивідуальних потреб. В той же час, рівень організаційної прихильності сам робить вплив на сприйняття працівником організаційного середовища і власного перебування в організації, роблячи його сприйнятливішим як до зовнішніх заохочень (зарплата, пільги), так і до психологічних (внутрішня задоволеність роботою, відносинами з колегами), пов'язаних з членством в організації.

Структура організаційної прихильності

У організаційній прихильності можна виділити три основні компоненти:

1. Ідентифікація - усвідомлення організаційних цілей як власних;
2. Залученість - бажання робити особисті зусилля, вносити свій внесок для досягнення мети організації;
3. Лояльність - емоційна прихильність до організації, бажання залишатися її членом.

Кожний з трьох компонентів прихильності має конкретний психологічний зміст:

Ідентифікація працівників з своєю організацією залежить від того, якою мірою вони:

- інформовані про положення справ в організації, про перспективи вирішення значущих для них проблем;
- гордяться самим фактом своєї роботи в даній організації;

–рахують оцінку старанної і добросовісної праці з боку організації справедливої.

Залученість в роботу організації припускає: Ф готовність, якщо цього вимагають інтереси організації, до додаткових зусиль, не обмежуючись посадовими обов'язками;

–відчуття самоповаги, засноване на задоволеності своїми професійними досягненнями і своєю роботою;

–зацікавленість в досягненні значущих для організації робочих результатів;

–відповідальність за результати своєї роботи.

Лояльність по відношенню до організації припускає, що дана робота породжує у працівників:

–задоволеність змістом роботи, що виконується в організації;

–відчуття уваги і турботи з боку організації;

–задоволеність своєю кар'єрою в організації;

–упевненість в доцільності тривалої роботи в даній організації;

–довіра до керівництва.

Відмінні риси прихильних працівників

Високий рівень прихильності працівників своїй організації припускає їх готовність брати на себе ряд зобов'язань:

–вносити відповідний внесок. досягнення економічних результатів, використовуючи свої сили і знання;

–брати на себе відповідальність за краще використання сприятливих можливостей для отримання значущих результатів;

–брати активну участь в реалізації цілей, що стоять перед своїм підрозділом і перед організацією в цілому.

Серед найважливіших відмітних особливостей, що характеризують працівників, прихильних своїй організації, можна виділити наступні:

1. Прихильні люди мають вищий рівень

пошани до себе і до інших.

2. Прихильні працівники готові приймати нове і зміни без паніки і опору.

3. Прихильні працівники відрізняються здатністю враховувати інтереси інших людей і не обмежуватися суто рамками вирішуваної задачі.

4. Прихильні люди прагнуть до досягнення якнайкращого результату, використовуючи для вирішення проблем самі різні засоби, орієнтуючись при цьому більш на меті, ніж на засоби їх досягнення або на обмеження.

5. Прихильні люди покладаються на власну думку і менше піддаються впливу пропаганди, умовностей і маніпуляції.

6. Прихильні працівники прагнуть до професійного зростання і не шукають легких шляхів або легені справи.

Переваги високого рівня організаційної прихильності персоналу

Організація може отримати значні вигоди, забезпечуючи високий ступінь організаційної прихильності свого персоналу. Працівники, прихильні своїй організації, більшою мірою схильні до прояву творчості, до підтримки інновацій, що часто має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності організації.

Серед найважливіших переваг, які отримують організації, де керівництву вдається успішно вирішувати задачу підвищення рівня організаційної прихильності персоналу, можуть бути виділені наступні переваги:

1. Продуктивність. Продуктивність підвищується і якість поліпшується, якщо хороша робота розглядається працівниками як щось само собою зрозуміле. У міру зростання рівня прихильності працівників своїй організації також зменшуються витрати на одиницю продукції і ціна якості.

2. Співпраця. Люди прихильні загальній меті, коли усвідомлюють, що для загального блага необхідна спільна робота і співпраця.

3. Вирішення конфліктів. Загальні цілі і дух співпраці допомагають

працівникам у вирішенні конфліктів. Конфліктів значно менше в командах, що мають загальне бачення. Члени команди рухаються до наміченої мети разом. Нагороди, що отримуються групою, є нагородою і кожному її членові. Конкуренція усередині команди стає нижчою, коли працівники усвідомлюють себе членами єдиної команди.

4. Комунікація. Якщо розглядати проблему прихильності, то в її рамках комунікація і успіх організації опиняються, зв'язані між собою. Ніщо не обмежує прихильність в такому ступені, як труднощі в безпосередніх контактах.

Негативні наслідки низького рівня прихильності працівників своїй організації

Низький рівень прихильності працівників своїй організації має цілий ряд негативних наслідків, серед яких можна виділити наступні:

- погіршення відношення до роботи, низька трудова мораль, робота як-небудь, байдужість до інтересів організації, груповий егоїзм і др.;
- зниження продуктивності і якості праці;
- падіння трудової і виконавської дисципліни;
- поява чуток і пліток серед працівників організації;
- зниження рівня довіри до рішень керівництва;
- пасивність, відсутність ініціативи і творчості, вичікувальна позиція або опір нововведенням;
- небажання працювати в команді;
- зниження ефективності взаємодії між працівниками різних підрозділів;
- уникнення відповідальності і ризику;
- зниження здатності організації швидко реагувати на зміни всередині і поза нею.

Основні джерела організаційної прихильності

При розгляді джерел формування прихильності організації їх можна умовно розбити на дві групи: 1) індивідуальні особливості працівників і 2) основні характеристики роботи і робочого середовища. Виражаючись просто,

питання полягає в наступному: чи можна відбирати для роботи в організації людей, що володіють певними якостями і відповідною схильністю до прояву прихильності, або справа в тих умовах, які створені в організації для роботи персоналу.

Серед індивідуальних характеристик працівників, що роблять вплив на ступінь їх прихильності організації, найважливішими є наступні:

– Мотиви вибору роботи. Велику схильність до прояву прихильності мають працівники, яких привертає зміст роботи. Працівники, переважно орієнтовані на заробіток, схильні проявляти нижчий рівень прихильності.

– Мотивація праці і трудові цінності. Множинність мотивів праці, що визначають відношення до роботи (наприклад, заробіток, інтерес до роботи, гарантована зайнятість, професійні перспективи, можливість самореалізації і ін.) і висока цінність для працівника змісту виконуваної роботи сприяє формуванню у нього високого ступеня прихильності своїй організації. Формування у працівника прихильності своїй організації пов'язане з тим, в якому ступені дане місце роботи відповідає його очікуваннями і дає можливість задоволення найважливіших потреб, з якими для нього зв'язаний сенс роботи. Робота має для людини сенс, якщо вона цікава, дає положення і престиж, забезпечує необхідний дохід, зайнятість, значущі соціальні контакти, є хорошим способом служіння суспільству і приносить задоволення.

– Особливості трудової етики. Рівень прихильності вище у працівників, яких характеризує орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, на працю з повною самовіддачею і готовність приймати на себе відповідальність за робочі результати. Схильність до прояву прихильності нижче у працівників, що рахують професійну діяльність не більше ніж засобом зароблення грошей, не настроєних викладатися на роботі і що уникають відповідальності.

– Вік. Чим старше працівники, тим більшою мірою вони схильні проявляти прихильність своїй організації. При цьому більш старші робочі прихильніші організації з цілого ряду причин, включаючи велику задоволеність своєю роботою, кращу позицію в організації, що дає більше можливостей для

обґрунтування доцільності свого знаходження в організації.

– Стаж. Стаж роботи часто використовується як показник взаємних зобов'язань працівника і організації. Працівники, що пропрацювали багато років в компанії, скоріше можуть розраховувати на віддачу від неї у вигляді пенсій і різного роду пільг, які як би «прив'язують» їх до організації.

– Пол. Жінки частіше, ніж чоловіки, проявляють прихильність організації. Можливо, це пояснюється їх більшою залежністю від зарплати, що отримується в організації, або тим, що для жінок характерні міцніші емоційні зв'язки, що встановлюються з товаришами по роботі. В цілому ж для нашої країни правильніше розглядати зв'язок прихильності з підлогою працівників, враховуючи умови, що складаються в конкретній організації, які дають певні переваги для чоловіків або ставлять певні обмеження для жінок.

– Рівень освіти. Як правило, чим вище освітній рівень працівників, тим нижче їх готовність до прояву прихильності організації. Тенденція до зниження рівня прихильності із зростанням освітнього рівня працівників може бути пов'язана з тим, що освіченіші індивіди мають, вищі очікування, яким організації буває важко відповідати. Можливо також, освіченіші працівники мають більше число можливостей вибору нового місця роботи.

– Сімейний стан також є важливим чинником, що робить вплив на формування прихильності. Дослідження показують, що сімейні працівники прихильніші організації, ніж несімейні. Можливо, це пов'язано з більшою матеріальною залежністю сімейних працівників від зарплати, що отримується в організації.

– Віддаленість місця проживання від місця роботи. Чим далі від місця роботи живе працівник, ніж більше часу йому доводиться витратити на дорогу від будинку до роботи, тим вище його очікування, пов'язані з роботою в організації і тим нижче готовність до прояву прихильності.

Розглядаючи зв'язок між індивідуальними характеристиками працівника і його прихильністю організації, слід враховувати, що вона завжди заломлюється через своєрідність індивідуального досвіду і ті робочі умови, з якими йому

доводиться стикатися в конкретній організації. Це породжує значний розкид в готовності працівників, що мають схожі індивідуальні особливості, до прояву лояльності по відношенню до організації, до готовності вносити максимальний внесок до досягнення її мети.

Серед найважливіших організаційних чинників, що впливають на прихильність працівників, можна виділити наступні:

– Можливості, які створені в організації для задоволення основних потреб персоналу (умови праці, оплата праці, можливості для прояву відповідальності і ініціативи і ін.). Робота, не відповідна потребам і очікуванням працівників, знижує рівень їх прихильності своїй організації.

– Рівень робочого стресу - тобто те, в якому ступені робота пов'язана з перевтомою, негативними емоціями, нервовим перенапруженням. Дослідження показують, що чим з великим рівнем робочого стресу пов'язана робота, тим нижче у працівників готовність до прояву прихильності.

– Ступінь інформованості працівників про проблеми організації, обізнаність про рішення, що зачіпають їх інтереси. Непоінформованість персоналу з найважливіших питань, пов'язаних з роботою організації, знижує рівень їх довіри до керівництва і негативно впливає на прихильність працівників своїй організації.

– Ступінь залученості працівників у вирішення проблем підрозділу і організації в цілому. Відношення до працівників лише як до виконавців, яких не привертають до аналізу проблем підрозділу і компанії, чією думкою не цікавляться при визначенні шляхів реалізації вироблених рішень, знижує рівень їх прихильності.

Без знання керівником основних чинників, що роблять вплив на формування у працівників прихильності своїй організації, навряд чи вдасться почати роботу по ефективнішому використанню потенціалу людських ресурсів. Ці знання можуть допомогти в подоланні тих перешкод, які часто виникає на шляху формування високої прихильності працівників своїй організації.

Перешкоди на шляху формування прихильності

Перший крок на шляху цілеспрямованої роботи, покликаної підвищити ступінь прихильності працівників своїй організації, - це виявлення тих проблем, які можуть негативно вплинути на прихильність персоналу. Не поставивши діагноз, не виявивши тих негативних особливостей організаційного середовища, які заважають формуванню у працівників патріотизму, відданості по відношенню до своєї організації, неможливо почати роботу, направлену на ефективніше використання людських ресурсів.

На підставі опиту, проведеного серед більш ніж 200 керівників організацій різного типу, були виділені найбільш загальні для українських компаній перешкоди на шляху формування організаційної прихильності персоналу:

1. Погана інформованість працівників по широкому кругу значущих для них питань, що спричиняє за собою недовіру до керівництва і відчуття несправедливості порядків, сталих в організації.

2. Невирішеність соціальних проблем, соціальна незахищеність працівників - нечіткість і непослідовність в реалізації соціальних програм, погані перспективи вирішення соціальних проблем персоналу, невпевненість в завтрашньому дні.

3. Неefективна система стимулювання праці - затримки виплати зарплати, низька зарплата, надмірна різниця в рівні оплати праці між окремими категоріями працівників, відсутність чіткої політики в області стимулювання праці, поганий зв'язок оплати праці з робочими показниками, відсутність або недостатнє використання моральних заохочень.

4. Недостатня увага керівників до підлеглим і до їх проблем - необ'єктивність, відсутність рівних і доброзичливих взаємин між керівниками і підлеглими, відсутність належної відповідальності керівників за долю своїх підлеглих, невиконання керівниками своїх обіцянок і зобов'язань перед підлеглими.

5. Низький рівень розвитку ділових, моральних і особистих якостей керівника - байдужість, грубість, неготовність заохочувати добросовісне

відношення до роботи, формалізм в роботі з людьми, розбіжність між словом і справою, погані організаторські здібності, нечесність.

6. Несприятливі умови праці - шкідливі або небезпечні умови праці, умови роботи, що створюють перешкоди для ефективної професійної праці, для нормального виконання роботи (простої, незабезпеченість сировиною, матеріалами, поганий стан устаткування і т.п.).

7. Відсутність професійної перспективи, можливостей для зростання і професійної самореалізації - обмеження, що заважають працівникам підвищувати свою кваліфікацію і просуватися по службових сходах, незатребуваність професійних навиків і знань, якими володіють працівники, недолік простору для прояву відповідальності, творчості і ініціативи.

8. Недоліки в управлінні і в організації робіт - нечітке планування, неритмічна робота, невідладжена система контролю і оцінки робочих показників, практика управління, не орієнтована на пошук невикористаних резервів і збір пропозицій, здатних принести підприємству реальний прибуток, низький рівень організації виробництва.

9. Невідповідність кваліфікації працівників складності виконуваної ними роботи - недолік кваліфікації, що не дає належним чином виконати доручену роботу, або рівень кваліфікації, що істотно перевищує вимоги роботи; відсутність необхідних для роботи здібностей, особистих і ділових якостей.

10. Поганий моральний клімат в колективі - байдужість працівників до долі організації, конфлікти в колективі, недовіра до рішень керівництва, чутки, плітки, замінюючі достовірну інформацію.

Перешкоди на шляху підвищення рівня прихильності персоналу своїй організації можуть бути виявлені різними способами: організація може провести опит персоналу власними силами; для вирішення цього завдання можуть бути запрошені зовнішні консультанти; може бути проведений мозковий штурм за участю керівного складу компанії; цінну інформацію можуть дати інтерв'ю з тими, що звільняються.

Питання для самоконтролю

1. В чому сутність та які складові організаційної культури?
2. Які вимоги до організації робочих місць Ви знаєте?
3. Які норми праці і нормативи використовують в сучасних умовах розвитку економіки?
4. В чому суть організаційної культури?
5. Розкрийте сутність організаційного клімату на підприємстві.
6. Які групи факторів впливають на формування і зміну умов праці?
7. В чому полягає сутність поняття організаційної прихильності?

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.
3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.
5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. –

Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.

8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.

10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х.: Инжек, 2005. – 257 с.

11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 11

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**11.1. Соціальні партнери: роботодавці та наймані робітники.
Спільність і розходження їхніх інтересів, імовірність конфліктів**

Соціальне партнерство представляє особливу систему відносин, що виникають між найманими робітниками і роботодавцями при посередницькій ролі держави, щодо узгодження економічних інтересів у соціально-трудої сфері та врегулюванню соціально-трудоих конфліктів. Систему соціального партнерства називають «трипартізмом», тому що у врегулюванні соціально-трудоих відносин беруть участь три сторони: організації, що представляють інтереси найманих робітників, об'єднання роботодавців і держава.

Найманий робітник - громадянин, що уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем, керівником організації або окремою особою на проведення визначеної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних знань, кваліфікації і т. п. На практиці у якості найманого працівника як суб'єкта соціально-трудоих відносин можуть виступати й індивідуум, і групи працівників, що розрізняються за своїм соціальним, професійним, територіальним й іншим положенням, за спрямованістю інтересів, мотивацією праці та багатьма іншими ознаками.

Захищають соціально-трудої інтереси найманих робітників професійні спілки - масові організації, що об'єднують найманих робітників. Однак це не виключає можливість існування інших організаційних форм об'єднання найманих робітників.

Роботодавець - це людина, що працює самостійно і постійно наймає для роботи одного або багатьох осіб. Роботодавець може бути власником засобів виробництва або його представником, наприклад: керівник організації, що не є його власником, виступає як роботодавець.

Держава в системі соціально-трудова відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, роботодавець, посередник і арбітр при трудових суперечках.

11.2. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавців і працівників. Форми соціального партнерства

Існує два протилежні уявлення про те, що таке соціальне партнерство.

1. Соціальне партнерство є система взаємин між найманими робітниками і роботодавцями, яка приходить на зміну класовій боротьбі. Згідно з таким уявленням, у даний час у силу низки соціально-економічних змін, що відбулися у розвинених країнах, досить чітко виявилася неконструктивність класово-антагоністичного підходу до соціально-трудова відносин. Тому намітився відхід від класових протиріч. Класовий конфлікт поступово перетворюється у конфлікт між організаціями, що представляють різні інтереси у суспільстві, які можна погасити шляхом переговорів і досягнення компромісу. Соціальне партнерство у даному випадку розглядається як один зі способів узгодження інтересів, представлених у суспільстві.

2. Соціальне партнерство - це спосіб узгодження протилежних інтересів, метод вирішення соціально-економічних проблем і регулювання конфліктів між класом найманих робітників і класом власників. Незважаючи на зміни, що відбулися в економічній і соціальній сферах сучасного західного суспільства, протиріччя інтересів найманих робітників і роботодавців зберігаються, як зберігаються класові розходження. У цьому випадку соціальне партнерство представляє спосіб зм'якшення класових протиріч як умови політичної стабільності та соціального перемир'я у суспільстві.

Прихильники і першого, і другого напрямку визнають необхідність існування соціального партнерства, але вони по-різному визначають природу

цього явища. Ті, хто розглядає соціальне партнерство як антипод класової боротьби, виходять з того, що сучасний капіталізм уже не є капіталізмом у класичному його розумінні. Це нове суспільство, де більше немає капіталістів і найманих робітників, а є рівноправні партнери, що можуть домовитися між собою у випадку виникнення розбіжностей. Головною умовою формування партнерських відносин є збіг цілей найманих робітників і капіталістів. Причому, якщо збіг цілей відбувається на рівні перспективних цілей, то можливо тривале і досить стійке партнерство. Якщо на рівні приватних цілей - то таке партнерство буде тимчасовим. Але у будь-якому випадку соціальне партнерство неможливе без збігу цілей. Наймані робітники і роботодавці представляють сторони одного цілого. Вони не можуть існувати один без одного. І навіть, якщо між ними виникають конфлікти, то в інтересах обох сторін знайти діючі способи їхнього своєчасного й ефективного вирішення.

Ті, хто розділяє другу точку зору, навпроти, вважають, що сучасний капіталізм нітрохи не відрізняється від капіталізму минулого сторіччя. Наявність приватної власності на основні засоби виробництва зберігається, а тому зберігається антагонізм інтересів найманих робітників і капіталістів. Перебороти конфлікт інтересів у рамках ринково-капіталістичного типу господарства неможливо еволюційним шляхом через реформи і переговори. Переговори - це немирна за своєю суттю процедура. І навіть тоді, коли сторонам вдасться домовитися, така домовленість має компромісний характер. Досягти ж компромісу можна тільки за умови відносної рівності сторін.

Виявлення двох протилежних точок зору щодо істоти соціального партнерства є дуже важливим, тому що різному розумінню сутності соціального партнерства відповідають і різні уявлення про його зміст і механізм.

Із сутності соціального партнерства випливає його зміст:

—спільний розгляд і узгодження працівниками і роботодавцями соціально-трудової політики на всіх рівнях суспільного виробництва на основі підвищення ефективності праці;

–розробка критеріїв соціальної справедливості та встановлення гарантованих заходів захисту ефективної праці суб'єктами соціального партнерства;

–переважно переговорно - договірний характер взаємин між представниками працівників і роботодавців при підготовці відповідних угод, а також при вирішенні виникаючих розбіжностей.

У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і угод, що укладаються, на державному, територіальному, галузевому і професійному рівнях і колективних договорів на підприємствах (в організаціях, установах).

Формами соціального партнерства можуть бути:

1. Колективні договори й угоди.
2. Генеральна угода (у якій передбачаються положення про принципи регулювання соціально-трудових відносин, у т.ч. у сфері розвитку ринку праці та зайнятості населення, оплати праці найманих робітників, доходів і рівня життя населення, його страхового захисту, соціального забезпечення і соціального страхування).
3. Галузева тарифна угода укладається між галузевою профспілкою і галузевою спілкою роботодавців.
4. Спеціальні угоди стосуються якихось конкретних соціально-економічних проблем і укладаються, як правило, територіальними радами профспілок, об'єднаннями роботодавців, територіальними органами виконавчої влади або місцевого самоврядування.
5. Переговори між роботодавцями і працівниками підприємства.
6. Форми партнерства не обмежуються цим. До них можна також віднести участь працівників у прийнятті рішень, у групах якості, що грають велику роль у підвищенні якості продукції та продуктивності праці, упровадженні нових технологій, в удосконалюванні організації праці, постійні консультації з профспілками, з робочою радою підприємства.

11.3. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих робітників

Важливим напрямком у вивченні соціального партнерства є розгляд ролі профспілок, які представляють і захищають інтереси найманих робітників. Вони (профспілки) є соціально уразливою стороною виробничих відносин. Саме профспілкам належить ініціююча роль при розробці трудового і соціального законодавства, проведенні колективних переговорів, укладенні колективних договорів і угод. Ця ініціатива пояснюється тим, що інтереси працівника і роботодавця не збігаються, а їхні сили нерівні.

Повноваження профспілок регламентуються Законом України «Про професійні спілки, їхні права і гарантії діяльності», прийнятих Верховною Радою України 15.09.1999 року. Всі інші законодавчі акти в цій сфері застосовуються таким чином, щоб не суперечити цьому Закону. Це - КЗпП, Закони України «Про колективні договори й угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці».

Відповідно до Закону «Про професійні спілки, їхні права і гарантії діяльності» професійна спілка визначається як добровільна, неприбуткова цивільна організація, що об'єднує громадян, зв'язаних загальними інтересами за видом їх професійної (трудової) діяльності (навчання) (ст. 1).

У даний час відбувається процес реформування профспілок, зв'язаний із серйозними перетвореннями в країні на різних рівнях, насамперед - зі зміною форм власності, зі спадом виробництва, банкрутством підприємств, конверсією, а також із роздробленістю профспілкового руху. Сформована політична і соціально-економічна ситуація в країні призвела до такого:

- почався розпад єдиного профспілкового руху;
- підсилилося суперництво між галузевими і регіональними, первинними і вторинними структурами;
- відбулися скорочення або втрата матеріальної і фінансової бази профспілкового руху;
- почався відтік професійних кадрів, знизився інтелектуальний потенціал

профспілкових органів, рівень їхніх знань.

Профспілки представляють і відстоюють права й інтереси членів профспілок з питань індивідуальної праці і зв'язаних з нею відносин, а також в області колективних прав та інтересів, незалежно від членства в профспілці.

Функціями захисної діяльності профспілок є:

- захист економічних інтересів найманих робітників у процесі праці;
- забезпечення захисту соціальних інтересів найманих робітників у процесі трудової діяльності;
- соціальний захист інтересів найманих робітників поза виробництвом (у побуті, на відпочинку, при тимчасовій непрацездатності та ін.).

Необхідно відзначити, що захист економічних інтересів (захист працівників від безробіття, питання оплати праці) включає контроль за дотриманням законодавчих норм при найму і звільненні та ін.

Невідкладні задачі стоять в області організації і регулювання заробітної плати, посилення ролі нормування праці та тим самим підвищення інтересу роботодавців до росту продуктивності праці, значному поліпшенню умов праці на виробництві, екології і, нарешті, посилення ролі профспілок у діяльності щодо забезпечення гідного рівня життя трудящих.

В умовах демократії, плюралізму актуальним є питання недопущення монополізації профспілок, закріплення за ними права бути єдиними представниками інтересів працівників. У той же час якими би важливими не були би профспілки, вони тільки -посередники. Головними фігурами в економіці, у виробничих відносинах залишаються власники (роботодавці, підприємці) і наймані робітники (трудовий колектив).

Бажання визнати профспілковий орган стороною колективного договору не тільки є неправильним за сутністю, але і, зрештою, суперечить правам профспілок. Саме трудовий колектив є головним виконавцем колективного договору і повинен нести повну відповідальність за таке виконання.

11.4. Колективний договір як спосіб узгодження інтересів

роботодавця і працівників організації

Узгодження інтересів найманих робітників і роботодавців у сфері соціально-трудових відносин здійснюється шляхом переговорів і завершується укладенням колективних договорів і угод. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин є невід'ємною характеристикою системи соціального партнерства. У колективних договорах обов'язково повинні бути статті, що пов'язують величину заробітної плати робітників з фінансовим становищем підприємства і положенням підприємства на ринку. У колективних договорах звичайно зміщені акценти з визначення і фіксації ціни робочої сили на проблеми зайнятості. У якості обов'язкових розглядаються також статті, які передбачають участь найманих робітників в управлінні виробництвом або їхню участь у прибутку.

При укладенні колективних договорів упор робиться не на розходження інтересів найманих робітників і роботодавців, а на їхнє співвладіння. Працівників намагаються переконати в тому, що вони разом з роботодавцями представляють єдине ціле й у них один загальний інтерес - збереження і розвиток підприємства, на якому вони трудяться. Тому, в процесі переговорів вони повинні виробити загальну систему цінностей, заснованих на згоді, повазі і взаємних поступках.

На тих підприємствах, де реалізується така ідеологія соціального партнерства, інтереси найманих робітників можуть представляти не тільки профспілки, але і будь-які інші виборні органи, аж до «робочих директорів», як це має місце в Німеччині. Працівники повинні рішучим чином виступати проти укладання договорів з роботодавцями тільки на їхніх умовах, не зважати на становище адміністрації, виступати проти прив'язки заробітної плати робітників до результатів роботи фірми.

Держава прагне згладити протиріччя сторін у процесі переговорів, активно бере участь у процесі переговорів як безпосередньо, через своїх представників, так і через арбітражні органи, погоджувальні комісії, щоб

уникнути посилення соціальної напруженості. З цією метою вона більш широко закликає сторони до згоди, намагаючись культивувати в них почуття соціальної відповідальності.

Зміст і порядок складання колективного договору

Одним з напрямків соціально-партнерських відносин є складання колективних договорів і угод, які складаються в Україні на виробничому, регіональному, галузевому і національному рівнях. Перевірку стану складання і реалізації колективних договорів на підприємствах здійснює Державна інспекція праці Міністерства праці і соціальної політики. Україна ратифікувала Конвенцію МОП №98 „Про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів” (1949 р.). В Україні правове регулювання колективних договорів і угод здійснюється згідно з Законом України «Про колективні договори й угоди» від 1 липня 1993 р., розділом II “Колективний договір” КЗпП.

Держава на рівні централізованих норм установлює загальну процедуру складання колективних договорів. Зміст же визначається сторонами. Колективний договір - це локальний нормативно-правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні відносини між власником і працівниками даного підприємства, незалежно від форми власності та господарювання. У законі не визначена мінімальна кількість найманих робітників на підприємстві. Хоча, цю норму доцільно установити. В окремого роботодавця може працювати й один найманий робітник, у цьому випадку умови праці можуть бути встановлені трудовим договором. Практично на невеликих підприємствах, особливо малих, колективні договори не складаються. Таким чином, норма закону не виконується, хоча і закон у цій частині не відповідає ринковим потребам.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори й угоди» сторонами колективного договору є власник майна підприємства, тобто роботодавець, і трудовий колектив, оскільки саме він буде виконувати узяті за договором зобов'язання. Профспілкові органи виступають представниками трудового колективу для проведення підготовчої роботи зі складання

колективного договору (ст. 17 Закону України «Про підприємства в Україні»).

Будь-який колективний договір, у кінцевому рахунку, фіксує домовленість сторін за наступними питаннями:

- розмір заробітної плати й інших грошових виплат;
- механізм регулювання заробітної плати виходячи з росту цін (індексація заробітної плати і доходів);
- система грошових компенсацій за роботу в нічний час або святкові дні;
- зайнятість і перекваліфікація;
- тривалість робочого дня і робочого тижня;
- тривалість оплачуваної відпустки;
- умови праці й охорона праці;
- основні обов'язки сторін (адміністрації і працівників);
- контроль за виконанням колективного договору.

Колективний договір може припускати додаткові, у порівнянні з чинним законодавством і угодами, гарантії і пільги.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення генеральної, галузевої, регіональної угод діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду.

Колективний договір, угода набирають чинності з дня їх підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі, угоді.

Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

Колективний договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір.

У разі реорганізації підприємства колективний договір зберігає чинність

протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника підприємства чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, якщо не передбачено його реєстрацію.

Усі працюючі, а також щойно прийняті на підприємство працівники повинні бути ознайомлені з колективним договором власником або уповноваженим ним органом.

Колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і вноситься на розгляд загальних зборів трудового колективу. У разі якщо збори трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому вноситься на розгляд зборів трудового колективу. Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами трудового колективу. Зміни і доповнення до колективного договору, угоди протягом строку їх дії можуть вноситися тільки за взаємною згодою сторін в порядку, визначеному колективним договором, угодою.

Соціальне партнерство представляє особливу систему відносин, що

виникають між найманими робітниками і роботодавцями при посередницькій ролі держави, щодо узгодження економічних інтересів у соціально-трудої сфері та врегулюванню соціально-трудоїх конфліктів. Систему соціального партнерства називають «трипартизмом», тому що у врегулюванні соціально-трудоїх відносин беруть участь три сторони: організації, що представляють інтереси найманих робітників, об'єднання роботодавців і держава.

Питання для самоконтролю

1. Система соціально - трудоїх відносин та її нормативно - правове регулювання.
2. Механізм соціального партнерства і трипартизм у країнах з розвиненою ринковою економікою.
3. Регулювання соціально - трудоїх відносин за допомогою вирішення трудоїх суперечок і конфліктів в Україні.
5. Договірне регулювання соціально - трудоїх відносин.
6. Проблеми становлення виробничої демократії в Україні.
7. Міжнародний профспілковий рух та його роль у розвитку соціально - трудоїх відносин.
8. Вирішення колективних трудоїх суперечок і конфліктів в Україні.

Література

1. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500, [4] с.
2. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті : навч.-метод посібн. для студ. вуз. / І. В. Гордієнко. – К. : КНЕУ, 1999. – 128 с.
3. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
4. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України,

НТУ України КПШ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2005. – 156 с.

5. Комарницький, І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вуз / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.

6. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.

8. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

9. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вуз. / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2004. – 351 с.

10. Павленко, Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Л. А. Павленко ; Харків. Нац. економ. ун-т. – Х. : Инжек, 2005. – 257 с.

11. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

12. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2002. – 415, [1] с.

Розділ 12

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ
РЕСУРСАМИ**12.1. Становлення і розвиток міжнародної співпраці в управлінні трудовими ресурсами. міжнародна організація праці (МОП)**

Для продуктивних сил у сучасну епоху характерний швидкий прогрес, постійне оновлення технічного апарату, технологічних схем виробництва і, як наслідок, величезне зростання продуктивних сил. За цих умов особливе значення має завчасна і всебічна підготовка трудових ресурсів, здійснення фундаментальних досліджень, які сприяють технічному прогресові, розподілу та організації споживання тощо.

Міжнародна організація праці (МОП) була заснована відповідно до Версальського договору в 1919 р. разом з Лігою Націй після закінчення Першої світової війни в ході післявоєнної мирної конференції, що проходила спочатку в Парижі, а потім у Версалі. Необхідність створення МОП диктувалася насамперед гуманітарними мотивами. Дедалі неприйнятними ставали умови праці і життя робітників, вони піддавалися експлуатації, яка шкодила їхньому здоров'ю, сімейному життю, особистим інтересам. Стурбованість цим звучить у преамбулі Статуту МОП, де говориться про «умови праці, що призводять до несправедливості, нестатків і бідності великої кількості людей». Друга причина була політичною. Не сподіваючись на кращу долю, трудящі, кількість яких постійно зростала в результаті розвитку промисловості, могли стати на шлях соціального протесту і навіть революції. У преамбулі зазначається, що несправедливість породжує «таке невдоволення, яке загрожує міфові і злагоді в усьому світі».

Третя причина була економічною. Зважившись на соціальні поліпшення, будь-яка країна виявилася б у програті стосовно своїх конкурентів внаслідок неминучого зростання собівартості її продукції. У преамбулі зазначається, що

«ненадання якою-небудь країною людських умов праці трудящим є перешкодою для інших народів, що бажають поліпшити становище трудящих у своїх країнах».

Статут МОП був розроблений у січні-квітні 1919 р. Комісією з праці, що була утворена Паризькою мирною конференцією. Комісія складалася з представників дев'яти країн (Бельгії, Італії, Куби, Польщі, Великобританії, США, Франції, Чехословаччина і Японії) і працювала під головуванням Самуїла Гомперса, керівника Американської федерації праці (АФТ). Згодом була створена організація з унікальним принципом тристороннього представництва — вона об'єднує делегатів урядів, підприємців і трудящих. Статут МОП став частішою XIII Версальської угоди.

МОП акумулює унікальний світовий досвід з проблем соціально-економічного розвитку, проведення структурних реформ, боротьби з безробіттям, рівних можливостей зайнятості, соціального захисту населення, поліпшення умов праці, підвищення рівня зарплати та життя працівників.

Сьогодні членами МОП є понад 170 країн (98% населення світу). Україна член МОП з 1954 р.

За Статутом, метою МОП є досягнення визначальної злагоди на основі соціальної справедливості та поліпшення умов праці. Це може бути досягнуто регламентацією робочого часу, встановленням максимальної тривалості робочого дня і робочого тижня, регламентацією набору робочої сили внаслідок боротьби з безробіттям, встановлення гарантій заробітної плати, яка забезпечувала б задовільні умови життя, та ін.

Функції МОП:

1. Займається розробленням міжнародної політики і програм, спрямованих на поліпшення умов праці та життя працівників, підвищення можливостей зайнятості й підтримку основних прав людини.
2. Приймає міжнародні трудові норми, які є основою для здійснення цієї політики.
3. Здійснює широку програму міжнародної технічної співпраці для

надання допомоги урядам в ефективному проведенні в життя цієї політики.

4. Сприяє загальній та професійній освіті, проводить дослідницьку та видавничу роботи, що сприяє виконанню її програм.

Основні принципи (Філадельфійська декларація 1944 року):

1. Праця не є товаром як таким.
2. Свобода слова і свобода об'єднання — необхідні умови постійного прогресу.
3. Бідність у будь-якому місці є загрозою суспільному благоустрою.
4. Принципи рівності, соціальної справедливості.

Є десять програмних завдань МОП:

1. Повна зайнятість і підвищення життєвого рівня працівників.
2. Задоволення роботою.
3. Освіта.
4. Політика в галузі оплати праці.
5. Право на колективні переговори.
6. Соціальне забезпечення.
7. Захист добробуту дітей і матерів.
8. Забезпечення необхідного харчування та житла.
9. Забезпечення рівних можливостей у галузі загальної та професійної освіти.
10. Охорона праці.

Статут МОП виходить з двох принципів — всезагальності та тристороннього представництва. Всезагальність означає насамперед можливість вступу до МОП усіх держав, які беруть на себе визначені Статутом обов'язки. Цей принцип зобов'язує членів МОП сприяти поліпшенню умов праці та життя трудівників усіх країн, надавати їм рівне право користування тими перевагами, які випливають з членства в організації. Принципом тристороннього представництва керується тільки МОП. Кожна група представників може займати самостійну позицію під час вирішення проблем праці.

Структура МОП:

1. Міжнародна конференція праці, в якій беруть участь усі держави — члени МОП. Вона відбувається щороку в Женеві. Кожна держава представлена двома урядовими делегатами: одним — від підприємців і одним — від працівників. На Конференції розглядаються і приймаються міжнародні норми у трудовій галузі, затверджується бюджет МОП та обирається Адміністративна рада.

2. Адміністративна рада — виконавчий орган МОП. Проводить свої засідання тричі на рік в Женеві. Рада приймає рішення з політики МОП, визначає її програму та бюджет, які потім подаються на Конференцію для затвердження. Рада вибирає також Генерального директора МБП. Рада складається з 56 членів: 28 урядових представників, 14 представників підприємців й 14 представників працівників.

3. Міжнародне бюро праці (МБП) є постійним секретаріатом МОП та центром усієї діяльності, яку здійснює Організація під контролем Адміністративної ради й під керівництвом Генерального директора, що обирається на п'ятирічний строк з можливістю переобрання на наступні терміни. МБП є також центром досліджень і документації, видавництвом, де друкуються результати спеціальних досліджень, доповіді й періодична література з широкого кола питань.

4. Міжнародний інститут соціально-трудова досліджень, створений у 1960 р., є самостійною установою, мета якої — сприяти поглибленому вивченню й усвідомленню проблем праці та розробляти методи їх вирішення. Інститут здійснює такі програми: праці та економічного розвитку; праці та нової системи організації виробництва; соціальної злагоди і тристоронності.

5. Міжнародний навчальний центр в Туріні (Італія) — найбільший навчальний заклад системи ООН. Діяльність Центру присвячена виключно розвитку людських ресурсів і виходить з принципу, за яким внесок у закріплення людського потенціалу є найефективнішим засобом досягнення соціального прогресу та зміцнення держав, що розвиваються.

МОП здійснює діяльність у трьох основних напрямках: вироблення конвенцій і рекомендацій про працю; надання технічної допомоги країнам, що розвиваються; навчання і освіта з питань, які стосуються діяльності МОП.

Вироблення конвенцій і рекомендацій про працю — важлива форма діяльності МОП. До 1997 р. прийнято 183 конвенції і понад 194 рекомендації. У них розглядаються різноманітні питання трудових відносин, зокрема питання заборони примусової праці, дискримінації працівників, охорони материнства та праці молоді, забезпечення профспілкової свободи, рівноправності в оплаті праці жінок і чоловіків, гарантій заробітної плати та професійного навчання, організації служби зайнятості тощо.

Конвенції є обов'язковими для держав-членів МОП у разі їх ратифікації. Рекомендації не підлягають обов'язковій ратифікації. Україна ратифікувала 50 конвенцій (на початок 1999 р.).

Міжнародні норми про працю зібрані в Міжнародному кодексі про працю (2 томи), який є зведенням міжнародних норм про працю. Обов'язкової сили він не має.

Україна підтримує ряд заходів МОП, спрямованих на розвиток міжнародної співпраці.

12.2. Конвенції і рекомендації МОП з питань використання трудових ресурсів і соціального захисту населення

З розвитком ринкової економіки сформувався світовий ринок праці, склалися загальноприйняті у світі ринкові відносини, що юридично оформлені в конвенціях і рекомендаціях МОП як складова частина міжнародного права.

За темами є конвенції:

1. Свобода асоціації (4).
2. Заборона примусової праці (2).
3. Рівність можливостей та спілкування (3).

4. Зайнятість, людські ресурси (11).
5. Соціальна політика. Регулювання питань праці (4).
6. Статистика праці (4).
7. Колективні трудові відносини (6).
8. Заробітна плата (6).
9. Робочий час (7).
10. Щотижневий відпочинок та оплачувані відпустки (4).
11. Безпека та гігієна праці (18).
12. Побутове обслуговування, помешкання та вільний час (3).
13. Соціальне забезпечення (16).
14. Праця жінок (3).
15. Праця дітей та підлітків (3).
16. Працівники-мігранти (3).
17. Окремі категорії працівників (4).

Всього є майже 200 конвенцій МОП, найважливіші з яких ратифіковано в Україні, а саме:

Конвенція 122 (1964 р., ратифікована у 1968 р.) про політику в галузі зайнятості. Вона спрямована на сприяння повній зайнятості з метою стимулювання економічного зростання та розвитку, підвищення рівня життя, задоволення потреб у робочій силі та розв'язання проблем безробіття.

Конвенція 142 (1975 р., ратифікована у 1979 р.) про професійну орієнтацію і професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів, яка зобов'язує члена організації приймати та розвивати всебічно скоординовані програми та політику професійної підготовки й орієнтації, тісно пов'язані із зайнятістю, зокрема через державні служби зайнятості.

Конвенція 138 (1973 р., ратифікована у 1979 р.) про мінімальний вік для приймання на роботу. У ній вказано про заборону дитячої праці: мінімальний вік не нижчий за вік закінчення обов'язкової шкільної освіти і в жодному разі не нижчий за 15 років.

Конвенція 111 (1958 р., ратифікована у 1961 р.) про дискримінацію в

галузі праці та занять. Вказано про неприпустимість відмін чи переваг за ознаками раси, кольору шкіри, релігії, політичних переконань, іноземного походження, соціального походження, що призвело б до порушення умов у галузі праці та занять.

Конвенція 95 (1949 р., ратифікована у 1961 р.) про гарантію заробітної плати. У ній сказано, що підприємець виплачує працівникові за працю, що виконана або має бути виконана, за послуги, які надані чи мають бути надані. Заробітна плата виплачується виключно валютою, що має законний обіг в даній країні; виплата заробітної платні у вигляді спиртних напоїв заборонена; заробітна плата виплачується безпосередньо працівникові або, за його згодою, довірній особі; заробітна плата не підлягає арешту; заробітна плата виплачується регулярно і за місцем роботи.

У Конвенції 103 (1952 р., ратифікована у 1956 р.) про охорону материнства йдеться про права матерів на працю і їх захист у галузі забезпечення гарантованого приватного мінімуму на певний період.

Україна ратифікувала також Конвенцію 45 в 1961 р. про заборону використання праці жінок на підземних роботах.

Важливою є Конвенція 115 (1960 р., ратифікована у 1968 р.) про захист трудящих від іонної радіації. Конвенція поширюється на всі види діяльності, що спричиняють вплив іонної радіації на працівників у процесі їхньої праці; дозволяються максимально допустимі дози, які потрібно переглядати згідно з новими вимогами.

У 1994 р. Україна визнала Конвенцію 154 про сприяння колективним переговорам (1981 р.), яка має сприяти прийняттю країнами світу програм, що мають за мету справжнє визначення права на колективні переговори, і визначила, що цей принцип стосується всіх народів. Ця Конвенція ґрунтується на міжнародних нормах, що вміщені у Конвенції 1948 р., про свободу асоціації та захист права на організацію; Конвенції 1949 р. про право на організацію і на ведення колективних переговорів; у Рекомендації (1951 р.) про добровільне приміщення й арбітраж, у Конвенції 1978 р. і Рекомендації 1978 р. про трудові

відносини на державній службі, а також Конвенції 1978 р. і Рекомендації 1978 р. про регулювання питань праці. У цьому ж (1994) році Україна ратифікувала Конвенцію 158 (1982 р.) про припинення трудових відносин з ініціативи підприємця, що враховує міжнародні норми, вміщені у Рекомендації 1963 р. про припинення трудових відносин. За цей час сталися зміни, які потрібно врахувати у міжнародних нормах. Положення цієї Конвенції застосовуються через законодавство або правіща, крім випадків, коли вони застосовуються через колективні договори, рішення арбітражних або судових органів чи в якийсь інший спосіб, що відповідає національній практиці. Ця Конвенція поширюється на всі галузі економічної діяльності, на всіх осіб, що працюють за наймом.

У Конвенції 100 (1951 р., ратифікована у 1956 р.) про рівну винагороду чоловіків і жінок за працю однакової вартості вказано, що однакова винагорода чоловіків і жінок за працю однакової вартості може застосовуватися або через національне законодавство, або через систему визначення винагороди, встановлену або визнану законодавством, або через колективні договори між підприємцями та працівниками, або через поєднання цих способів.

З останніх ратифікованих в Україні документів треба відзначити:

Конвенцію 144 (1976 р., ратифікована в 1993 р.) про тристоронні консультації для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм.

Конвенцію 2 (1919 р., ратифікована в 1994 р.) про безробіття.

Конвенцію 156 (1981 р., ратифікована в 1999 р.) про однакове ставлення й однакові можливості для працюючих чоловіків і жінок; працівників із сімейними обов'язками.

Кожна Конвенція після ратифікації діє впродовж 10 років. Тоді її можна демонтувати. Якщо член МОП не скористається цією нагодою, то вона автоматично зберігає чинність ще упродовж 10 років. Загалом робота з підготовки та прийняття нових нормативних актів, приведення наявних у відповідність з міжнародними конвенціями лише почалася.

12.3. Вплив міжнародної економічної інтеграції на процеси управління трудовими ресурсами

Міжнародна економічна інтеграція — це вищий рівень розвідку міжнародних економічних відносин, що є процесом господарського об'єднання країн на основі розвитку глибоких і стійких зв'язків та поділу праці між національними господарствами, взаємодією їх виробничих структур на різних рівнях і в різних формах. Прикладом такої інтеграції є Європейський Союз (ЄС).

Для вільного руху робочої сили в рамках ЄС потрібно було ліквідувати поза ринкові бар'єри, насамперед національні адміністративні обмеження, державно-правові норми та ін., що штучно спрямовували рух робочої сили в межах Союзу; ліквідувати об'єктивну різницю в рівнях оплати подібної праці в умовах найму та соціального захисту працівників. Для реалізації цих завдань в ЄС прийнято ряд законодавчих актів, спрощено порядок виїзду громадян Союзу' на територію країн-членів ЄС і дозволено, у разі переїзду для працевлаштування, при наявності відповідного договору одержати роботу; поширено на працівників-мігрантів основні види соціального забезпечення, в тому числі допомогу у зв'язку з хворобою, з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, інвалідністю, сімейні допомоги на дітей і пенсії за віком. Наймання на роботу та її виконання для мігранта з країни-члена ЄС регулюються законами та адміністративними правилами, що регулюють працю національної робочої сили.

Інтеграція дає змогу країнам ЄС: розвивати на основі поглиблення спеціалізації виробництва однорідних товарів з розрахунку на достатній ринок інтегрованих держав; забезпечує доступ до різних видів ресурсів і найновіших технологій; сприяє спільному розв'язанню найгостріших соціальних проблем (безробіття, охорона праці, надання соціальних гарантій малозабезпеченим верствам населення та ін.).

У зв'язку з ускладненням господарських зв'язків в інтегрованих країнах

виникає потреба у спеціалістах високої кваліфікації, ці вакансії займає, як правило, робоча сила своїх же країн, поступово перекваліфіковуючись, освоюючи складні види професій. З'являються вакансії низької і частково середньої кваліфікації, які поступово займають мігранти з інших, менш розвинених країн, у тому числі й з України.

Інтеграційні процеси в країнах ЄС спрямовані на зміцнення позицій Західної Європи у світі. Інтеграційні зв'язки не усувають конкуренції між партнерами ЄС. Вона усувається внаслідок компромісів на основі договірних відносин. Проте створення єдиного ринку праці в країнах ЄС зумовлює тенденції посилення конкурентної боротьби за територіальне розміщення виробництва, потребу в автоматизації, підвищує значення людських ресурсів, вимоги до високої кваліфікації, заходів щодо стимулювання зайнятості певних цільових груп (професій, спеціальностей).

Єдиний ринок праці ЄС лише частково впливає на національний ринок праці внаслідок посиленого обміну товарів, послуг і капіталу. Цей обмін — один з чинників національного розвитку взагалі, в т.ч. й потреби в робочій силі. Тому міграція робочої сили через кордони безпосередньо й негативно впливає на національні ринки праці, змінюючи їх структуру, темпи та пропорції формування. Сьогодні розширено правіша вільного пересування робочої сили та підвищено мобільність їх у межах ЄС.

Зняття обмежень на вільний обмін товарів, послуг і капіталу сприяє розвитку торгівлі, що впливає на ринок праці у формі збільшення попиту на робочу силу (за підрахунками спеціалістів, понад 2 млн. осіб). Це свідчить як про потенційні можливості, так і про обмеження, оскільки в цих країнах налічується майже до 15 млн. безробітних. Це означає, що безробіття можна лише зменшити, а не ліквідувати. Постійною проблемою є застійне безробіття, яке становить у деяких країнах ЄС половину всього безробіття.

Рівні розвитку різних регіонів ЄС і умови в них для розміщення промисловості неоднакові. Менш промислово розвинені країни побоюються, що широкий ринок вигідний переважно для сильніших у промисловому

відношенні країн і що відстань між багатими і бідними країнами не скоротиться. Тому потрібно проводити ефективнішу економічну політику в регіоні.

Не можна не враховувати й соціальних аспектів, оскільки перерозподіл додаткового продукту стосується різних груп населення, а компанії отримують найбільший прибуток. Розв'язання цієї проблеми вимагає удосконалення трудового та соціального законодавства, вироблення мінімальних стандартів соціальних прав для всіх країн ЄС.

У зв'язку з майже повною ліквідацією валютних кордонів капітали в країнах ЄС надходять туди, де їх можна використати з найбільшим прибутком, що, безумовно, впливає на регіональну зайнятість робочої сили.

Упродовж останнього десятиріччя зайнятість у країнах ЄС збільшувалася переважно за рахунок молоді, яка знайшла свою першу роботу, і жінок, серед яких зайнятість зростає більше, ніж серед чоловіків. Проте багато з цих робіт були розраховані на неповний робочий день. Лише 30% новостворених робочих місць одержали безробітні. Безробіття не скорочується тією мірою, якою зростає зайнятість через так звану «приховану робочу силу», що шукає роботу лише в періоди, коли їй треба поліпшити економічне становище. Значну частину цієї «прихованої робочої сили» становлять жінки.

Майже всі прогнози щодо попиту на робочу силу свідчать про подальше підвищення попиту на вчених, інженерів, техніків і висококваліфіковану робочу силу. Зростаюче значення кваліфікації — прямий результат зростаючої автоматизації та вдосконалення технологій. До того ж, підвищення продуктивності праці щоразу більше буде залежати від рівня кваліфікації робочої сили в умовах тиску міжнародної конкуренції.

Боротьба за кваліфікованих спеціалістів, яких не вистачає, зростатиме у всіх країнах ЄС внаслідок посилення європейської конкуренції, старіння активного населення й низького коефіцієнта безробіття. На цих працівників зберігається дефіцит навіть в умовах зниження темпів зростання економіки.

На показник трудової активності дуже впливає рівень кваліфікації

працівників. Жінки з вищою кваліфікацією працюють частіше, ніж жінки, що не мають її. Найбільше зайняті молоді незаміжні дівчата, а також заміжні жінки старшого віку. Але стимулювання підвищення професійної кваліфікації жінок полягає не лише в підвищенні кваліфікації, а й у розширенні діапазону професій, що дають змогу використовувати жіночу працю в нетипових формах зайнятості, що є досить привабливим для компаній, бо дає їм змогу пристосовувати свою робочу силу до вимог виробництва, яке постійно змінюється.

Структура ринку праці визначається здебільшого поведінкою членів ЄС, їх вкладом у розвиток ринку та зміною темпів і пропорцій його складових частин. Випереджальний розвиток деяких країн, застосування нових високих технологій може привести до вивільнення певної кількості працівників, створення резервної армії праці, але ненадовго. Використовуючи перші можливості, країна прийде до ринкової рівноваги, оскільки науково-технічний прогрес вимагає власної кваліфікованої робочої сили. Вона доступніша, надійніша. Тому це не передбачає значної міграції робочої сили в межах ЄС.

Важливою проблемою для країн ЄС є міграція з країн третього світу та Східної Європи, в тому числі й з України. Дефіцит державного та більшості регіональних бюджетів, незначна порівняно з іншими країнами частка приватних інвестицій в Україну, мільйонні, а не багатомільйонні кредити міжнародних фінансових організацій не дають змоги за короткий строк і без зростання соціальної напруженості в суспільстві перепідготувати та перерозподілити велику кількість робочої сили. У цьому контексті регульована трудова міграція надлишкової в регіонально-галузевому розрізі робочої сили може стати ефективним засобом у галузі регіонального використання трудового потенціалу країни.

Значним регулятором управління трудовими ресурсами, забезпечення соціальних гарантій працівників є Рада Європи — перша міждержавна організація регіонального характеру, в основі діяльності якої лежить захист прав людини. Датою створення Ради Європи вважається 5 травня 1949 р. —

день підписання десятима західноєвропейськими державами Статуту Ради Європи. Саме в рамках Ради Європи вперше були започатковані конкретні заходи реалізації на регіональному рівні ряду прав і свобод, проголошених Загальною декларацією прав людини у 1948 р., правових зобов'язань і міжнародного колективного механізму контролю, що забезпечує їх дотримання. В основу Декларації покладено такі права і принципи:

1. Кожна людина повинна мати можливість заробляти собі на життя працею, яку вона вільно вибирає.
2. Усі працівники мають право на справедливі умови праці.
3. Усі працівники мають право на безпечні і здорові умови праці.
4. Усі працівники мають право на справедливую винагороду, що забезпечує достатній життєвий рівень для них самих і для їхніх родин.
5. Усі працівники і роботодавці мають право на свободу об'єднання в національні чи міжнародні організації для захисту своїх економічних і соціальних інтересів.
6. Усі працівники і роботодавці мають право на укладання колективних договорів.
7. Діти і підлітки мають право на особливий захист від фізичних і моральних ризиків.
8. Жінки-працівниці у випадку материнства мають право на особливий захист.
9. Кожна людина має право на належні умови професійної орієнтації, що допомагають їй вибрати професію відповідно до своїх особистих здібностей та інтересів.
10. Кожна людина має право на належні умови професійної підготовки.
11. Кожна людина має право використовувати всі засоби, що допомагають їй досягти найкращого стану здоров'я.
12. Усі працівники і їхні утриманці мають право на соціальне забезпечення.

13. Кожна людина має право на соціальну і медичну допомогу.
14. Кожна людина має право користуватися соціальними службами.
15. Інваліди мають право на самостійність, соціальну інтеграцію та участь у житті суспільства.
16. Родина як головний суб'єкт суспільства має право на відповідний соціальній, правовий й економічний захист, що забезпечує всебічний розвиток.
17. Діти і підлітки мають право на відповідний соціальній, правовий і економічний захист.
18. Громадяни кожної зі Сторін, що уклали декларацію, мають право займатися будь-якою діяльністю на будь-якій іншій Стороні на принципах рівності з громадянами останньої з урахуванням обмежень, що впроваджуються через економічні чи соціальні причини.
19. Трудящі-мігранти, які є громадянами якоїсь Сторони, і члени їх родин мають право на захист і допомогу на території будь-якої іншої Сторони.
20. Усі працівники мають право на однакові можливості і однакове ставлення до них при розв'язанні питань працевлаштування і здобуття професії без дискримінації за ознакою статі.
21. Працівники мають право отримувати інформацію і консультації на підприємстві.
22. Працівники мають право брати участь у визначенні і поліпшенні умов праці і виробничого середовища на підприємстві.
23. Кожна особа похилого віку має право на соціальній захист.
24. Усі робітники мають право на захист при звільненні.
25. Усі робітники мають право на захист їхніх прав при банкрутстві їх роботодавця.
26. Усі працівники мають право на гідне ставлення до них на роботі.
27. Всі особи з сімейними обов'язками, що працюють чи бажають працювати, мають робити це без дискримінації, так, щоб їх службові обов'язки не перешкоджали сімейним.
28. Представники працівників на підприємствах мають право на захист

від дій, що завдають їм шкоди.

29. Усі працівники мають право на інформацію і консультації у разі колективного звільнення.

30. Кожна людина має право на захист від бідності і соціального відчуження.

31. Кожна людина має право на помешкання.

12.4. Участь України в міжнародній організації праці (МОП) та інших подібних європейських і світових структурах

Україна, ставши незалежною державою, зберегла міжнародні зв'язки, які мала як член ООН. Але цього було недостатньо, оскільки виникла потреба використовувати досвід деяких високорозвинених країн, країн посткомуністичної системи чи країн, що розвиваються. Україна є членом Світової продовольчої ради. Вона внесла сюди пропозиції щодо ширшого підходу до розв'язання продовольчих і соціально-економічних проблем, впровадження у сільське господарство досягнень науки і техніки, раціонального використання природних і трудових ресурсів.

Україна взяла участь у створенні Всесвітньої програми дій щодо інвалідів, в т.ч. й тих, що працюють. Значним свідченням турботи про інвалідів у світі стали Стандартні правила забезпечення однакових можливостей для інвалідів. Політичною і моральною основою цих документів стали Міжнародний білль про права людини, Конвенція про права людини, Конвенція про ліквідацію усіх форм дискримінації жінок.

У міжнародних угодах Україна обстоює тезу, що країни, які здійснюють політичні, економічні й соціальні перетворення, потребують підтримки з боку міжнародного співтовариства, бере на себе зобов'язання приділяти особливу увагу боротьбі із світовими проблемами, що є серйозною загрозою здоров'ю, благополуччю, миру, безпеці та добробутові народів. До цих проблем належать: хронічний голод і недоїдання, незаконний обіг наркотичних засобів,

організована злочинність, корупція, збройна конфронтація, інфекції та хронічні захворювання. Для цього треба зміцнювати координацію і співробітництво на національному, а особливо на регіональному та міжнародному рівнях.

Наша країна підтримує сучасні підходи до проблем трудових ресурсів і самостійного розвитку. Концепція сталого соціально-економічного розвитку, орієнтованого на людину, викладена у кінцевих документах декларації і Програмі дій, співзвучна з українським баченням шляхів розв'язання соціально-економічних проблем в Україні, є міцною основою для поглибленого різнобічного співробітництва в соціальній сфері та управлінні трудовими ресурсами.

З метою удосконалення соціально-трудова відносин, розвитку соціального партнерства Україна активно співпрацює з Міжнародною організацією праці (з 1954 р.) За час незалежності представники цієї організації запрошувалися в Україну спостерігачами або консультантами з різних питань профспілкової роботи та праці.

За участю МОП у 1998 р. в Україні проведено два семінари з питань соціально-трудова відносин — у Харкові й Миколаєві, Національний семінар «Конфліктологічна експертиза та практика розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів)» — Києві. У жовтні 1998 р. Міністерство праці та соціальної політики України, Федерація профспілок України і Український союз промисловців і підприємців уклали з Міжнародною організацією праці угоду «Політика активних партнерських відносин. Національні цілі для України). Угода передбачає даліше співробітництво між МОП та Україною у наданні консультативної і технічної допомоги в удосконаленні процесу тристоронніх консультацій, розвитку соціального діалогу, підготовці тренінгу соціальних партнерів, розробці та експертизі законопроектів, інших нормативно-правових актів, а також навчання соціальних партнерів.

З 1993р. Україна як спостерігач бере участь у роботі Всесвітньої конфедерації праці. За 1993-1994 рр. на сесіях цієї організації розглядалися соціально-економічні питання сучасності, а також міжнародного

співробітництва профспілок різної орієнтації. Представники України брали участь у Європейській профспілковій конференції щодо поліпшення навколишнього середовища, охорони праці, здоров'я і життєвого рівня працівників.

З участю України в 1994 р. відбулася конференція МОП «За більш людські умови праці. Умови праці і виробниче середовище». На конференціях МОП розглядаються питання соціально-економічного становища в сучасному світі, зростання безробіття, інфляційних процесів, ролі індустріалізації, гарантії зайнятості та захисту доходів трудівників, діяльності МОП на поліпшення виробничого середовища, ролі малих і середніх підприємств у соціально-економічному прогресі.

Україна підтвердила своє членство у Науковому комітеті ООН з дії атомної радіації, членом якого була з 1955 р.

Україна з 1966 р. є членом Організації ООН з промислового розвитку (ЮНІДО — United Nations Industrial Organization), створеної як орган Генеральної Асамблеї. На лінії ЮНІДО влаштовуються тривалі курси підвищення кваліфікації для спеціалістів у галузі промисловості.

Україна бере участь у роботі Ради управлінців Програми ООН з проблем навколишнього середовища і таких її відділів: Глобальна система спостережень за навколишнім середовищем, Міжнародна довідкова служба, Міжнародний реєстр токсичних речовин і Освітній центр у галузі навколишнього середовища.

Економічна і соціальна Рада ООН, членом якої є Україна, займається економічними, соціальними та науково-технічними питаннями, що становлять інтерес і для управління трудовими ресурсами та проблем народонаселення.

Робота України в Економічній комісії ООН для Європи зосереджена на питаннях розвитку торгівлі, міграції робочої сили, інтенсифікації економічної, наукової та технічної співпраці між європейськими країнами.

Україна бере активну участь у роботі Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), що є спеціалізованою установою ООН. Сьогодні під інтелектуальною власністю розуміють права на так звану

промислову власність (на винаходи, товарні знаки, промислові зразки тощо), на наукові відкриття, авторські права на художні, музичні та інші твори. Україна, як і інші держави, сприяє охороні інтелектуальної власності та забезпечує адміністративну співпрацю спілок, створених на основі багатосторонніх конвенцій. Нещодавно за участю України ця організація розглядала питання міжнародної реєстрації наукових відкриттів. Ряд з них зачіпав патентну інформацію і документацію, а також авторське право.

Україна є членом ЮНЕСКО. Це міждержавна організація, спеціалізована установа ООН. На сесіях ЮНЕСКО за участю України останніми роками були розглянуті питання дальшої демократизації вищої освіти, поліпшення умов життя та їх зв'язок з навколишнім середовищем, участі жінок у розвитку суспільства, фізичного виховання дітей та інші, пов'язані з діяльністю людини.

ЮНЕСКО в 1982р. провело семінар про ефективність вищої освіти в Європі, нараду експертів про визнання еквівалентності дипломів з вищою освітою у європейських країнах.

У 1994 р. в Україні створено Національну асоціацію співпраці ООН. У 1995р. в межах цієї асоціації Україна брала участь у Всесвітньому конгресі жінок, що відбувся в Китаї (Пекін).

Україна є членом Всесвітньої федерації демократичної молоді. На сесіях цієї організації обговорюються н соціально-економічні питання, пов'язані із зайнятістю, підвищенням кваліфікації та ін.

Україна є повноправним членом Всесвітньої федерації наукових працівників (ВФНП) при ЮНЕСКО. На засіданнях Виконавчої ради і Бюро ВФНП розглянуто рекомендації щодо статусу наукових працівників всіма організаціями, що входять до ВФНП, а також про вплив багатонаціональних корпорацій на соціально-економічний розвиток і становище наукових працівників у деяких країнах. Комітет ВФНП з політики у галузі науки розробив рекомендації щодо соціальної відповідальності вчених, ролі науки та техніки у розвитку країн, що розвиваються.

Україна є членом Всесвітньої федерації профспілок (ВФП), яка активно

захищає інтереси різних категорій працівників. Вона організувала міжнародну профспілкову конференцію інженерно-технічних працівників (Турін, Італія); європейський семінар, присвячений професійній підготовці. У рамках цієї організації Україна брала участь у проведенні міжнародних профспілкових симпозіумів про роль жінок в соціально-економічному житті суспільства, про соціальне житлове будівництво та в інших заходах. ВФП активно сприяє здійсненню демократичних і профспілкових прав широких верств населення, виступає за реформу професійної підготовки та ліквідацію неписьменності, за контроль за діяльністю багатонаціональних корпорацій.

Україна має свого спостерігача у Європейській конфедерації профспілок. ЄКП сприяє досягненню оптимальної (повної) зайнятості, гарантуванню доходів робітників і службовців, поліпшенню і вирівнюванню умов праці та соціального страхування, підвищенню життєвого рівня працівників, розширенню прав людини і профспілкових свобод, боротися проти інфляції та безробіття.

Правники України стали членами Міжнародної організації юристів-демократів (МАЮД). Одним з завдань цієї організації є боротьба за збереження прав людини та соціального прогресу, за забезпечення народам права вільно обирати свій шлях розвитку, за реальну рівність жінок з чоловіками.

Україна є активніш членом Міжнародної демократичної федерації жінок (МДФЖ), яка бореться за рівноправність жінок з чоловіками, виховання дітей і молодого покоління, особливо дівчат, зайнятість жінок.

Україна є спостерігачем Міжнародної конфедерації вільних профспілок, що займається питаннями виробничого середовища, охороною праці, здоров'я і рівня життя працівників, професійним навчанням, умовами праці людей.

Міжнародний кооперативний альянс, до якого належить Україна, займається питаннями підвищення рівня зайнятості жінок, молоді, розширенням виробництва у селах і містечках.

Міжнародний союз студентів (МСС), до якого належить Україна, поряд з іншим, займається і питаннями соціального захисту студентів (помешкання,

стипендія, навчання, розподіл на роботу, зайнятість з певних спеціальностей).

Україна є членом Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ) — міжнародної спеціалізованої організації, заснованої в 1957 р. для сприяння широкому використанню атомної енергії у мирних цілях. Нещодавно Україна брала участь у Конференції МАГАТЕ з підготовки спеціалістів, переробки та знешкодження радіоактивних відходів.

Участь Українки Всесвітній організації охорони здоров'я (ВОЗ), спеціалізованій установі ООН, почалася з 1975р. У 1990-1995 рр. Україна брала участь у роботі комітетів експертів, науково-дослідних групах, а також з різних проблем, пов'язаних із здоров'ям людини.

Питання для самоконтролю

1. Який вплив має міжнародна економічна інтеграція на процеси управління трудовими ресурсами в Україні?
2. Як відбувалися становлення і розвиток міжнародного співробітництва в управлінні трудовими ресурсами?
3. Якими є цілі, завдання та функції Міжнародної організації праці (МОП)?
4. Які основні принципи діяльності МОП? Дайте їх характеристику,
5. Якою є структура МОП?
6. Яке значення має Адміністративна рада МОП?
7. Які проблеми існують у створенні єдиного ринку праці в країнах Європейського економічного співтовариства?
8. Які конвенції та рекомендації МОП використані Україною? їх характеристика.
9. Яку участь бере Україна в Міжнародній організації праці (МОП) та інших подібних європейських світових структурах?
10. Яке існує двостороннє міждержавне співробітництво в управлінні та використанні трудових ресурсів?
11. Яких основних тез дотримується Україна в міжнародних угодах?

12. Які основні принципи Декларації прав людини, затвердженої Радою Європи?
13. Які основні конвенції та рекомендації МОП використовує Україна в управлінні трудовими ресурсами?
14. Які позитивні аспекти міжнародної інтеграції в управлінні трудовими ресурсами?
15. Контрольована та стихійна міграції робочої сили з України в країни Заходу.
16. Чому потрібно створювати в Україні соціально-економічний моніторинг управління регіональним розвитком?

Література

1. Біляцький С.Д. Україна і «третій світ», актуальні проблеми поділу праці / С.Д. Біляцький, Д. Новацький // Зайнятість і ринок праці. – Вип.2. – К. : НЦЗРП. — 2016. — С.66-72.
2. Буишарт И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов в свете мирового опыта / И.В. Буишарт // Общество и экономика. — 2017. — № 1. — С.36-41.
3. Короткий А. МОП — мировой центр социально-трудового законодательства на принципах трипартизма / А. Короткий // Человек и труд. — 2016. – № 3. – С.104-109.
4. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька— Житомир: ЖІТІ, 2000. – 325 с.
5. Петрига М.О. Управління трудовими ресурсами. / М.О. Петрига. – Л. : ЛБК. – 2016. – 387с.

ЗМІСТ

Розділ 1.....	4
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЯК НАУКА І СФЕРА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	4
1.1. Завдання і структура курсу.....	4
1.2. Тлумачення основних термінів.....	6
1.3. Об'єкт, мета і методи управління трудовими ресурсами.....	8
1.4. Управління трудовими ресурсами як сфера практичної діяльності.....	10
Розділ 2.....	14
ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	14
2.1. Сутність механізму управління трудовими ресурсами.....	14
2.2. Загальнодержавні та регіональні органи управління трудовими ресурсами.....	16
2.3. Правові основи укладання та розторгнення трудових відносин.....	21
Розділ 3.....	31
СУТНІСТЬ І ВИДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	31
3.1. Стратегія управління людськими ресурсами: сутність і фактори формування.....	31
3.2. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації.....	40
3.3. Модель стратегії управління людськими ресурсами, заснована на компетенціях.....	48
Розділ 4.....	63
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	63
4.1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами.....	63
4.2. Типи відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів.....	73
4.3. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами: сутність і форми.....	86
Розділ 5.....	95
ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ.....	95
5.1. Суть і значення планування трудових ресурсів для поступального розвитку суспільства.....	95
5.2. Система балансів трудових ресурсів і методи їх розроблення.....	99
5.3. Планування зайнятості працездатного населення та забезпечення потреб господарства в робочій силі.....	104
5.4. Світовий досвід планування та прогнозування трудових ресурсів.....	108
Розділ 6.....	115
НАСЕЛЕННЯ І ДЕМОГРАФІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ.....	115
6.1. Населення як елемент продуктивних сил і носій виробничих відносин.....	115
6.2. Вікова та економічна структури населення.....	117
6.3. Механічний рух населення (міграція).....	121
6.4. Державна демографічна політика.....	124
Розділ 7.....	131
РИНОК ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ.....	131
7.1. Ринок праці як підсистема ринкової економіки — макроекономічні аспекти як інструмент залучення робочої сили в суспільне виробництво.....	131
7.2. Ринок праці як ринок особливого виду.....	134
7.3. Характеристика ринку праці в Україні.....	140
Розділ 8.....	149
СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ.....	149
8.1. Раціональна організація робочого місця.....	149
8.2. Нормування праці.....	152
8.3. Суть робочого часу, шляхи скорочення його втрат.....	154

8.4. Безпека організації праці та здоров'я персоналу.....	156
<u>Розділ 9.....</u>	<u>161</u>
<u>ІНФОРМАЦІЙНЕ, ТЕХНІЧНЕ ТА НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</u>	
<u>УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ.....</u>	<u>161</u>
9.1. Інформаційне забезпечення системи управління трудовими ресурсами.....	161
9.2. Технічне забезпечення системи управління трудовими ресурсами.....	163
9.3. Нормативно-методичне забезпечення.....	169
<u>Розділ 10.....</u>	<u>183</u>
<u>ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ.....</u>	<u>183</u>
10.1. Поняття і структура організаційної культури.....	183
10.2. Зміст організаційної культури.....	185
10.3. Організаційний клімат.....	193
10.4. Поняття організаційної прихильності.....	195
<u>Розділ 11.....</u>	<u>208</u>
<u>СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ</u>	
<u>РЕСУРСАМИ.....</u>	<u>208</u>
11.1. Соціальні партнери: роботодавці та наймані робітники. Спільність і розходження їхніх інтересів, імовірність конфліктів.....	208
11.2. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавців і працівників. Форми соціального партнерства.....	209
11.3. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих робітників.....	212
11.4. Колективний договір як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників організації.....	213
<u>Розділ 12.....</u>	<u>220</u>
<u>МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ.....</u>	<u>220</u>
12.1. Становлення і розвиток міжнародної співпраці в управлінні трудовими ресурсами. міжнародна організація праці (МОП).....	220
12.2. Конвенції і рекомендації МОП з питань використання трудових ресурсів і соціального захисту населення.....	224
12.3. Вплив міжнародної економічної інтеграції на процеси управління трудовими ресурсами.....	228
12.4. Участь України в міжнародній організації праці (МОП) та інших подібних європейських і світових структурах.....	234
<u>ЗМІСТ.....</u>	<u>241</u>