

Міністерство освіти і науки України
ВСП « Ковельський промислово-економічний фаховий коледж
Луцького національного технічного університету»



МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Методичні вказівки для здобувачів
освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр
денної форми здобуття освіти.

Розділ 1

Ковель, 2024

УДК 811.11(07)
А 64

Затверджено до видання методичною радою ВСП «КПЕФК ЛНТУ»
протокол № _____ від « ____ » _____ 2024 року
Голова методичної ради ВСП «КПЕФК ЛНТУ» _____ Ігор ІЛЮШИК
Розглянуто і схвалено на засіданні циклової комісії з обліку і оподаткування
та менеджменту спеціальностей галузі знань 07 Управління та
адміністрування ВСП «Ковельський промислово-економічний фаховий
коледж ЛНТУ», протокол № ____ від « ____ » _____ 2024 року.

Голова циклової комісії _____ Світлана САМЧИНСЬКА

Електронна копія друкованого видання передана до книжкового фонду
бібліотеки ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Завідувачка бібліотеки _____ Неля ТЕЛЮЧИК

(підпис)

Укладачі: _____ Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК, викладач
ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Рецензент: _____ Світлана МИХАЛЕВИЧ, к.е.н., викладач ВСП «КПЕФК
ЛНТУ»

Відповідальний за випуск: _____ Леся ПРОКОПЧУК, методист ВСП
«КПЕФК ЛНТУ»

Менеджмент персоналу : методичні вказівки до практичних
занять для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий
молодший бакалавр спеціальності менеджмент денної форми
здобуття освіти/уклад. Оксана ШОВКОВИЧ, Євген
СЕЛІВОНЧИК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2024. – ____ с.

У методичні вказівки висвітлені сучасні тренди у менеджменті
персоналу: бренд роботодавця, управління талантами, благополуччя
працівників, кадрова безпека, корпоративна соціальна
відповідальність, що представлені на прикладі підприємств харчової
промисловості. Відрізняється збалансованістю та зрозумілістю
викладу матеріалу. Тематична композиція методичних вказівок та
його прикладні завдання у формі тестів, кейсів, розрахункових
вправ, спрямовані на впровадження активних методик навчання і
сприяє розвитку аналітично-розрахункових здібностей, готує до
прийняття самостійних рішень у питаннях менеджменту персоналу.

© О.Шовкович, 2024

Зміст

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМА: ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І СТРУКТУРА	5
1. Сутність поняття менеджмент персоналу.....	5
2. Структура, складові, принципи та функції менеджменту персоналу	8
3. Стратегія менеджменту персоналу з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності та сучасних HR-трендів.....	18
ТЕМА 2. (МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМА: ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І СТРУКТУРА)	25
1. Формування кадрової політики підприємства на прикладі харчової промисловості.....	25
2. Розвиток ключових компетенцій менеджера з персоналу	29
ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ HR-МАРКЕТИНГОМ ТА БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦІВ	37
1. Сутність, функції і принципи HR-маркетингу.....	37
2. Бренд роботодавця: зміст, види та інструменти формування	43
3. HR-брендинг та брендбук роботодавця	51
ТЕМА 4. (УПРАВЛІННЯ HR-МАРКЕТИНГОМ ТА БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦІВ)	60
1. Зарубіжний і вітчизняний досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця компанії	60
2. Досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця на підприємствах харчової промисловості.....	64
ТЕМА 5. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	67
1. Поняття правового забезпечення менеджменту персоналу та особливості джерел трудового права	67
2. Нормативно-методичне забезпечення системи менеджменту персоналу	69
ТЕМА 6. (ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ)	73
1. Поняття, види колективних договорів. Особливості, сфера укладання та сторони трудового договору.	73
2. Охорона праці та здоров'я працівників на виробництві: правове забезпечення та особливості в харчовій промисловості	77
ТЕМА 7. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	84
1. Кадрове планування: зміст, завдання, принципи	84
2. Види та методи кадрового планування.....	87
ТЕМА 8. (КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ)	93

1. Основні категорії, функції та завдання кадрового адміністрування.....	93
2. Вимоги до організації кадрової роботи	100
ТЕМА 9. (КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ).....	104
1. Особливості діловодства в кадровому адміністрування.....	104
2. Облік та визначення показників руху кадрів	108
ТЕМА 10. ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	112
1. Сутність та основні етапи рекрутингу.	112
2. Технології пошуку, підбору, руху та звільнення персоналу.	119
ТЕМА 11. (ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ)	124
1. Інноваційні технології рекрутингу: вітчизняний і зарубіжний досвід.....	124
2. Особливості діяльності рекрутингових агенств	130
3. Технології рекрутингу на підприємствах	136
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	141
1. Адаптація: поняття, функції, види, принципи	142
2. Класифікація, етапи та методи адаптації	143
ТЕМА 13. (УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ).....	148
1. Підходи до формування та розвитку системи адаптації працівників.....	148
2. Методика оцінки системи адаптації працівників в організації	154
ТЕМА 14. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	159
1. Сутність поняття мотиваційний менеджмент підприємства	159
2. Принципи мотивуючої організації праці	161
ТЕМА 15. (МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ).....	167
1. Довіра як основний метод мотивації персоналу	167
2. Делегування повноважень	169
ТЕМА 16. (МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ).....	177
1. Сутність демотивації.....	177
2. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах.....	181

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМА: ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І СТРУКТУРА

План:

1. Сутність поняття «менеджмент персоналу».
2. Структура, складові, принципи та функції системи менеджменту персоналу.
3. Стратегія менеджменту персоналу з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності та сучасних HR– трендів.

1. Сутність поняття менеджмент персоналу

Суттєві зміни, що сталися в системі функціонування вітчизняних підприємств та національної економіки України в цілому, створили потребу в нових управлінських знаннях, посилили інтерес до побудови системи менеджменту персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованої на досягнення поставлених цілей.

Отже, вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» підприємства стає вагомим і затребуваним у сучасних умовах, коли продукти, технології, операційні процеси, організаційні структури втрачають свою актуальність та дієвість, і, на перший план, виходять інтелектуальні ресурси та підхід до людини-професіонала, як до найважливішої цінності. Саме взаємовідносини між працівниками формують відповідний соціально-психологічний клімат у колективі, впливають на поведінку працівників, зумовлюють підвищення продуктивності праці, мотивують їх на ефективну діяльність.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до високо-продуктивної, інтелектуальної, інноваційної праці в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, залежить від ефективності функціонування HR-служби і є запорукою досягнення фінансового успіху підприємства.

Науковці розглядають **менеджмент персоналу** – як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації.

Узагальнення підходів науковців до визначення сутності «менеджмент персоналу» наведені у табл. 1.1.

Підходи до трактування сутності «менеджмент персоналу»

№	Автор	Менеджмент персоналу – це....
1	2	3
1.	В.І. Куделя, Ю. В. Мирошніченко, І. В. Моцна	– важлива складова частина загального менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату.
2	О.О. Болотова	– наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.
3	С.І. Архієреєв	– цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції чи надання послуг, що включає визначення цілей, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль.
3	М. Армстронг	– безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації.
4	П. Друкер	– цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку кадрової стратегії, а також її реалізації.

1	2	3
5	М.С. Павленко, А.О. Мельник	– розроблення, створення, застосування та використання системи правил, настанов і положень усередині підприємства для забезпечення продуктивного використання людських ресурсів з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи.
6	О. А. Гавриш	– формування та розвиток ефективного кадрового потенціалу згідно з його стратегічними цілями розвитку.
7	Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко	– цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства для розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
8	Т.І. Костюченко	– однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва та передбачає сформовану і документально закріплену сукупність підходів до формування, розвитку й використання працівників підприємства з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації
9	Концепція HR-менеджмент у зарубіжній літературі	– аспекти концепції: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення стратегічних завдань – лояльність споживачів, економія витрат, висока рентабельність, тобто увага приділяється бізнес-цілям; вагомим процесом стає залучення персоналу до послідовного досягнення цих цілей.

Менеджмент персоналу є специфічною багатofункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів підсистем), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей. Водночас менеджмент персоналу виступає частиною менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках менеджменту персоналу реалізуються у всіх без винятку структурних підрозділах, а продуктивність роботи значною мірою залежить від їх обґрунтованості та ефективності.

***Менеджмент** – це система управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами в умовах цивілізованої конкуренції для ефективної діяльності (рис. 1.1).*

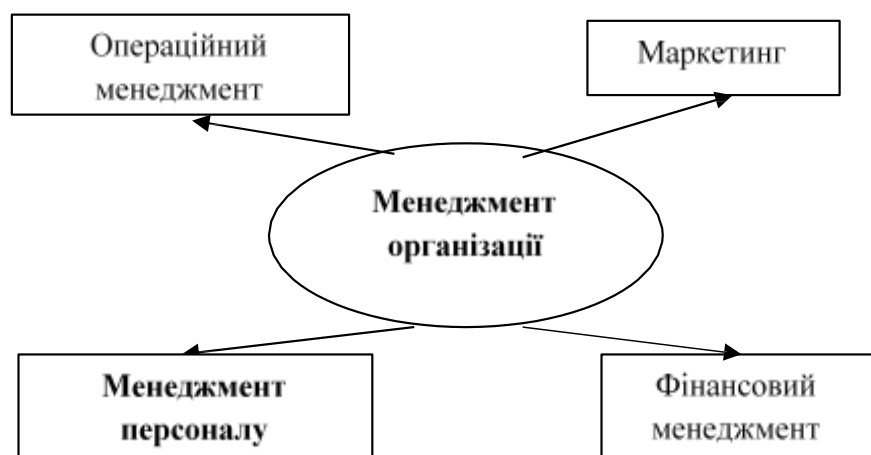


Рис. 1.1. Місце менеджменту персоналу в системі менеджменту підприємства (організації)

***Операційний менеджмент** – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом продукції або надання послуг, що має на меті підвищення його ефективності.*

***Менеджмент персоналу (МП)** – це наука про управління працівниками і відносинами між ними в процесі виробничої (операційної) діяльності.*

***Фінансовий менеджмент** – це управління фінансовими ресурсами для раціонального їх використання (різновиди – інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент).*

***Маркетинг** – це система управління взаємозв'язками споживачів із виробниками, замовників із виконавцями, яка орієнтується на вимоги ринку й задоволення потреб споживача.*

2. Структура, складові, принципи та функції менеджменту персоналу

З позицій системного підходу менеджмент персоналу містить цільову, функціональну, керуючу, керовану, забезпечувальну підсистеми, які, на основі використання об'єктивних законів, закономірностей, наукових підходів, теорій, концепцій дозволять досягти визначених стратегічних цілей підприємства.

Мета менеджменту персоналу – покращення якості трудового життя персоналу за рахунок забезпечення підвищення ефективності функціонування підприємства (організації, компанії).

Основні завдання:

- ✓ розроблення кадрової політики, стратегії підприємства;
- ✓ аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявляти її ключові елементи, оцінювати їх вплив на персонал;
- ✓ формувати професійний добір працівників на вакантні робочі місця, наймати, звільняти та переміщувати персонал;
- ✓ організація кадрового адміністрування та діловодства;
- ✓ збір, аналіз та систематизація інформації по роботі з персоналом;
- ✓ забезпечення ефективних комунікацій між різними групами працівників з метою вирішення тактичних та стратегічних завдань;
- ✓ забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- ✓ забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни та співробітництва;
- ✓ формування стабільного колективу за рахунок залучення, розвитку персоналу, професійно-кваліфікаційного просування;
- ✓ балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, забезпечення економічної та соціальної ефективності.

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем. *Кадри* являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Аналіз практики управління різними організаціями дає підстави розглядати менеджмент персоналу на трьох рівнях.

На нижчому рівні управління (виробнича дільниця, функціональний підрозділ) відбувається безпосереднє керівництво виконавцями. На середньому рівні (структурний підрозділ, цех, завод в структурі комбінату,

філіал підприємства) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад. На верхньому рівні розробляються стратегія менеджменту персоналу як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу.

Піраміда посад в системі менеджменту персоналу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Піраміда посад в системі менеджменту персоналу

Основні елементи системи менеджменту персоналу, наведені на рис.1.3 та її структура – рис.1.4, принципи – рис. 1.5.

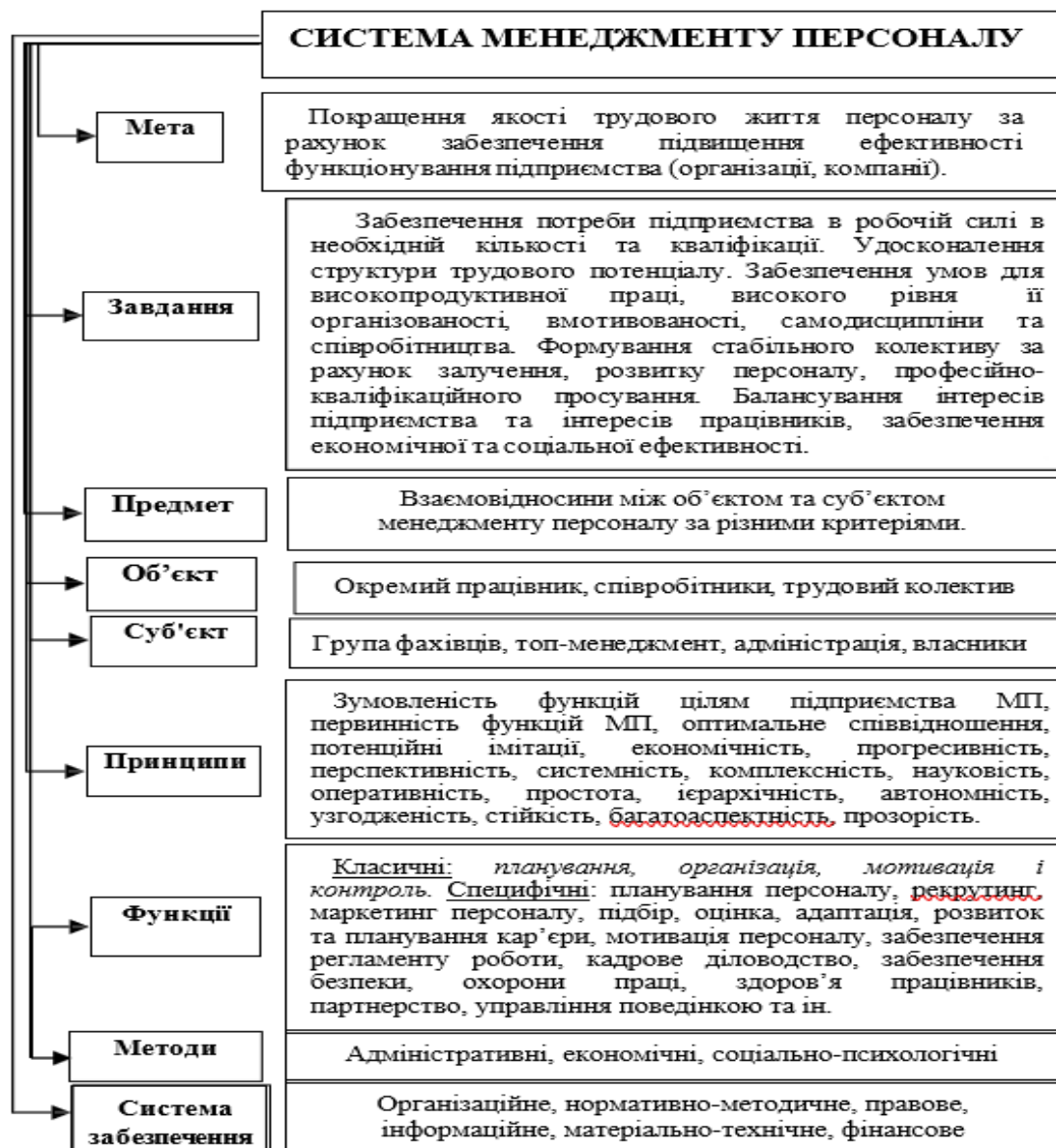


Рис. 1.3. Основні елементи системи менеджменту персоналу



Рис. 1.4. Структура системи менеджменту персоналу



Рис. 1.5. Принципи системи менеджменту персоналу підприємства

Основними принципами системи МП підприємством є:

- *системності*, що полягає у системному розгляді усіх бізнес процесів на підприємстві на усіх етапах – від аналізу проблеми і постановки цілей до контролю за їхнім виконанням;
- *економічності* передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи МП, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності діяльності;
- *прогресивності* передбачає відповідність системи МП передовим закордонним і вітчизняним аналогам;
- *перспективності* передбачає урахування перспектив розвитку організації, сучасних трендів HR-сфері;
- *цілеспрямованості* передбачає розподіл відповідальності або колективну відповідальність, винагороду за результати в досягненні цілей і поставлених завдань;
- *багатоаспектності* передбачає виконання завдань МП, як по вертикалі, так і по горизонталі, може здійснюватися за різними каналами: адміністративному, економічному, правовому та ін.
- *корпоративного духу та етики бізнесу*, що передбачають: повагу

до людей, професійність та якість, достовірність інформації, добросовісну конкуренцію, чесність і справедливість, гідні умови праці для працівників, відповідальність за власні дії та рішення, взаємовигідне партнерство, дотримання слова, здоров'я та безпеку, рівні права;

➤ *оптимальності* передбачає багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи МП, яке забезпечує вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов підприємства;

➤ *прозорості* передбачає, що система МП повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних етапах, фазах, функціях для різних за економічним змістом процесів управління;

➤ *комплексності* передбачає врахування всіх факторів, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкту управління і т.д.);

➤ *оперативності* передбачає своєчасне прийняття рішень з аналізу і удосконалення системи МП, що попереджають або оперативно усувають негативні відхилення;

➤ *простоти* передбачає спрощення системи МП без погіршення якості функціонування її складових;

➤ *науковості* передбачає розробку заходів щодо формування системи МП, яка повинна базуватися на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу;

➤ *структурності* передбачає можливість опису цілого через встановлення зв'язків і відносин частин цілого, тобто через структуру;

➤ *ієрархічності* передбачає, що у системах МП повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками);

➤ *автономності* передбачає забезпечення раціональної автономності структурних підрозділів або окремих керівників у системи МП;

➤ *узгодженості діяльності* передбачає раціональні дисциплінарні вимоги, єдиноначальність та колегіальність, системність і плановість, узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, ієрархія влади та відповідальності, дотримання кодексів поведінки, раціональні комунікації;

➤ *стійкості* передбачає для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невикідне становище і спонукають їх до регулювання системи МП;

➤ *комфортності* передбачає, що система МП повинна забезпечити максимум розкриття здібностей людини, розвитку творчих процесів за

рахунок створення виробничого середовища, яке відповідає усім соціальним стандартам;

➤ *забезпечення задоволеності працею* передбачає справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіру до людей, задоволення їхніх потреб в самореалізації та визнанні.

Методи менеджменту персоналу: економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

Економічні методи менеджменту персоналу, як система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства, трудових колективів та окремих працівників. Дані методи посідають найважливіше місце у системі МП, оскільки управлінські відносини визначаються насамперед соціально-економічними відносинами, які реалізуються не лише між людьми всередині підприємства, а й поширюються на інші об'єкти управління – ресурси (в тому числі - людські) та результати діяльності.

Економічні методи МП включають: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування, економічне стимулювання, фінансування, оплату праці, преміювання, кредитування, участь у прибутках і капіталі, пільгове оподаткування, встановлення норм і нормативів, страхування, встановлення матеріальних санкцій, бонусів та заохочень тощо.

Адміністративні методи МП включають організаційно- розпорядчий вплив, матеріальну відповідальність, дисциплінарну відповідальність і покарання, адміністративну відповідальність.

До адміністративних методів відноситься: прийняття статуту, колективного договору, внутрішнього розпорядку, штатного розпису, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства, розроблення нових документів, інструкцій, стандартів і положень, застосування адміністративних норм і нормативів, правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування, відбір, добір, розміщення і ротація персоналу, затвердження методик і рекомендацій, встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

Соціально-психологічні методи МП дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, сформувати команди односторонніх, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в трудовому колективі.

Соціально-психологічні методи МП включають: соціально-психологічне планування; створення креативного середовища для

зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти; формування корпоративної культури; участь працівників в управлінні; застосування технологій тимбілдингу та лідерства, мотивація працівників; задоволення культурних і духовних потреб; створення нормального психологічного клімату на принципах співпраці, довіри, безпеки і благополуччя; встановлення соціальних норм поведінки; встановлення моральних санкцій та заохочень.

Система забезпечення менеджменту персоналу підприємства включає організаційне, методичне, інформаційне, нормативно-правове, фінансове, програмне забезпечення, яке використовується у процесі взаємодії складових системи МП.

Організаційне забезпечення є сукупністю взаємопов'язаних внутрішніх підрозділів системи МП і посадових осіб, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень з окремих напрямів діяльності підприємства і несуть відповідальність за результати цих рішень. Сучасна організаційна структура Департаменту по роботі з персоналом наведена на рис.1.6.



Рис. 1.6. Організаційна структура HR-Департаменту

Підрозділи, як носії функцій менеджменту персоналу підприємства, можуть розглядатися в широкому розумінні як департамент по роботі з

персоналом (служба управління персоналу), склад якої може визначатися одночасно як за ієрархічною (одно-, двох-, трьох-... рівнева), так і за функціональною ознаками (за функціями МП).

Місце і роль департаменту по роботі з персоналом (служби управління персоналом) у загальній системі управління підприємством визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу менеджменту персоналу та обумовлюється складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та її ресурсного забезпечення, станом соціально-організаційного розвитку управління, масштабами, формою тощо.

У практичній діяльності Департамент по роботі з персоналом включає в структуру наступні види управління: з адміністративної роботи з персоналом, з організаційного розвитку, з розвитку бренду роботодавця та ін.

Методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо вирішення завдань менеджменту персоналу підприємства. Особливість формування методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства полягає у тому, що прийняття управлінських рішень вимагає урахування багатоаспектності, взаємоузгодженості, комплексності.

Основними вимогами до формування методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства є:

- розроблені методичні прийоми повинні відповідати загальній меті менеджменту персоналу підприємства, частковим цілям його складових;
- уніфікація управлінських впливів щодо управління окремими складовими у межах менеджменту персоналу підприємства;
- накопичення і систематизація методів менеджменту персоналу підприємства на усіх його рівнях (оперативному, тактичному та стратегічному);
- установлення взаємозв'язку між трудовими показниками та показниками ефективності роботи підприємства;
- можливість покращення трудових показників підприємства за допомогою коректування або заміни неефективних методів менеджменту персоналу підприємства;
- застосування інструментарію наукових підходів для забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу підприємства;
- вироблення механізмів трансформації системи методів менеджменту персоналу підприємства у накази, розпорядження, вказівки тощо та доведення їх до керованої підсистеми;

- розроблені методичні прийоми повинні бути чіткими та зрозумілими, не трудомісткими, що підвищить вірогідність реального застосовування у практичній діяльності підприємства.

Дотримання зазначених вимог щодо методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства сприятиме зниженню ризику прийняття недоцільних та неефективних управлінських рішень щодо розвитку персоналу підприємства як на найближчу, так на довгострокову перспективу.

Для забезпечення ефективного менеджменту персоналу підприємства потрібна, як внутрішня інформація, що достовірно відображає стані функціонування підприємства, так і зовнішня інформація. Отже, інформаційне забезпечення повинно бути достовірним, своєчасним, оперативним з використанням різних джерел.

Інформаційне забезпечення забезпечує цілеспрямований та безперервний процес збирання, реєстрації, обробки, розміщення, визначення форм організації, аналізу інформації щодо діяльності підприємства.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу підприємства повинно задовольняти інтереси усіх зацікавлених сторін, що сприятиме забезпеченню раціональності управлінського процесу, координації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Інформаційне забезпечення на пряму пов'язане з програмним забезпеченням, яке може допомогти орієнтуватися в тонкощах найму, звільнення, адміністрування переваг та управління продуктивністю, значно полегшити управління заробітною платою, внутрішніми сертифікатами, заохоченнями та іншими завданнями, орієнтованими на персонал.

Сучасні інформаційні технології можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин у колективі, веденні баз даних по кадрам. Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих норм.

Для HR-служб актуальні процеси діджиталізації через використання програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з підтримкою чат-ботів, застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності підприємства.

Штучний інтелект може здійснити вплив у HR-процесах:

- планування співбесід із кандидатами – прикладом може бути відслідковування в соціальних мережах, коли найзручніше відправити

кандидату запрошення на співбесіду;

- зручний процес підбору персоналу й комунікацій з персоналом, допомога з процесами, що потребують концентрації на деталях й уваги, а саме з попереднім відбором кандидатів;

- персоналізація: кожен з персоналу є унікальною людиною і для кожної особи потрібен свій стиль навчання. За допомогою використання штучного інтелекту через збір великої кількості інформації про співробітників і моделювання їхньої поведінки можна коригувати програми навчання і підвищувати їхню ефективність;

- прогнозування – це стрімливе знаходження факторів плинності кадрів, ступеню взаємодії з співробітниками, нинішнього стану проектів та інших питань дає змогу зменшити кількість витрачених коштів, час та збільшити загальну ефективність роботи організації.

Фінансове забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність коштів, інвестицій на фінансування, розвиток, утримання, професійне навчання, стимулювання персоналу.

3. Стратегія менеджменту персоналу з урахуванням концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сучасних HR-трендів

Узагальнюючі різноманітні підходи до сутності поняття «стратегія» можна виділити наступні групування:

1) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф);

2) комплексний (довгостроковий) план, спрямований на забезпечення здійснення місії та досягнення визначених цілей (А. Томпсон, А. Стрінкланд, М. Мескон, Ф. Альберт, М. Хедоурі, ін.);

3) напрямок розвитку (О. Віханський), траєкторія (Л. Шевцова), довгостроковий курс (З. Шершньова), спрямований на досягнення цілей організації;

4) модель діяльності (В. Стадник, М. Йохна), модель дій (В. Герасимчук), яка приймається для досягнення стратегічних цілей;

5) послідовність дій (А. Тищенко, Ю. Іванов, Н. Кизим), сукупність дій (І. Должанський, І. Ягнюк) для адаптації в динамічно змінному середовищі та досягнення конкурентних переваг на ринку;

6) патерн, зразок, позиціонування, перспектива, специфічний маневр, що інтегрує цілі діяльності організації (Г. Мінцберг);

7) ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу (М. Мартиненко, І. Ігнат'єва).

Стратегія системи менеджменту персоналу – це послідовність дій,

розроблення заходів на перспективу, які повинні включати актуальні напрями розв'язання сучасних проблем у менеджменті персоналу підприємств.

На стратегію менеджменту персоналу впливає загальна стратегія соціально-економічного розвитку підприємства, яка враховує напрями, перспективи, дії, моделі функціонування та прогресивні напрями розвитку – соціальна відповідальність бізнесу (рис. 1.7).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність підприємства за вплив його рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку.



Рис. 1.7. Взаємовплив загальної стратегії соціально- економічного розвитку та стратегії менеджменту персоналу підприємства

Стратегія менеджменту персоналу повинна враховувати сучасну концепцію корпоративної соціальної відповідності, які впроваджують підприємства (компанії) харчової промисловості – Кернел, Глобино, Оболонь, Кока-Кола, Миронівський хлібопродукт (МХП), Концерн Хлібопром, Данон, Рошен, Вінницький ОЖК, Олком та ін.

Для підприємств-лідерів харчової промисловості невід’ємною

частиною бізнесу стає корпоративна соціальна відповідальність, яка передбачає дотримання кращих принципів і практик корпоративної соціальної відповідальності у діяльності.

Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства – це розвиток його за трьома складовими економічної, соціальної й екологічної та обов'язкового впровадження в діяльність стандарту ДСТУ ISO 26000:2009 «Система управління соціальною відповідальністю». Цей стандарт включає в діяльність компаній наступні компоненти: захист прав людини, захист навколишнього природного середовища, безпеку праці, права споживачів та розвиток місцевих общин, а також організаційне управління та етику бізнесу.

Економічна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов'язана із раціональним використанням ресурсів, удосконаленням бізнес-процесів підприємства, виробництвом безпечних якісних продуктів харчування на підставі впровадження міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю», ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпекою харчових продуктів».

Екологічна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов'язана із забезпеченням збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва, контролем за викидами CO₂, ефективним управлінням водними ресурсами і відходами та формуванням відповідної екологічної політики діяльності на підставі впровадження стандартів ДСТУ 14001:2015 «Система екологічного керування».

Соціальна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов'язана із впровадженням гуманістичного підходу до праці, створенням для співробітників безпечних умов праці відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 45001 «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці». Цей стандарт демонструє, що компанія виконує свої зобов'язання щодо здоров'я та безпеки працівників, вона захищає і підвищує свою репутацію і довіру. Реалізація компаніями соціальних стандартів сприяє самореалізації і професійної майстерності працівників, участі в соціальних, благодійних програмах, меценатстві і спонсорстві, проведенні різних соціально-культурних заходів на галузевому та регіональному рівнях.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності при реалізації стратегії розвитку менеджменту персоналу:

Прозорість передбачає інформування представників зацікавлених сторін про результати діяльності компаній в сфері КСВ і рішеннях, які

плануються, в галузі стратегічного розвитку, що безпосередньо стосується соціальної та екологічної сфери, спрямованих на стійкість і вдосконалення харчових виробництв. Стратегія КСВ направлена на подолання стереотипів населення щодо діяльності компаній і передбачає спільну просвітницьку роботу в аспекті економічної та соціальної значимості підприємств і проєктів розвитку промисловості для країни і регіонів.

Відповідальність передбачає ініціативи компаній у сфері КСВ, які спрямовані на вирішення актуальних завдань для зацікавлених сторін і суспільства в цілому і реалізуються на послідовній регулярній основі. Неухильне дотримання законодавства, норм міжнародного права, міжнародних стандартів екологічного менеджменту та соціальної відповідальності.

Формування загальної цінності з зовнішніми стейкхолдерами передбачає розгляд стратегічного розвитку компаній у взаємозв'язку та інтеграції залучення зовнішніх стейкхолдерів у процес вдосконалення харчових виробництв, яке спрямовано на зміцнення довірчих, прозорих відносин і поліпшення процесів прийняття рішень та встановлення системних зв'язків:

- з органами управління та контролю,
- державними органами влади та органами самоврядування,
- незалежними регуляторними інституціями,
- інвесторами,
- учасниками ринку харчових продуктів,
- партнерами,
- засобами масової інформації,
- міжнародними і українськими неурядовими організаціями,
- науковими та навчальними закладами,
- жителями територій в місцях розташування структурних підрозділів та філій компаній,

Інноваційність передбачає реалізацію соціально та екологічно значущих проєктів, які спрямовані на підтримку та відновлення навколишнього середовища і підвищення якості життя людей. Впровадження інноваційних технологій повинно здійснюватися у всіх сферах діяльності підприємств від реконструкції існуючих об'єктів і при проєктуванні нових з урахуванням соціальних і екологічних аспектів.

Дотримування цінностей передбачає розгляд цінності як етичного фундаменту компаній – відданість принципам ділової етики та відповідальної поведінки, сприяння зміцненню командного духу, зростання професіоналізму і відповідальності кожного співробітника. Цінності

компаній поєднують у собі три складові бізнес-моделі – економічну, екологічну та соціальну, інтегровані у внутрішні і зовнішні комунікації, бізнес-процеси всіх структурних підрозділів.

Відповідність кращим практикам передбачає врахування досвіду застосування кращих прогресивних практик національних і міжнародних харчових компаній у діяльності підприємств.

Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств харчової промисловості, пов'язано із зростанням ризиків, загроз і небезпек у діяльності підприємства в умовах невизначеності, кризових явищ. Отже, кожна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємства повинна бути пов'язана із заходами щодо попередження ризиків, небезпек і загроз. Водночас треба враховувати, що економічним ефектом від впровадження програм та заходів соціальної відповідальності підприємства є зменшення ризику невизначеності за допомогою налагодженої системи управління нефінансовими ризиками, які пов'язані з подіями нефінансового походження. Економічна складова КСВ, пов'язана із впровадженням попереджальних заходів економічної, фінансової, техніко-технологічної безпеки підприємства. Екологічна складова КСВ – із впровадженням попереджальних заходів екологічної безпеки підприємства. Соціальна складова КСВ – із впровадженням попереджальних заходів з політичної, соціальної, кадрової, інтелектуальної безпеки, охорони праці та техніки безпеки тощо.

Для формування ефективної системи менеджменту персоналом на підприємствах харчової промисловості необхідно застосовувати прогресивні зарубіжні технології з використання інформаційних технологій, забезпечення та дотримання соціально-економічної безпеки і корпоративної соціальної відповідальності.

Форми реалізації корпоративної соціальної відповідальності у розвитку менеджменту персоналу: освітні програми, тренінги, соціальні комунікації, добродійність, спонсорство, менторство, соціальне підприємництво, соціальні проекти, волонтерство, навчання етичній поведінці співробітників, соціальне партнерство.

Для адаптації до сучасних умов невизначеності стратегії розвитку менеджменту персоналу компаній необхідно змінити образ мислення керівників HR-департаменту (відділів) і компаній в цілому. Керівництву компаній належить переглянути свій підхід до роботи зі співробітниками, який базується на концепції «людина стає центром усіх процесів».

«Міжнародне дослідження тенденцій управління персоналом – 2021» від Deloitte, яке проводилось у 96 країнах світу, виділило основні фактори, які допоможуть компаніям перейти від стратегій виживання до стратегій

процвітання .

Основні тренди у HR-індустрії, які можна пристосувати до компаній харчової промисловості:

1) Баланс між роботою та особистим життям

Через пандемію суттєво збільшилася кількість співробітників, які працюють віддалено. Тому кордони між особистим життям і роботою стали менш чіткими.

Керівники починають впроваджувати well-being-програми, як на рівні окремих співробітників, так і для команд або компанії в цілому. Вони допоможуть людям відчувати себе комфортно та приділяти роботі максимум сил і уваги. Тепер забезпечення фізичного, психічного та соціального здоров'я співробітників є частиною структури всіх робочих процесів, а не здійснюється за рахунок супутніх програм.

Для забезпечення комфорту співробітників, які працюють дистанційно, важливі такі чинники:

- використання цифрових платформ для командної роботи;
- дозвіл співробітникам самостійно вибирати спосіб виконання роботи;
- ведення розкладу та відстеження його дотримання;
- навчання керівників команд;
- забезпечення співробітникам доступу до високошвидкісного інтернету на дому;
- допомога в облаштуванні домашнього робочого місця;
- надання корпоративних пільг;
- нові ресурси для забезпечення благополуччя співробітників.

2) Перепідготовка та розширення можливостей.

Керівництво компаній закликає співробітників брати на себе будь-які завдання, які вони можуть виконати. Також це стосується обов'язків не входять до посадової інструкції працівника. Під час пандемії безліч співробітників показали, що вони можуть реалізувати свій потенціал в найнесподіваніших сферах. Так організації можуть підготуватися до активного розвитку в майбутньому, а співробітники – отримати нові скілли та можливості.

3) Компанії, у яких співробітники – власники.

Поширення розвитку невеликих компаній, де кожен співробітник є власником і має свою частку прибутку. Вони можуть приймати різні управлінські рішення. Кожен співробітник бере на себе відразу декілька ролей (сумісних посад) і при цьому максимально зацікавлений в результативності роботи.

4) Формування суперкоманд.

Команда однодумців є головним пріоритетом будь-якої компанії. Керівництво сприяє формуванню «суперкоманд», які використовують у роботі нові принципи на поєднанні людської праці та використанні найсучасніших технологій.

Для формування суперкоманди необхідно:

- ✓ побудувати таку нову організаційну структуру, яка буде заохочувати адаптивність, самовдосконалення та емоційну стійкість працівників;
- ✓ підвищення потенціалу співробітників за рахунок постійного навчання та перекваліфікації за необхідності;
- ✓ впровадження нових технологій;
- ✓ використання нових методів роботи, стимулів і політики роботи з персоналом;
- ✓ зміна (удосконалення) структури організації за потребою.

5) Поява нових напрямків роботи та типів зайнятості.

Нові тренди передбачають зміну принципів планування персоналу. Важливо застосовувати стратегічний підхід в плануванні персоналу і бачити перспективи кожного співробітника. Багато уваги буде приділятися додатковому навчанню та перекваліфікації працівників. У компаніях, що стрімко змінюються, навички можуть дуже швидко застарівати. При цьому з'являються нові завдання, для вирішення, яких знадобляться принципово нові вміння. Тільки ті працівники, які постійно вдосконалюються та підвищують кваліфікацію, будуть затребувані на ринку праці.

6) Нова роль менеджера з персоналу.

В умовах, що змінилися, менеджери з персоналу будуть не тільки працювати з персоналом, а й допомагати компанії завойовувати довіру клієнтів і потенційних співробітників. Також HR-департамент тепер стає архітектором роботи в компанії, допомагає їй виживати і адаптуватися в умовах нестабільності. Передбачається розширити обов'язки менеджерів з персоналу за рахунок залученості до створення стратегій адаптації компанії, до стратегічного планування та аналізу ринку.

7) Впровадження автоматизованих HR-процесів.

Використання сучасних HRM-систем дозволяють мінімізувати ручну роботу. Вся документація буде переведена в електронний формат, що дозволить скоротити навантаження на співробітників і звести до мінімуму кількість повторюваних завдань.

Автоматизація HR-процесів має такі плюси:

- візуалізація всіх робочих процесів;
- зменшення витрат часу на виконання рутинних завдань;
- збір даних в режимі онлайн;

- інформаційна база зібрана в одному місці;
- розмежування доступу для різних категорій співробітників і багато іншого.

8) HR у смартфоні.

Розроблення спеціальних мобільних додатків для менеджерів з персоналу, що дозволять працювати з будь-якого місця, де є мобільний інтернет, і постійно мати доступ до всієї необхідної інформації. Суттєво скорочуються втрати часу на зайві комунікації.

За допомогою смартфона можна буде складати плани, прогнози і керувати роботою співробітників. Також в перспективі можливе об'єднання кількох додатків і створення єдиної бази для різних компаній однієї галузі.

Урахування HR-трендів при розробленні стратегії менеджменту персоналу компанії сприятиме її прогресивності, гнучкості, сучасності та відповідності до потреб, бажань та запитів висококваліфікованого персоналу, що покращить рівень його залученості, лояльності та надійності.

ТЕМА 2. (МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМА: ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І СТРУКТУРА)

План:

- 1.Формування кадрової політики підприємства на прикладі харчової промисловості.
2. Розвиток ключових компетенцій менеджера з персоналу

1. Формування кадрової політики підприємства на прикладі харчової промисловості

Кадрова політика – складне багатоаспектне поняття, яке можна розглядати у вузькому та широкому сенсі як систему поглядів, правил принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес тощо.

Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Кадрова політика може мати більш сучасну назву **HR політика**. **Пасивна кадрова політика** характеризується тим, що керівництво підприємства не має ефективної програми дій по відношенню до персоналу, робота з

персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків, кадрова служба не володіє необхідними засобами оцінки персоналу та, відповідно, не має прогнозу кадрових потреб.

Реактивна кадрова політика передбачає: керівництво підприємства здійснює контроль за проблемами в кадрах (відсутність кваліфікованої робочої сили; виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації до продуктивної праці тощо) та приймає відповідні заходи; кадрова служба володіє засобами діагностики існуючої ситуації; при плануванні кадрові проблеми розглядаються спеціально і намічаються шляхи їх вирішення.

Превентивна кадрова політика характеризується тим, що кадрова служба прогнозує розвиток кадрової ситуації, але не має засобів впливу на наявну ситуацію, відсутні цільові кадрові програми розвитку ситуації, кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу і коротко – та середньострокового прогнозування ситуації.

Активна кадрова політика характеризується тим, що керівництво має якісну діагностику та обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди, володіє засобами для впливу на кадрову ситуацію підприємства.

Авантюристична кадрова політика характеризується тим, що кадрова служба не володіє засобами діагностики та прогнозу персоналу, в програму розвитку підприємства включають плани роботи з кадрами без врахування змін, проблеми в реалізації цієї політики виникають при посиленні впливу факторів, які раніше не враховувалися і не розглядалися.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство є прозорим для потенційних працівників, можуть прийняти на роботу фахівців, які мають відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство залучає нових працівників на посади нижчого рівня, просування на вищі посади проводиться за рахунок тільки працівників організації.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу кількісного і якісного складу кадрів і його розвитку у відповідності до потреб конкретного підприємства.

Головним завданням кадрової політики є врахування інтересів кожного працівника підприємства.

Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства із зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і

результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці – з іншого.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівникові брати участь в ухваленні рішень.

На прикладі АТ «Миронівський хлібопродукт» розглянемо задачі, принципи, ключові аспекти кадрової політики.

Задачі кадрової політики

Усі кадрові політики і процедури АТ «Миронівський хлібопродукт» спрямовані на вирішення таких задач:

- Планування та регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених завдань.
- Зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні.
- Забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці.
- Формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву, з числа висококваліфікованих фахівців для висунування на керівні посади (адміністративні і технічні).
- Створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного зі співробітників.
- Формування системи навчання і розвитку наставництва.
- Інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність.
- Розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Кадрова політика АТ «Миронівський хлібопродукт» відображає наш підхід до управління персоналом на кожному з підприємств, що входять у холдинг, відповідно до вимог законодавства України.

Основні принципи кадрової політики:

- ❖ Цінність кожного – вартість компанії.
- ❖ Прозорість відносин й стабільність.
- ❖ Успішність і лідерство.
- ❖ Цінність знань.

- ❖ Конфіденційність інформації.
- ❖ Безпека працівників.

Ключові аспекти кадрової політики:

1. Політика підбору персоналу
 - 1.1. Недопущення дискримінації.
 - 1.2. Обмеження використання дитячої праці.
 - 1.3. Заборона використання примусової праці.
 - 1.4. Інформацій, що надається кожному робітникові при прийомі на роботу.
2. Політика в галузі робочого часу, часу відпочинку, гарантій працівникам.
3. Політика оцінювання результатів і досягнень
4. Політика щодо розвитку персоналу та кар'єри.
5. Політика навчання.
6. Політика в області оплати праці.
7. Забезпечення житлом співробітників компанії.
8. Політика подання та розгляду скарг.
9. Об'єднання працівників.
10. Права працівників.

Реалізація кадрової політики:

Кадрова політика реалізується за допомогою спеціально розроблених технологій і процедур, а також Посадових інструкцій і Положень про департаменти і відділи, що регламентують аспекти роботи керівників середньої і вищої ланки, фахівців і робочого складу.

Головним ресурсом приведення в життя кадрової політики є адміністративні повноваження керівників структурних підрозділів компанії, якими керуються у відносинах з безпосередніми підлеглими.

Лінійні менеджери здійснюють дотримання і виконання стандартів, що регламентуються відповідними документами.

Методологічним і контролюючим центром у здійсненні ефективної кадрової політики є Департамент по роботі з персоналом АТ «Миронівський хлібопродукт».

Кадрова політика компанії реалізується через такі документи:

- ❖ Процедура підбору і адаптації персоналу.
- ❖ Положення про оцінку професійної діяльності персоналу у АТ «Миронівський хлібопродукт».
- ❖ Положення про оплату праці.
- ❖ Положення про преміювання персоналу.
- ❖ Положення про Дошку пошани.

- ❖ Положення про присвоєння звання «Почесний пенсіонер».
- ❖ Положення про присвоєння нагород.
- ❖ Положення про наставництво.
- ❖ Положення про роботу з кадровим резервом.
- ❖ Положення про навчання співробітників компанії.
- ❖ Положення про навчання дітей співробітників.
- ❖ Положення про молодих спеціалістів.
- ❖ Положення про облік робочого часу.
- ❖ Положення про порядок розгляду скарг.
- ❖ Процедури та інструкції з обліку кадрів.

2.Розвиток ключових компетенцій менеджера з персоналу

Узагальнення теоретичних здобутків, які характеризують поняття «компетенція», використовують наступні ознаки: норма, готовність, вимога, сукупність якостей, здатність, результат підготовки та інші.

Компетенції – характеристики працівника, які відповідають його сфері діяльності, впливають на його поведінку та результативність.

Компетенції розвиваються протягом усього життя працівника (доповнюються, оновлюються, отримують досвід тощо) (рис.1.8).



Рис. 1.8. Основні складові компетенції працівників

Проте, це не свідчить, що працівник має володіти тільки наведеними компетенціями.

Зарубіжним науковцем Дж. Равеном виділено 4 типи складових компетенцій працівника:

- когнітивна складова: знання, навички, уміння;
- афективна складова: емоції, стимули, цінності, настанови;
- вольова складова: поведінкові аспекти, настирливість, тощо;
- досвідна складова: позитивний досвід вирішення конкретних завдань, отримання задоволення від виконаної роботи, тощо.

Під час пошуку роботи, кандидати найчастіше використовують Job-портали, на яких можна знайти достатню кількість вакансій в певній сфері. Використовуючи Job-портал «Work.ua», розглянемо вакансію менеджера з

персоналу за вимогами, які до нього висувають.

У наведеному аналізі присутні 3 з 4 складових компетенцій працівника за Дж. Равеном:

- досвід роботи в даній сфері від 2 років;
- вища профільна освіта;
- досвід роботи з поточними працівниками, виявлення та усунення проблем у колективі;
- уміння працювати з різними каналами пошуку кандидатів;
- досвід проведення HR-опитувань в середині компанії;
- стресостійкість, комунікативність тощо.

Відмітимо, що компетенціям властиві конкретні структурні властивості, а саме :

- динамічність (компетенції змінювані);
- орієнтація на майбутнє;
- альтернативність (уміння здійснити власний вибір, опираючи на конкретні умови конкретної ситуації);
- зв'язок із мотивацією (саморозвиток, самоудосконалення, самоменеджмент тощо).

Албастова Л. М. у своїх напрацюваннях виокремлювала загальні компетенції працівників, як гнучкість, наявність комунікативних та організаторських навичок, бути передбачуваним тощо. Просто певна частина компетенцій з часом піддалась впливу науково-технічного розвитку, внаслідок чого певні компетенції відійшли на другий план. Наприклад, сьогодні роботодавці шукають кандидатів із розвинутими цифровими компетенціями, тайм-менеджментом, з високим рівнем адаптивності (який зараз включає в себе гнучкість, комунікативність (включає організаторські і лідерські навички), здатність працювати в команді, бути стресостійким та інші.

Роботодавці виокремлюють певні складові їх моделей компетенцій. Сама по собі, модель компетенції характеризується як ідеальне бачення кандидата на відкриту посаду для здійснення продуктивної професійної діяльності для певного підприємства. В більшості випадків, модель компетенцій необхідно роботодавцям лише для того, щоб визначити базові вимоги до кандидата та порівнювати їх у подальшому (під час проведення оцінки розвитку працівників). Модель компетенцій прийнято відображати за складовими (рис. 1.9), а саме :

- базові компетенції – це компетенції, які мають бути у всіх працівників підприємства;
- функціональні компетенції – це компетенції, які мають бути у

працівника відповідно до його обов'язків (перелік функціональних компетенцій включено до посадових інструкцій);

- рольові компетенції – це компетенції, за якими роботодавці висувають вимоги до очікуваної робочої поведінки працівників підприємства.

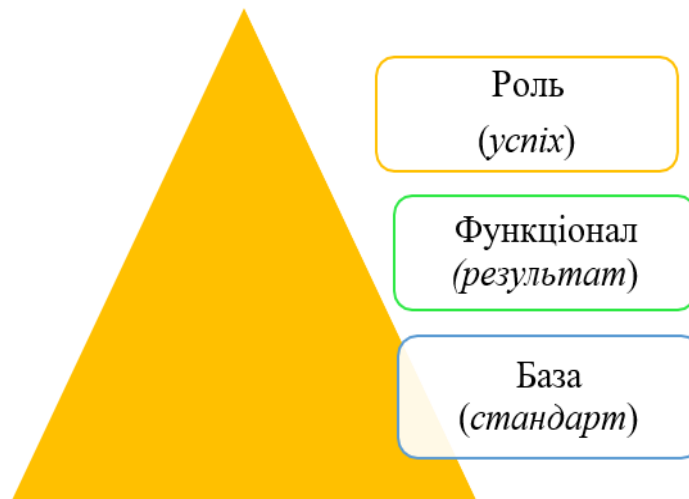


Рис. 1.9. Складові моделі компетенцій

Відповідно до рисунку 1.9 варто зауважити, що у роботодавців є три варіанти для застосування моделі компетенцій :

- 1) створення власної моделі компетенцій;
- 2) внесення змін до існуючої моделі компетенцій;
- 3) використання існуючої моделі компетенції однієї з найбільш успішних компанії.

Коли на підприємстві вирішують створити власну модель компетенцій для категорії працівників або окремої посади, необхідно звернутися до наступної технології:

I етап характеризується організацією аналізу професійної діяльності працівника;

II етап характеризується виявленням усіх можливих позитивних та негативних сторін поведінки працівника при вирішенні наведених завдань (кейс-ситуації, інтерв'ю, спостереження тощо);

III етап характеризується групуванням первинних характеристик до посади;

IV етап характеризується виокремленням із первинних характеристик необхідних компетенцій.

Відповідно до наведених етапів необхідно зазначити вимоги, без дотримання яких не можна запускати модель компетенцій. Згідно цього,

модель має бути:

- повною, включати усі аспекти діяльності підприємства та працівника;
- простою, щоб вона була зрозумілою та легкою для запам'ятовування серед співробітників до яких вона застосовується;
- з перспективами на майбутнє, що відповідатиме стратегії розвитку підприємства;
- дискретною, тобто поведінка описаної компетенції не має перетинатись з іншими компетенціями.

Якщо керівництвом підприємства буде вирішено звернутись до існуючої моделі компетенцій, вони можуть звернутися до таких моделей: модель компетенцій «20 граней»; модель «DDA», модель «IMC», модель «WSC» тощо.

Наведені моделі компетенцій відрізняються тим, що вони націлені на різні рівні працівників. Наприклад, модель «DDA» орієнтована на менеджерів та вище керівництво підприємства; модель «IMC» – на професіоналів та середній менеджмент; модель «WSC» – на працівників робітничих спеціальностей .

Модель компетенцій «20 граней» була запропонована британською компанією «ADC», в якій виділено 20 найважливіших компетенцій і виокремлено їх у п'яти групах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Модель компетенцій «20 граней»

Особисті якості	Управлінські навички	Навички міжособистісної взаємодії	Навички прийняття рішень	Внутрішня мотивація
Адаптивність	Планування та організація діяльності	Міжособистісне розуміння	Структурований аналіз проблеми	Ініціативність
Стресостійкість	Делегування	Переконлива комунікація	Збір та оброблення інформації	Орієнтація на якість
Відповідальність	Розвиток підлеглих	Командна робота	Орієнтація на результат	Саморозвиток
Позитивне мислення	Ефективне лідерство	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Системне мислення	Налаштованість на перспективу та довгострокові результати

Таким чином, використання будь-якої, з наведених, моделей приносить

користь як підприємству, так, і працівникам. Наприклад, підприємства матиме наступну користь від запровадження моделі компетенцій у вигляді :

- сформованого розуміння від чого залежить результат діяльності;
- сформованого рівня очікування до працівника;
- стандартизованої поведінки підприємства та працівників, що приведе до покращення результатів;
- мотивування працівників відповідно до очікувань, з метою розвинути та утримати їх на підприємстві.

Як зазначалось раніше, працівники також отримають користь від запровадження моделі компетенцій у вигляді :

- розуміння, що від працівника очікують;
- демонстрації своїх досягнень;
- отримання можливості професійного розвитку та зростання;
- визначення сильних та слабких сторін для їх подальшого удосконалення;
- визначення завдань та цілей розвитку протягом року;
- покращення рівня довіри до працівника.

Відповідно, використання підприємством моделі компетенцій дозволить отримати велику кількість переваг, вони матимуть єдиний стандарт опису ефективності роботи працівників, це покращить можливість оцінити розвиток компетенцій працівників при підбиванні підсумків діяльності підприємства, визначити слабкі сторони працівників, щоб почати їх розвивати, тощо. Тобто, використання даної моделі в майбутньому дозволить збільшити основні показники діяльності підприємства та призведе до зростання продуктивності персоналу, шляхом їх розвитку. Якщо керівництво підприємства вирішить створити власну модель, вони зіткнуться із значним трудомістким процесом, оскільки необхідно оцінити кожного працівника, що означає проведення неодноразових спостережень та помилок при складанні моделі компетенції.

Звертаючись до Job-портал «Work.ua» проаналізовано інформацію про найбільш затребувані категорії працівників та їхні компетенції. Станом на 1 квітня 2021 року у місті Києві були актуальними 26388 вакансій. Для кандидатів без досвіду роботи надається лише 5873 вакансії.

На рисунку 1.10 наведено найбільш затребувані категорії працівників у відсотках до загальної кількості актуальних вакансій.

Варто відмітити, що в категорії страхування найменша частка відкритих вакансій – 95 вакансій (0,36%).

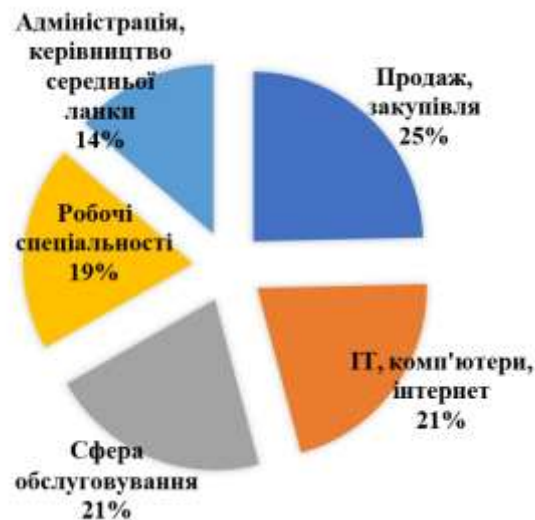


Рис. 1.10. Затребувані категорії працівників у % (до загальної кількості вакансій)

Таким чином, серед розглянутих категорій є спільні затребувані компетенції:

- наявність мінімального досвіду роботи в певній сфері (від одного року);
- адаптивність та комунікативність;
- здатність до навчання, прагнення до саморозвитку, знання іноземної мови;
- бути командним гравцем (навички роботи в команді, звідси: наявність лідерських якостей);
- особисті якості, серед них бути: стресостійким, уважним, дисциплінованим.

Узагальнення основних компетенцій, якими повинні володіти представники професії – менеджера з персоналу, враховуючи вимоги роботодавців з різних напрямків бізнесу, наведені на рис. 1.11.

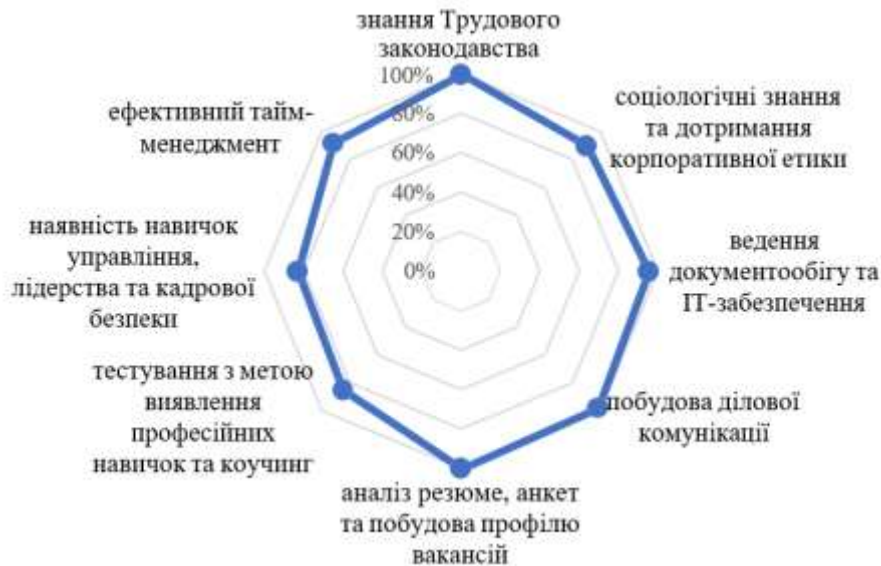


Рис. 1.11. Основні компетенції менеджера з персоналу за вимогами кращих роботодавців

Сучасний менеджер з персоналу – це стратегічний партнер, що володіє певними навичками, знаннями у сфері психології та менеджменту персоналу, професійним чуттям, аналітичним складом розуму і стратегічним мисленням. Крім того, це фахівець, який розбирається у специфіці управління бізнесом компанії, розуміє першопричини основних складних ситуацій і, звичайно ж, здійснює допомогу для їх оперативного вирішення .

Всесвітньо відома та найбільша професійна організація для спеціалістів у сфері HR, навчання та розвитку “CIPD” провела дослідження , завдяки якому вони змогли виявити найбільш затребувані сьогодні HR-навички і ті, які потрібно розвивати фахівцям. Щодо найбільш затребуваних компетенцій для успішної HR-діяльності в нових глобальних умовах, то вони виділили такі:

- *процесуальні навички* (надання інформації та рекомендацій, мобілізація і залучення, підтримка балансу);
- *політичні навички* (культурна чутливість, терпимість до невизначеності, командна робота);
- *професійні навички* (компенсації, навчання, рекрутинг);
- *бізнес-навички* (стратегічне мислення, розуміння бізнесу).

Якщо говорити про ті компетенції, які потрібно розвивати, то до них належать :

- ✓ *поведінка* (фокус на клієнта, на рішеннях, прийняття ризиків, сміливість заперечувати, гнучкість під час адаптації, мотивація до поліпшення, стійкість до невдач);

- ✓ *навички* (особистий вплив, бізнес-аналіз, діагностика проблем, оцінка, стратегічний фокус, політична чутливість, побудова відносин);
- ✓ *знання* (інформаційні системи, бізнес-процеси, бізнес- діяльність, маркетингові техніки, технології, інтернаціональний контекст, HR-спеціалізації).

У сучасних умовах лідером у HR-сфері є напрям рекрутменту, а саме процеси пошуку, відбору та найму кандидатів, на наступній позиції це навчання і розвиток співробітників. Трішки відстає, але знаходиться в зоні активного зростання такий цифровий напрям, як HR-аналітика. Стають актуальними системи гейміфікації, тобто ненав'язливого, без будь-яких гасел стимулювання бажаної поведінки співробітників через гру. Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів, а саме навіть вище, ніж адаптація та утримання талантів . Підприємства починають використовувати чат-боти, що автоматизують процеси масового найму. Вони надають комфортне середовище для спілкування з кандидатами і позбавляють від трудомістких процесів.

Особливо це стосується великих компаній. Менеджеру з персоналу також важливо утримувати в полі уваги те, що сьогодні командна робота відіграє ключову роль. Тому потрібно створювати різні тренінги, які допоможуть працівникам розуміти згуртованість, спільно діяти і досягати цілей.

Серед найбільш поширених технологій, які використовують у роботі менеджери з персоналу, опитані вказали на соціальні мережі (20%), відеоконференції (17%), спеціальні програмні продукти (52%), джобсайти (2%), Clever Staff – український розробник CRM для рекрутингу (3%) (рис. 1.12).

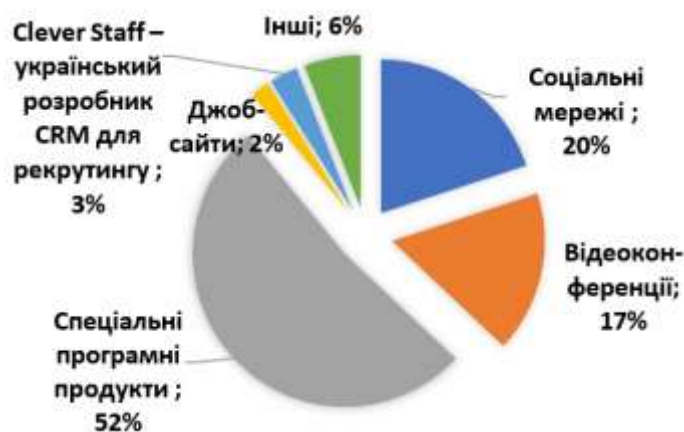


Рис. 1.12. Розподіл респондентів за використанням поширених технологій у сфері менеджменту персоналу, %

HR-менеджер повинен не тільки знати всі аспекти і нюанси стратегії менеджменту персоналу, бачити те, як її потрібно реалізувати в рамках своїх обов'язків, але й прекрасно розбиратися в тому напрямі бізнесу, де веде свою діяльність його компанія.

Сучасний менеджер з персоналу повинен не просто стати частиною команди з управління компанією, але й здійснювати активний вплив на ведення бізнесу за допомогою впровадження сучасних інструментів. Завдяки інформаційному забезпеченню менеджер з персоналу може швидко та якісно виконати рутинну роботу та заощаджувати кошти, що дасть більше часу та можливостей для комунікацій з персоналом та їх розвитку, тобто тих напрямів роботи, які спрямовані на збільшення віддачі від персоналу, його залучення та продуктивності.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ HR-МАРКЕТИНГОМ ТА БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦІВ

План

1. Сутність, функції і принципи HR-маркетингу
2. Бренд роботодавця: зміст, види та інструменти формування
3. HR-брендинг та брендбук роботодавця

1. Сутність, функції і принципи HR-маркетингу

HR-маркетинг— це управлінська діяльність, метою якої є задоволення потреб і узгодження інтересів роботодавця та персоналу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Робоча сила розглядається маркетингом персоналу з двох сторін:

- 1) як товар, де головними є споживчі властивості працівників;
- 2) як покуця, який купує робоче місце в обмін на свою працю.

Принципи маркетингу персоналу

Пройшовши віковий шлях у своєму розвитку, маркетинг і маркетинг персоналу перетворилися не просто на авторитетні теорії сучасного бізнесу, його найактивніших сил, а й на чіткі інструкції до дії, які ґрунтуються на розумінні рушійних сил розвитку ринку і ринкової економіки.

У теорії маркетингу було сформульовано основні принципи маркетингу персоналу:

1) орієнтація кінцевих результатів у формуванні людських ресурсів на реальні вимоги і побажання організацій (споживача), які їх використовують;

2) врахування вимог ринку в стратегічній перспективі, єдність стратегії і тактики в маркетинговій діяльності. Підготовка фахівців з їх особистісними і професійними якостями повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємств, фірм і суспільства в цілому. Необхідно виробляти найбільш вибіркові й ефективні способи управління персоналом, розраховані на успішність не лише у поточній ситуації, а й у перспективі;

3) здійснення маркетингових досліджень на ринку праці та його прогнозування;

4) координація і синхронний зв'язок маркетингової діяльності з управлінням персоналом (фінансування, підготовка і перепідготовка кадрів, стимулювання зайнятості та сприяння працевлаштуванню, соціальна підтримка, заходи регулювання тощо);

5) вплив на ринок і споживацький попит з метою формування його в необхідних для суспільства напрямках. Ринок праці — це задоволення потреби в робочій силі та пошук працівником привабливої сфери трудової діяльності, робочого місця. Отже, діяльність із задоволення потреб на ринку праці має розглядатися у двох аспектах, орієнтуючись на споживачів робочої сили — роботодавців (принцип передбачає виявлення потенційних споживачів — роботодавців, їхніх можливостей реального наймання працівників та оцінку їхніх вимог до структури необхідних їм спеціальностей і професій);

6) задоволення потреб найманих працівників, тобто врахування формування їхнього кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов мінливого попиту;

7) інформування потенційних споживачів та інформаційний вплив на них з метою управління .

Основні **функції** маркетингу персоналу:

- Аналітична – вивчення ринку праці, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; оцінка потреби підприємства у персоналі;

- Комунікаційна – взаємодія з потенційними та наявними співробітниками для формування привабливого бренду роботодавця. Окремо можна виділити функцію розвитку персоналу: оцінка персоналу, планування розвитку для задоволення потреб підприємства у фахівцях, що мають певні компетенції.

Завдання маркетингу персоналу:

- Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства-роботодавця
- Аналіз сильних та слабких сторін підприємства-роботодавця
- Позиціонування та просування роботодавця на ринку праці
- Створення привабливого для цільової аудиторії бренду роботодавця.
- Аналіз вимог до персоналу та очікувань здобувачів вакансій

• Визначення потреби в персоналі, джерел забезпечення персоналу підприємства та створення внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву.

Стратегічний рівень маркетингу персоналу передбачає:

- визначення запиту компанії на робочу силу,
- аналіз ринку праці та запитів здобувачів,
- сегментація працівників,
- розробка плану досягнення цілей.

Оперативний маркетинг персоналу включає:

- конкретні дії по реалізації плану
- збір даних
- комунікацію (внутрішню та зовнішню).

В широкому розумінні **маркетинг персоналу** це певна філософія, що визначає стратегічне управління людськими ресурсами. Метою такого маркетингу є: оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці; активізації людського фактора; розвитку в кожному співробітнику сукупності різних якостей, що визначають його здатність до виробництва матеріальних і духовних благ, партнерського, лояльного ставлення до фірми. Широке тлумачення маркетингу персоналу визначає технологію кадрової політики організації (розроблення системи управління кадровою роботою, планування потреби, кадрового аудиту, мотивацію тощо).

У вузькому розумінні **маркетинг персоналу** трактують, як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення і задоволення потреби підприємства в людських ресурсах. У вузькому значенні під маркетингом персоналу розуміють специфічну, відособлену діяльність служби управління персоналом.

Маркетингова діяльність із задоволення потреб у персоналі складається з

таких основних етапів:

- 1) здійснення маркетингових досліджень у сфері маркетингу персоналу;
- 2) аналіз ринку робочої сили й обґрунтування джерел покриття потреби;
- 3) визначення варіантів шляхів залучення персоналу;
- 4) аналіз джерел і шляхів щодо їх відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат пов'язаних з використанням певного джерела і шляху залучення персоналу;
- 5) ухвалення кадрового рішення (вибір варіанту джерел і шляхів покриття потреб у людських ресурсах).

Джерелами покриття потреби у персоналі можуть бути:

- навчальні заклади різних ступенів і рівнів підготовки;
- міжнародний ринок робочої сили;
- комерційні навчальні центри;
- посередницькі фірми з добору персоналу;
- центри забезпечення зайнятості (біржі праці);
- професійні асоціації й об'єднання;
- родинні організації;
- вільний ринок праці;
- власні внутрішні джерела.

До внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі належать: вивільнення, перепідготовка і переміщення персоналу з ділянок роботи, що мають резерви кадрів, або через зміни номенклатури й обсягів виробництва, механізацію й автоматизацію технологічних процесів, зняття продукції з виробництва. Роботі з переміщення кадрів має передувати аналіз практики реалізації стратегії розвитку підприємства, наукової організації праці, розміщення персоналу, використання робочого часу працівників. При вирішенні завдання покриття додаткової потреби в персоналі фахівці визначають з урахуванням ступеня участі організації в процесі придбання співробітників активні та пасивні шляхи.

Активні шляхи:

- набирання персоналу безпосередньо в навчальних закладах

укладанням двосторонніх угод як з навчальним закладом, так і з учасником навчання;

- подання заявки на вакансії у місцеві чи міжрегіональні центри зайнятості (біржі праці);
- використання послуг консультантів з персоналу (вони можуть також виконувати посередницькі функції з добору кандидатів) і спеціалізованих посередницьких фірм, які наймають персонал (комерційних бірж праці);
- вербування нового персоналу через співробітників організації.

Це відбувається переважно у двох напрямках: із сімейного кола співробітників і з інших організацій. Пасивні шляхи:

- повідомлення про вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях;
- очікування претендентів після розміщення оголошень місцевого характеру.

Залучення персоналу за допомогою соціальних мереж може бути як активним, так і пасивним, залежно від того, хто є ініціатором контакту.

Наведені шляхи залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами задоволення потреби в кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішнє джерело. Шляхами задоволення потреби в персоналі в даному разі є:

- переміщення співробітників з одного підрозділу в інший, яке може відбуватися як з відповідним перенавчанням, так без нього;
- переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень організації (як правило, з одержанням додаткової освіти чи кваліфікації);
- формування нової функціональної ролі співробітника в межах колишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання.

Суб'єкти маркетингу на ринку праці є

- найняті робітники,
- роботодавці,
- державні служби зайнятості,
- недержавні структури зі сприяння зайнятості,
- державна служба міграції населення,
- навчальні заклади,
- професійні союзи

Об'єктом маркетингу стає будь-який об'єкт, який пропонується на ринку для обміну на певну кількість яких-небудь благ і на цих умовах має попит.

Для маркетингу персоналу це сукупність здібностей, досвіду, навичок наявних та потенційних працівників підприємства, конкретна посада.

Загальна схема процесу маркетингу персоналу зображена на рис.1.



Рис.1. Загальна схема процесу маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу включає:

- аналіз макро та мікро факторів середовища підприємства роботодавця (вивчення ринку праці)
- оцінку потреб в персоналі
- позиціонування компанії як привабливого роботодавця
- просування репутації компанії як привабливого роботодавця

Зовнішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу

Ситуація на ринку праці

- Попит на персонал, його структура;
- Пропозиція персоналу (ситуація в навчальних закладах, центрах зайнятості)

Розвиток технологій

- Визначає зміну характеру і змісту праці, що в свою чергу формує зміни вимог до спеціальностей, підготовки та перепідготовки персоналу.

Нормативно-правова база управління персоналом

- Кодекс законів про працю

- Закон України «Про відпустки»
- Закон України «Про оплату праці»
- Класифікатор професій (2010)
- Закон України «Про охорону праці»
- Загальна економічна ситуація
- Демографічні фактори
- Соціокультурні фактори
- Кадрова політика організацій конкурентів

2. Бренд роботодавця: зміст, види та інструменти формування

Основними характеристиками сучасного ринку праці є зростаюча мобільність працівників, підвищення конкуренції між компаніями за кваліфікованих спеціалістів. Тому в таких умовах залучення, наймання та утримання цільових спеціалістів стає важкою задачею для спеціалістів з управління персоналом. На вирішення даного питання покликана концепція бренду роботодавця. Концепція бренду роботодавця виникла в світі на початку 1990-х років, а в Україні перші дослідження бренду роботодавця здійснила компанія "Ernst&Young" в 2005 році. Оскільки концепція бренду роботодавця є відносно новою для українського наукового та корпоративного сектору, виникає багато питань щодо розуміння даної концепції та її складових.

Вперше термін «employer brand» був представлений управлінській спільноті Саймоном Берроу (Simon Barrow), президентом People in Business, на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії (CIPD) в 1990 році і дослівно в перекладі з англійської мови означає «бренд роботодавця». Пізніше термін був визначений Саймоном Берроу спільно з Тімом Амблером (Tim Ambler), старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу в статті в "Journal of Brand Management", що вийшла в грудні 1996 року. Ця академічна публікація стала першою спробою випробувати можливість застосування методів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами. Для цього Амблер і Берроу провели напів-структуровані інтерв'ю з представниками 27 компаній про значущість бренду в управлінні людськими ресурсами. Вони прийшли до висновку, що брендинг має значення в контексті працевлаштування. У цій публікації Берроу і Амблер представили перше визначення бренду роботодавця:

«набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем працівнику і ототожнюються з ним» .

До цього поняття брендингу компанії для потенційних и теперішніх працівників фігурувало в літературі з маркетингу .

Брендинг роботодавця є інноваційною концепцією, яка пов'язує маркетинг, брендинг та управління персоналом. Бренд роботодавця підтримує корпоративний бренд і допомагає роботодавцям у створенні привабливого іміджу організації для кваліфікованих працівників. У цьому сенсі, концепція бренду роботодавця містить маркетингові концепції, такі як брендинг, імідж, репутація, і концепції управління персоналом: організаційну ідентичність та задоволеність співробітників .

Виникнення концепції бренду компанії як роботодавця відбулось в рамках концепцій внутрішнього маркетингу, брендингу та управління персоналом :

***бренд роботодавця та брендинг на ринку праці** – найменш розроблений і опрацьований розділ концепції внутрішнього маркетингу ;

***бренд роботодавця** – теорія «внутрішнього брендингу», складова концепції корпоративного брендингу ;

***бренд роботодавця** – пов'язаний з еволюцією теорії психологічного контакту і тим впливом, який психологічний контакт здійснює на організаційні відносини .

На думку автора, бренд роботодавця – сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці. Асоціації цільовій аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій по відношенню до компанії роботодавця і умов зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем.

Сила бренду роботодавця полягає у здатності залучати до компанії цільових працівників, які найкращим чином можуть створювати та підтримувати корпоративний бренд, створюючи товари та послуги відповідної якості. Бренд роботодавця також допомагає утримувати персонал, зменшуючи витрати на залучення нових працівників .

Як відомо, основою товарного бренду є унікальна торгова пропозиція (УТП), яка передає цінності товару та створює емоційний зв'язок бренду зі споживачами. Відповідно, бренд роботодавця функціонує на основі ціннісної пропозиції співробітнику (ЦПС). Ціннісна пропозиція для співробітників (англ. Employee Value Proposition) – це набір унікальних

пропозицій, які надаються працівнику компанією в обмін на його навички, здібності і досвід. Іншими словами, ЦПС – це відмінні вигоди, які може запропонувати своїм співробітникам конкретна компанія-роботодавець .

При цьому важливо врахувати, що пропозиція для співробітників принципово відрізняється від пропозиції для клієнтів – вона передбачає «симетричність» взаємодії: необхідно не тільки отримувати, але і віддавати. Пропонуючи клієнту товар/послугу, компанія отримує взамін оплати, на відміну від взаємовідносин зі співробітниками, де сама компанія платить працівникам за те, що вони виконують роботу, задовольняючи потреби клієнтів. Взаємовідносини між роботодавцем і співробітником за принципом «ми платимо вам заробітну плату, а ви добре працюєте» сьогодні вже не можуть задовольнити бізнес. В ХХІ столітті більш правильним формулюванням очікувань роботодавця буде наступне: «Ми надаємо вам можливості, а взамін очікуємо, що ви будете поводити себе певним чином». Тобто, в ЦПС повинні бути чітко описані взаємні очікування і обіцянки (і зі сторони компанії, і зі сторони працівників) . На основі вищезазначеного автором був розроблений ланцюг взаємозв'язку бренду роботодавця та товарного бренду (рис. 1).

Відповідно до зображеного на рис. 1, бренд роботодавця та товарний бренд обіцяють особливі функціональні та емоційні переваги в кожній точці контакту [працівника та споживача відповідно] з програмами, ресурсами та заохоченнями, які надає компанія.

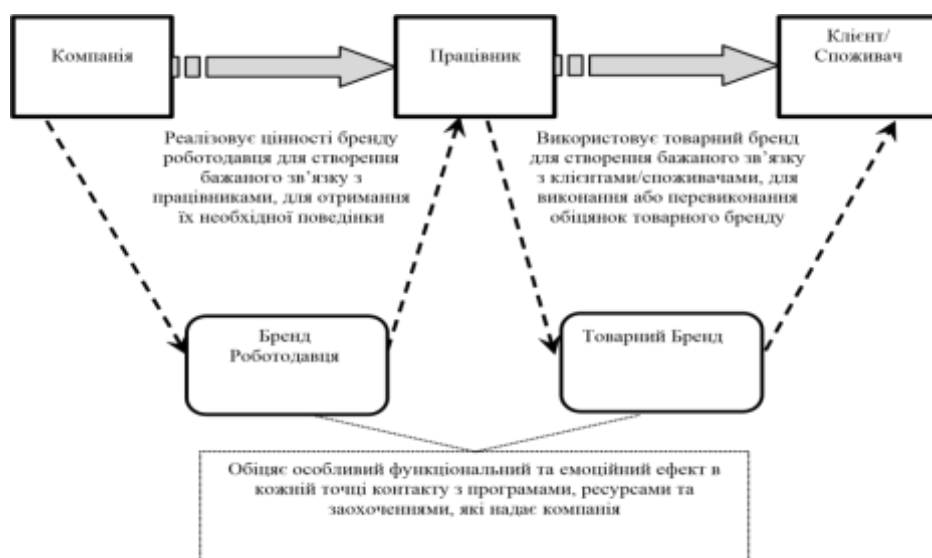


Рис. 1. Ланцюг взаємодії бренду роботодавця та товарного бренду компанії

Компанія докладає максимальних зусиль при реалізації цінностей бренду роботодавця для створення бажаного зв'язку з працівниками, для отримання їх необхідної поведінки. Працівник розділяє цінності бренду

роботодавця, отримує певні функціональні та емоційні переваги від компанії, та у свою чергу використовує товарний бренд для створення бажаного зв'язку з клієнтами/споживачами, для виконання або перевиконання обіцянок товарного бренду.

Чим більше сила товарного бренду (відомість товарного бренду), тим більш привабливим компанія є як роботодавець. Чим краще компанія-роботодавець реалізовує цінності бренду роботодавця перед персоналом, тим краще співробітники передають сутність та виконують обіцянки товарного бренду перед клієнтами та партнерами. Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, такий інструмент підвищення ефективності використання персоналу як бренд роботодавця розроблений, щоб дати співробітникам поєднання матеріальних і нематеріальних доказів системи корпоративних цінностей, на основі яких функціонує бізнес. Сутність бренду роботодавця полягає в тому, що люди працюють в компанії, яка є роботодавцем вибору, набагато більш схильні забезпечувати потрібний рівень якості та сервісу, що вимагається, щоб зробити компанію вибором номер один для клієнтів.

В основу класифікації покладено подібність та відмінність певних критеріїв.

1) Спрямованість прояву:

- Зовнішній – проявляється на зовнішньому ринку праці, орієнтований на цільову аудиторію фахівців, які знаходяться в пошуку роботи, на колишніх співробітників компанії, також на тих, хто на даний момент працевлаштований в компаніях-конкурентах. В основі – створення привабливого іміджу, репутації роботодавця як інструменту, що застосовується для досягнення успіху в конкуренції за професіоналів.

До основних методів реалізації зовнішнього HR-брендингу відносяться наступні:

- а) формування програм: рекрутингу; аутстафінгу; аутплейсменту;
- б) співробітництво з вузами: студентські програми; інституційні проекти; магістерські програми; соціальне замовлення;
- в) зовнішні PR-заходи;
- г) реклама організації в ЗМІ як успішного роботодавця;
- д) участь у конкурсах за звання кращого роботодавця;
- е) управління іміджем і репутацією організації.)

- Внутрішній – проявляється всередині організації, як позитивне враження про роботу та умови зайнятості, направлений на співробітників

компанії. В основі – зниження витрат на адаптацію і навчання персоналу; Скорочення вартості і термінів підбору персоналу; забезпечення довгострокової лояльності співробітників, зменшення плинності кадрів.

Реалізовується за допомогою таких заходів:

- формування кадрового резерву;
- Програми професійного розвитку;
- програми управління кар'єрою;
- програми підготовки керівників, розвитку лідерства;
- внутрішні PR-заходи;
- формування механізмів ефективної ротації кадрів;
- корпоративні конференції;
- робота зі звільненими співробітниками;
- програми підтримки нових співробітників;
- програми навчання (наставництво, корпоративні університети, центри та школи, внутрішній коучинг);
- розвиток корпоративних ЗМІ;
- програми внутрішнього брендингу;
- вдосконалення системи атестації персоналу;
- мотиваційні програми;
- програми підтримки лояльності співробітників (особливо талановитих топ-менеджерів і фахівців); - корпоративна культура.

З огляду на визначені характеристики можна прийти до висновку, що між зовнішнім та внутрішнім брендами компанії як роботодавця повинні існувати тісні функціональні зв'язки, оскільки їх розбіжність може викликати недовіру до організації та її позиціонуванню як роботодавця.

2) Емоційне забарвлення бренду компанії як роботодавця:

- позитивний бренд компанії як роботодавця (компанія-роботодавець сприймається внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями ринку праці як однозначно позитивне місце для роботи, на досягнення цього спрямована вся брендингова діяльність);

- негативний бренд компанії як роботодавця (формується в основному конкурентами за допомогою так званого «чорного PR» та антиреклами, проводиться неявно; або формується стихійно, коли компанія не займається питаннями формування та управління свого бренду як роботодавця).

з) Цілеспрямованість брендингу роботодавця.

- природний – складається стихійно, без цілеспрямованих заходів щодо формування та просування бренду компанії як роботодавця в результаті практичної діяльності компанії на ринку праці;
- штучний – створюється при використанні спеціальних інструментів з формування та просування бренду компанії як роботодавця.

Як правило на перших етапах формування бренду компанії як роботодавця домінує штучний HRбрендинг, прикрашаючи реальність, але надалі відбувається їх взаємна адаптація та зближення.

1) Ступінь раціональності сприйняття:

- когнітивний дає «суху» спеціальну інформацію (орієнтований, головним чином, на вузьких фахівців);
- емоційний, чуттєвий – орієнтований на широку аудиторію та покликаний викликати сильний емоційний поклик.

2) Зміст бренду компанії як роботодавця, відповідний специфіці його спрямованості:

- економічний (високий рівень оплати праці, наявність системи премій і бонусів, стабільні гарантії зайнятості, графік роботи);
- психологічний (сильна корпоративна культура, зацікавлене ставлення керівництва до працівників, «здоровий» психологічний клімат, об'єктивність в оцінці праці, відсутність непотизму);
- функціональний (зміст роботи, можливість навчання, перспективи кар'єрного росту, можливість в повній мірі реалізувати наявні знання та навички);
- організаційний (лідуюча позиція на ринку, міжнародний характер діяльності, історія компанії, пізнаваність споживчих брендів, відомість і репутація топ-менеджерів компанії, система управління, стиль управління).

Кожен з цих типів бренду роботодавця має свою специфіку, яка визначає стратегію та методи його формування, особливості PR та рекламної діяльності.

з) За ступенем охоплення цільових аудиторій:

- монобренд роботодавця – це стійкий необхідний компанії образ привабливого роботодавця, який є однаковим для всіх цільових груп спеціалістів на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Однаковість сформованої у свідомості всіх цільових аудиторій думки про компанію.
- мультибренд роботодавця – це результат позиціонування та комунікації бренду роботодавця для сукупності цільових аудиторій спеціалістів, при якому для кожного сегменту цільової аудиторії на ринку

праці актуалізовані різні (але синхронізовані за змістом) аспекти бренду компанії як роботодавця. Узагальнена класифікація бренду роботодавця зображена на рис. 2

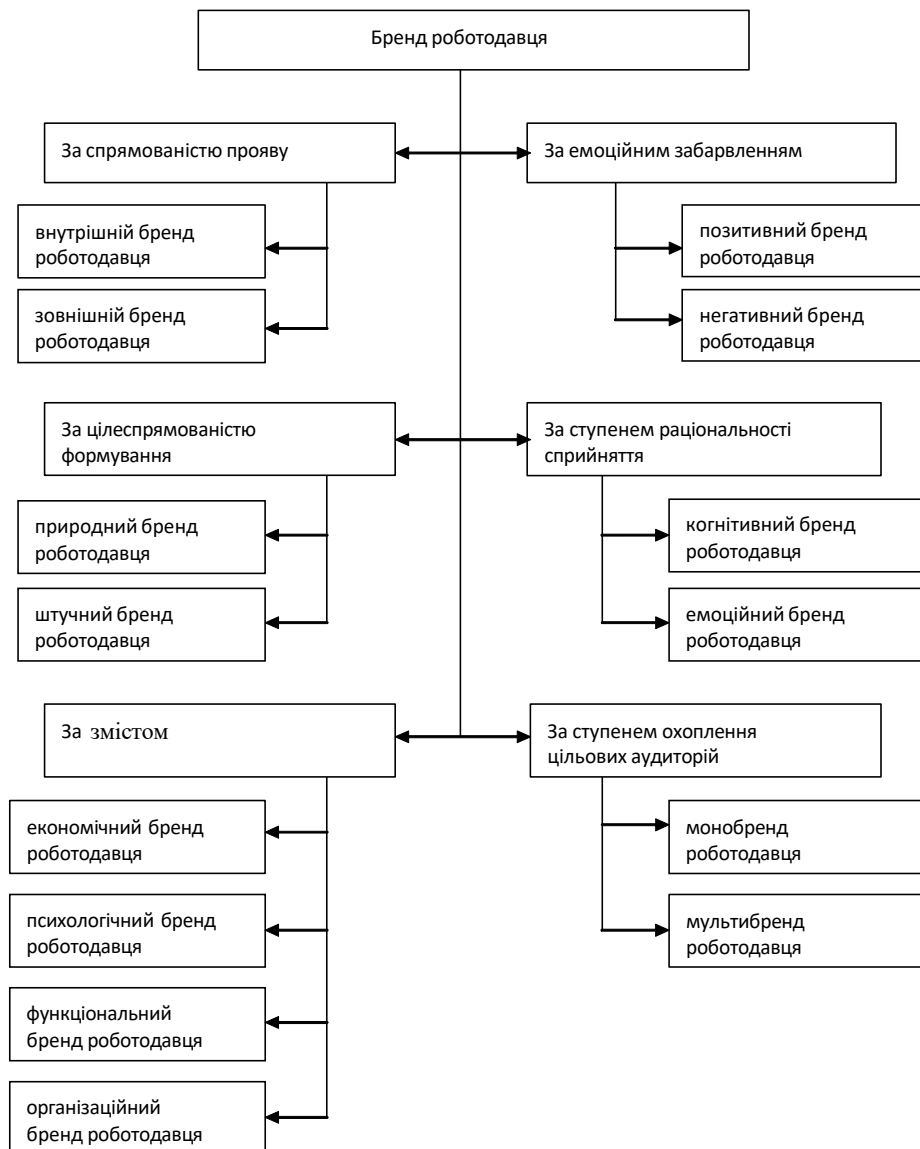


Рис. 2. Класифікація бренду роботодавця

На основі аналізу структури бренду роботодавця, запропоновану Б. Мінчінгтоном автором були виділені дві групи компонентів бренду компанії як роботодавця на рику праці:

- Перша група компонентів опосередковано пов'язана з умовами та вигодами роботи в компанії, надає загальну характеристику про компанію на ринку. При цьому, дана група компонентів являється стратегічно важливою для побудови бренду роботодавця. Сюди входять: місія, бачення та цінності, корпоративна соціальна відповідальність, зовнішні комунікації, галузь, репутація на ринку тощо.

- Друга група компонентів безпосередньо пов'язана з умовами

роботи в компанії, відображає саме ті вигоди, які можуть бути цінними та привабливими для наявних та потенційних працівників. Дана група компонентів важлива при тактичному управлінні брендом роботодавця, особливість та набір компонентів залежать від бізнес-цілей компанії. Сюди входять: ціннісна пропозиція, умови роботи, корпоративна культура, оплата праці, компенсації та пільги, навчання та розвиток, кар'єра, робоча атмосфера та взаємовідносини в колективі, системи оцінки та адаптації персоналу, внутрішні комунікації тощо.

Перевагою запропонованої автором класифікації структурних компонентів є те, що вона поєднує як стратегічну, так і тактичну платформу бренду роботодавця, розподіляючи останню на внутрішні та зовнішні структурні компоненти.

Авторське поєднання структурних компонентів бренду роботодавця зображено на рис. 3

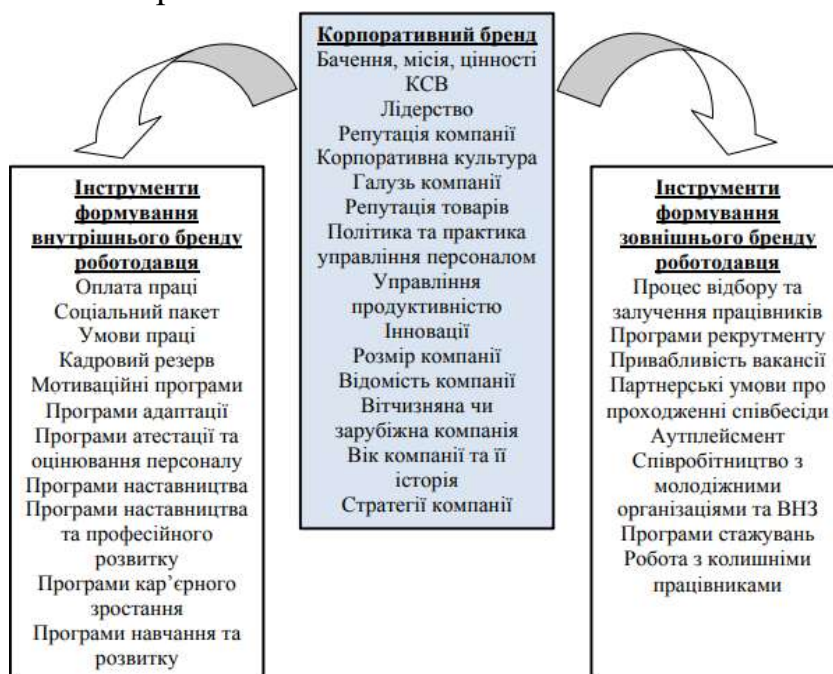


Рис. 3. Інструменти формування бренду роботодавця

Корпоративний бренд – це образ компанії, який існує у свідомості зовнішніх та внутрішніх зацікавлених груп. Бренд роботодавця є складовою корпоративного бренду, направлений на формування позитивного та привабливого образу компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку праці.

Корпоративний бренд містить у собі основоположні складові, які опосередковано впливають на формування та сприйняття бренду роботодавця: бачення, місія, цінності; корпоративна соціальна відповідальність, лідерство; репутація компанії; корпоративна культура; галузь компанії; репутація товарів; політика та практика управління

персоналом; управління продуктивністю; інновації; розмір компанії; відомість компанії; вітчизняна чи зарубіжна компанія; вік компанії та її історія; стратегії компанії; особистість власника(ів); якість та стиль.

Бренд роботодавця формується для внутрішнього (наявні працівники) та зовнішнього (потенційні та колишні працівники) ринку праці. Тому безпосередні інструменти формування бренду роботодавця різняться залежно від спрямованості його прояву.

Інструментами формування внутрішнього бренду роботодавця є оплата праці; соціальний пакет; умови праці; кадровий резерв; мотиваційні програми; програми адаптації; програми атестації та оцінювання персоналу; програми наставництва; Програми наставництва та професійного розвитку; програми кар'єрного зростання; програми навчання та розвитку; ротація кадрів; програми розвитку лідерства.

Інструменти формування зовнішнього бренду роботодавця – процес відбору та залучення працівників; програми рекрутменту; привабливість вакансії; партнерські умови про проходженні співбесіди; аутплейсмент; співробітництво з молодіжними організаціями та ВНЗ; програми стажувань; робота з колишніми працівниками. Коли компанія символізує краще місце для роботи, вона володіє реальною конкурентною перевагою в найманні та утриманні кращих фахівців, відрізняється від конкурентів у пропозиції робочих можливостей, соціальними пакетами, корпоративною культурою та іншими складовими бренду роботодавця. У багатьох галузях компанії подібні, пропозиції про роботу подібні, оскільки потреби в соціальних / робочих благах подібні у кандидатів на вакансії, тому на вибір кандидатами роботи в тій чи іншій компанії впливають фінансові, іміджеві, маркетингові та інші фактори.

Можна зробити висновок, що окремі риси бренду компанії як роботодавця дуже об'ємні. Вони сприймаються як гешталти – цілісні образи, що формуються з стійких асоційованих характеристик, та одразу створюють у кандидатів досить розгорнуте уявлення про мало знайому для них компанію.

Формуючи бренд роботодавця, слід пам'ятати, що, приходячи в компанію, фахівці оцінюють наведені вище риси не самі по собі, а як гаранті певних переваг та вигод для себе. Наприклад, люди йдуть у велику компанію не тому, що вона велика, а сподіваючись здобути більшу стабільність і мати перспективи для розвитку. Цю особливість сприйняття необхідно враховувати при позиціонуванні компанії на ринку праці.

3. HR-брендинг та брендбук роботодавця

Термін «бренд роботодавця» (англ. *employer brand*) уперше використав у 1990 р. С. Берроу, президент *People in Business*. Згодом він разом зі старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу Т. Емблером дав визначення поняття «бренд роботодавця» у статті, опублікованій в *Journal of Brand Management*. У цій статті автори трактують **бренд роботодавця** як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець та які ототожнюються з ним .

На думку фахівців британського ліцензованого інституту персоналу і кадрового розвитку (CIPD (Chartered Institute of Personnel Development)), **бренд роботодавця** є набором характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови набуття досвіду .

Підходи до визначення «Бренд роботодавця»

- Б. Мінчінгтон розглядає **бренд роботодавця** як імідж організації, як

«відмінне місце роботи» у свідомості співробітників і основних зацікавлених сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.)

- Як зазначають Л. Сартейн і М. Шуманн, **бренд роботодавця** є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б, у свою чергу, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренда роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти й здійснити бізнес всередині та ззовні .

- Найпоширеніші позиції, з яких пропонують окремі автори розглядати поняття «бренд роботодавця»:

- 1) образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (наявних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів);

- 2) сукупність економічних, професійних і психологічних вигод, які одержує працівник, приєднуючись до компанії;

- 3) спосіб, у який власники / керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб.

Бренд роботодавця за Цимбалюк С.О. є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на

ринку праці.

- Брендинг роботодавця На думку фахівців міжнародної консалтингової компанії *Universum Global*, **брендинг роботодавця** – це процес просування компанії як місця роботи (роботодавця) серед бажаних цільових груп, яких компанія потребує і хоче залучити та утримати .

- Як зазначає Р. Мансуров, **брендинг роботодавця** є комплексом цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй сфері .

- **Брендинг роботодавця** є системою заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації .

Бренд роботодавця можна розглядати через призму торгової марки. Комплексний підхід до визначення атрибутів (складових) товарного бренду належить Ф. Котлеру . Він визначає шість основних складових бренду: характеристики, вигоди, цінності, індивідуальність, користувач, культура.

- 1) Характеристики. Будь-яка торгова марка викликає в пам'яті споживачів певні якісні характеристики продукту (якість, престиж тощо).

- 2) Вигоди. Покупці купують не характеристики, а блага, тому характеристики необхідно перевести в функціональні та/або емоційні блага.

- 3) Цінності. Бренд повинен стати відображенням системи цінностей виробника. Це дозволяє виявити специфічні групи покупців даного виду продукції, які поділяють ці цінності.

- 4) Індивідуальність. Бренд передбачає певну індивідуальність.

- 5) Користувач. Бренд передбачає певний тип споживача, який купує і використовує цей товар. Користувачі поважають цінності, культуру та індивідуальність, притаманні торговій марці.

- 6) Культура. Бренд повинен нести в собі певні культурні цінності.

Склад атрибутів торгової марки може служити базою для створення необхідних відмінних характеристик бренда роботодавця. Схожий підхід до визначення складових бренда компанії як роботодавця має австралійська дослідниця, директор компанії *Essencecomms* Пенні Бурке (Penny Burke). У своїй книзі «Forced Focus – the employer branding» вона розглядає п'ять складових бренда компанії як роботодавця: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація. Пенні Бурке представляє складові у вигляді піраміди (рис.5):



Рис. 5. Складові бренда роботодавця за П. Бурке
Складові бренда роботодавця за П. Бурке:

- 1) Атрибути – фізичні аспекти бренда компанії як роботодавця, які можна побачити чи відчувати (наприклад, логотип, особа генерального директора, місце розташування, національна приналежність, форма власності компанії, тип зайнятості, середній вік працюючих у компанії співробітників та інше).
- 2) Функціональні переваги – наслідки атрибутів, яким володіє бренд компанії як роботодавця. Володіння певними атрибутами дає можливість пропонувати набір функціональних переваг співробітникам компанії (наприклад, державна форма власності дає можливість пропонувати співробітникам стабільність; лідерство компанії в певному сегменті дає можливість пропонувати співробітникам рішення складних бізнес-завдань, можливість навчатись і розвиватись).
- 3) Емоційні переваги – як компанія хоче, щоб її співробітники відчували себе в результаті роботи в компанії (пишаються компанією, цінують компанію, професійно компетентні, впевнені тощо).
- 4) Цінності співробітників – принципи, стандарти і судження співробітників, які для них цінні. Компанії необхідно розуміти, яких цінностей дотримуються співробітники і в чому вони бачать свою значимість для бізнесу, щоб максимізувати можливості та взаємодію з персоналом.
- 5) Персоналізація – привласнення особистісних людських якостей бренда компанії як роботодавця.

Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера наведені у таблиці 8.

Табл.8 Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера

Складові бренда компанії як роботодавця за Пенні Бурке	Складові бренда за Філіпом Котлером
Атрибути	Характеристики
Функціональні переваги	Вигоди
Емоційні переваги	Культура компанії
Цінності працівників	Цінності для покупців
Персоналізація	Індивідуальність



Рис. 6. 4D площина бренда роботодавця за Т. Гедом .

Т. Гед описує бренд роботодавця у вигляді чотиривимірної моделі (див. рис.6.)

1. Функціональний HR-вимір описує функціональну привабливість умов зайнятості в компанії, а також асоціації працівників щодо сприйняття їх корисності.

2. Соціальний HR-вимір описує можливість працівника ідентифікувати себе з визначеною соціальною групою, що так чи інакше пов'язана з брендом компанії як роботодавця.

3. Ментальний HR-вимір дає опис можливостей бренда роботодавця підтримувати працівника як особистість, робить комплімент його амбіціям і самооцінці. Відображає самосприйняття і самоідентичність працівника.

4. Духовний HR-вимір характеризує сприйняття працівником глобальної або локальної відповідальності бренда компанії як роботодавця перед суспільством загалом.

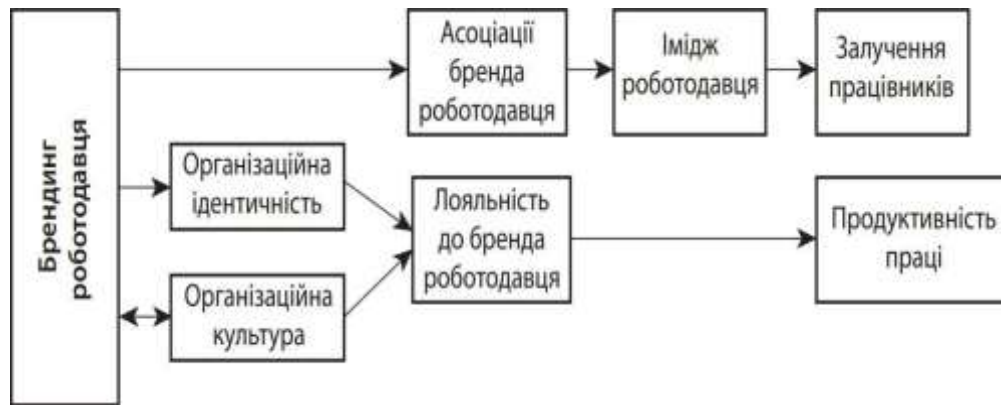


Рис. 7 Концептуальна модель розуміння бренда роботодавця за К. Бакхаусом і С. Тіку .

На думку К. Бакхауса та С. Тіку, брендинг компанії як роботодавця створює два основних активи – асоціації бренда і лояльність до бренда (див. рис.7). На основі асоціацій, пов'язаних з брендом роботодавця, формується імідж роботодавця (образ), що, у свою чергу, впливає на привабливість організації для потенційних співробітників. Бренд роботодавця впливає на організаційну культуру і організаційну ідентичність, які в свою чергу сприяють формуванню лояльності працівників до компанії. Автори зазначають, що організаційна культура має зворотний вплив на бренд роботодавця. Лояльність працівників до компанії-роботодавця сприяє підвищенню продуктивності праці.



Рис. 8. Модель екосистеми бренда роботодавця за Б. Мінчінгтоном .

Бретт Мінчінгтон, глобальний консультант з побудови бренда роботодавця, власник компанії Employer Brand International, запропонував

найбільш повну модель бренда роботодавця, яку назвав «Екосистема бренда роботодавця» (див. рис.8).

1. Основні інструменти бренда роботодавця поділяються на стратегічні і тактичні. До стратегічних належать: лідерство, місія, бачення, корпоративна культура та репутація, політика та практика управління персоналом, управління продуктивністю, інновації, корпоративна соціальна відповідальність. Тактичними інструментами є: система підбору та адаптації персоналу, програми з розвитку кар'єри, програми компенсації і пільг, винагороди працівників, система комунікації з працівниками, робоче середовище та маркетинг персоналу.

2. Цінності бренда роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику (**EVP**), транслиуються за допомогою таких каналів: друковані засоби, цифрові та звукові засоби, «посланці» бренда (**Brand Ambassadors**).

3. Капітал бренда роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності бренда. Ментальну доступність бренда роботодавця формують: обізнаність працівників (потенційних і наявних) про переваги зайнятості в компанії, досвід роботи в компанії, асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця та лояльність до бренда. Фізична доступність бренда роботодавця на ринку праці забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами. On-line-доступність бренда роботодавця: відео-історії відгуки про роботу в компанії, сайти з розвитку кар'єри в компанії, електронні розсилки, подкасти, сайти з пошуку роботи, інтранет, електронна пошта, соціальні мережі. Off-line- доступність бренда роботодавця: тематичні газети, журнали, постери, буклети, програми адаптації та атестації персоналу, громадські та галузеві заходи, ярмарки вакансій та інше.

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат → активний кандидат → попередній контакт → співбесіда → відмова/прийняття на роботу → ознайомлення з посадовими обов'язками → адаптація → відносини з керівником → розвиток кар'єри → управління продуктивністю працівника → просування → звільнення → випускник → повторний найм.

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на бренд компанії, як роботодавця. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, автори, блогери, розробники стратегій та інші.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток бренда роботодавця в компанії, Б. Мінчінгтон виділяє політичні (уряд, наявність в країні природних ресурсів, система освіти, міграція), економічні (рівень

ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (розміри родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень (cloud computing)).

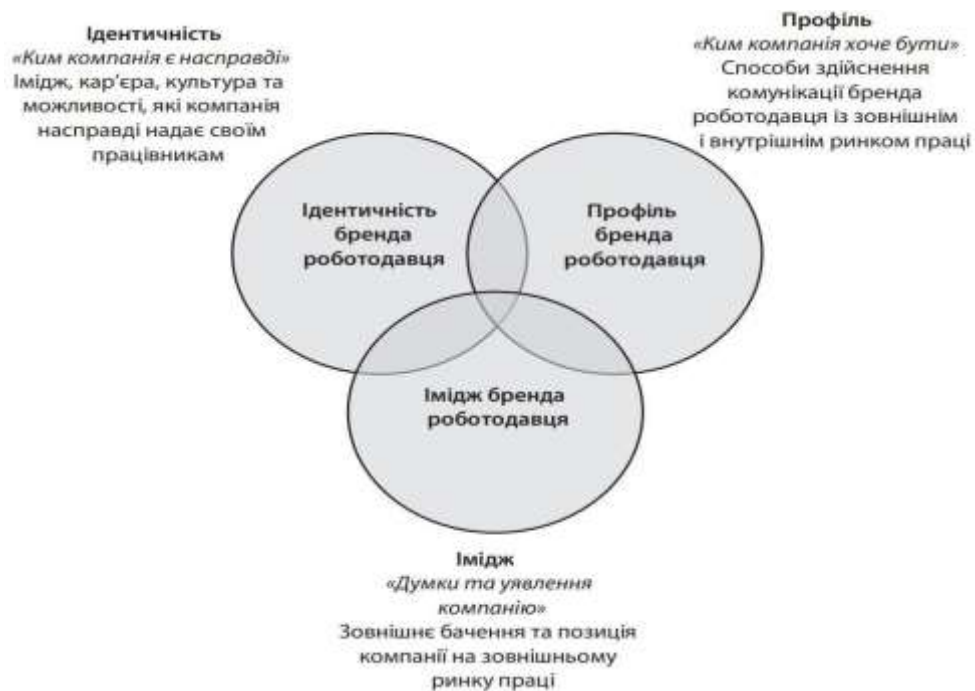


Рис. 9. Модель бренду роботодавця, розроблена компанією Universum .

Модель бренду роботодавця, розроблена компанією Universum містить наступні складові (див.рис.9):

Ідентичність бренду роботодавця – це спосіб, у який наявні співробітники сприймають компанію, чим компанія є насправді;

Імідж бренду роботодавця – зовнішній образ компанії-роботодавця на думку потенційних співробітників, положення компанії-роботодавця на ринку праці);

Профіль бренду роботодавця – образ роботодавця, який затверджений всередині компанії та який компанія намагається створити, політика комунікацій бренду роботодавця побудована на основі профілю роботодавця. Спеціалісти компанії Universum додають, що при практичному застосуванні даної моделі необхідно диференціювати бренд роботодавця на ринку праці для кожної цільової групи.



Рис. 10. Модель бренда роботодавця (Н. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен) .

Концепція бренда роботодавця, запропонована Аггерхолм Х., Андерсен С., Томсен К. (див.рис.10), вказує на те, що бренд роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу. Відповідно до даної моделі бренд роботодавця має такі характеристики: стратегія та політика брендингу, цінність, стійкі відносини між роботодавцем і працівником. Загалом, основними важелями впливу в компанії є бачення, місія та стратегічні цілі. Вони визначають стійкість/стабільність компанії. Бренд роботодавця, на думку авторів моделі, є інструментом підтримки стійкості підприємства та встановлення довготривалих взаємовідносин між роботодавцем та працівниками.

Табл. 9 Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця

Бренд роботодавця		
	Внутрішній	Зовнішній
Мета	збереження і розвиток кадрового потенціалу компанії; створення стійкого професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі	забезпечення привабливості компанії на ринку праці для цільових груп кандидатів; забезпечення компанії привабливими кадрами
Цілі	зниження рівня плинності кадрів; забезпечення довгострокової лояльності та залученості кадрів; скорочення термінів та вартості підбору персоналу; зменшення затрат на адаптацію та навчання персоналу	формування образу компанії як однозначно позитивного і привабливого місця для працевлаштування; залучення необхідної кількості цільових кандидатів відповідної кваліфікації; підтримка корпоративного іміджу компанії
Аудиторія	наявні працівники компанії	потенційні працівники, колишні працівники
Інструменти управління персоналом	формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги, корпоративні університети), стимулювання та оплата праці, управління кар'єрою, управління корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротація кадрів, система пільг та компенсацій	Програми рекрутменту, аутплейсменту, співробітництво з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топ-менеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками, клуби «випускників» (колишніх співробітників), співробітництво з молодіжними організаціями

ТЕМА 4. (УПРАВЛІННЯ HR-МАРКЕТИНГОМ ТА БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦІВ)

План

1. Зарубіжний і вітчизняний досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця компаній
2. Досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця на підприємствах харчової промисловості

1.Зарубіжний і вітчизняний досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця компаній

Брендинг сьогодні розглядається як філософія компанії та досвід, який вона надає своїм клієнтам . 73% власників малого бізнесу в Канаді використовують брендинг для поширення знання про бренд та формування лояльної аудиторії. Близько 52% канадських власників малого бізнесу

включили цифрові елементи в стратегію брендингу своєї компанії, а 73% з них постійно відстежують статистику брендингу. Розрізняють різні види брендингу: кобрендинг; партнерство з іншим брендом для досягнення охоплення; цифровий брендинг; персональний брендинг людини; причинний брендинг (поєднання бренду з благодійністю; або корпоративна соціальна відповідальність); брендинг країни або культурний та географічний брендинг; брендинг продукту та послуг; корпоративний брендинг (партнерство, івенти, соціалізація та професійна інтеграція у суспільство), тощо. На відміну від продуктів, які легко брендувати видимими й відчутними способами, брендувати послуги дещо складніше. Бренди тут особливо мають бути готові мислити нестандартно.

Станом на 2022 рік в **Канаді** існує 8015 компаній рекламних агенцій, що на 4,1% більше, ніж у 2021 році. Інтенсивність конкуренції на високому рівні. На прикладі маркетингової агенції «Creative Alternatives» розглянемо етапи впровадження ефективної стратегії та тактики брендингу у бізнесі, які найбільш розповсюджені в Канаді :

1. Аудит: загальна оцінка упаковки агентства (веб-сайт, SMM, PR); оцінка компанії співробітниками – погляд зсередини; оцінка компанії клієнтами – погляд ззовні (інтерв'ю з клієнтами); конкурентний аналіз; огляд трендів; SWOT-аналіз.

2. Побудова бренду агенції: визначення унікальної ціннісної пропозиції (Unique value proposition); легенда бренду; місія та цінності бренду; вербальні ідентифікатори бренду (ім'я, слоган, що підкріплюють тексти); графічні елементи (логотип і фірмовий стиль); tone-of-voice; гайдлайн та брендбук, де описані кольори, шрифти, візуальні елементи. Місія агенції «Creative Alternatives» належить до виду місіїорієнтації і сформульована таким чином: «завжди надавати альтернативні рішення та інструменти для побудови кращих брендів, що вирізняються прихильністю клієнтів та вищою прибутковістю, ніж в середньому по ринку». Перш ніж вибрати та зареєструвати назву в Канаді, необхідно визначитися зі структурою бізнесу майбутньої компанії. Якщо обрати приватне підприємство, можна працювати під своїм ім'ям, реєструвати назву підприємства не потрібно. Однак потрібно буде зареєструвати назву, якщо додати до свого імені якісь слова (наприклад, Jane Roy Consulting). Інші форми підприємницьких структур, а саме загальне партнерство та інкорпорація, повинні зареєструвати корпоративну назву або комерційну назву в уряді. У Канаді можна зареєструвати свій бізнес, зокрема зареєструвати своє ім'я, у 14 різних юрисдикціях: на федеральному рівні, а також у 10 провінціях і трьох територіях.

3. Створення емоційного зв'язку. Використання фірмового

кольору або комбінації кольорів може збільшити впізнаваність бренду до 80%. Згідно з опитуванням UpCity, найпопулярнішим кольором як у Канаді, так і в Сполучених Штатах є синій, а за ним іде червоний.

4. Забезпечення послідовності комунікації. 71% споживачів стверджують, що постійність є ключовим фактором у виборі бренду .

5. Моніторинг результатів.

6. Підтримка на етапі тестового запуску бренду. Розмір бюджету для брендингу різниться залежно від розміру компанії. За даними UpCity, 71% компаній із річним доходом менше півмільйона доларів США мають місячний бюджет для брендингу від 100 до 500 доларів США. Для великого бізнесу з доходом понад 3 мільйони доларів бюджет становить 500-1000 доларів на місяць .

Сильний бренд – це більше, ніж ім'я та логотип. Маркетингові агенції в Канаді активно використовують при побудові та розвитку брендів методологію сервіс-дизайну, зокрема при проведенні ребрендингу, проектуванні брендів, процесів та послуг з урахуванням побажань клієнтів та інтересів організації.

Бренд-менеджмент – це стратегічне керівництво і управління брендом компанії з метою його розвитку і збереження його позиції на ринку та створення важливості його функціонування для споживачів. Бренд-менеджмент включає в себе розробку стратегій, їх моніторинг та аналіз результатів, що дозволяє коригувати плани. Крім того, бренд-менеджмент включає в себе збереження і розвиток активів, таких як ім'я, логотип, слоган, дизайн упаковки, які допомагають відрізнити бренд від конкурентів та побудувати його репутацію серед споживачів .

Успішний бренд-менеджмент може допомогти компанії збільшити продажі, підвищити лояльність клієнтів, розширити аудиторію та збільшити прибуток .

Бренд-менеджмент відіграє вирішальну роль у збільшенні продажів будь-якої компанії, зокрема і **Pandora**. Бренд – це цінний актив, який представляє компанію та її продукти чи послуги. Таким чином, ефективне управління брендом може підвищити лояльність клієнтів і збільшити продажі .

Pandora – відома ювелірна компанія, яка спеціалізується на розробці, виробництві та розповсюдженні високоякісних і доступних ювелірних виробів.

Бренд-менеджмент компанії Pandora має вирішальне значення для її успіху на висококонкурентному ринку ювелірних виробів. Стратегії управління брендом Pandora допомогли створити сильний і впізнаваний

бренд, який резонує з споживачами. Зосереджуючись на позиціюванні бренда, дизайні товарів та інноваціях, багатоканальному маркетингу, залученні та лояльності клієнтів, а також корпоративній соціальній відповідальності, Pandora змогла збільшити свою частку ринку та створити базу лояльних клієнтів. 211 Проаналізуємо наступні аспекти за допомогою яких можна допомогти збільшити продажі компанії Pandora :

- Створення сильного іміджу бренда. Сильний імідж бренда може змусити клієнтів сприймати Pandora як бренд преміум-класу, який пропонує високоякісні продукти. Таке сприйняття може спонукати клієнтів платити високу ціну за продукти Pandora, тим самим збільшуючи дохід від продажів.

- Позиціювання бренда. Ефективне позиціювання бренда може допомогти Pandora виділитися серед своїх конкурентів і націлитися на потрібний сегмент клієнтів. Позиціонуючи себе як бренд класу люкс, Pandora може залучити клієнтів, які готові платити високу ціну за її продукцію.

- Товарні інновації. Бренд-менеджмент може допомогти Pandora виявити прогалини на ринку та розробити інноваційні продукти, які відповідають потребам клієнтів. Пропонуючи нові та унікальні продукти, можна залучити більше клієнтів до магазинів Pandora та збільшити продажі.

- Багатоканальний маркетинг. Управління брендом може допомогти Pandora розробити цілісну та послідовну маркетингову стратегію в усіх каналах, включаючи соціальні мережі, маркетинг електронною поштою та рекламу в магазинах. Ця стратегія може підвищити впізнаваність бренда та залучити більше клієнтів до магазинів Pandora, тим самим збільшуючи продажі.

- Зміцнення лояльності до бренда. Управління брендом може допомогти Pandora розвинути міцні стосунки зі своїми клієнтами за допомогою програм лояльності, персоналізованого маркетингу та відмінного обслуговування клієнтів. Ця стратегія може підвищити лояльність клієнтів і стимулювати повторні покупки, що призведе до збільшення доходу від продажів.

Підсумовуючи, бренд-менеджмент відіграє життєво важливу роль у збільшенні продажів Pandora. Завдяки створенню сильного іміджу бренда, ефективному позиціонуванню бренда, інноваційним продуктам, багатоканальному маркетингу та формуванню лояльності клієнтів до бренда Pandora, компанія може залучати більше клієнтів, втримувати їх і збільшувати доходи від продажів продукції.

2. Досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця на підприємствах харчової промисловості

Компанія «Roshen» – один з найбільших українських виробників кондитерської продукції. Велика частка усіх вітчизняних солодошів випускається на фабриках підприємства та має багато конкурентних переваг, що забезпечують їй лідерство на ринку кондитерської галузі України.

До таких переваг належать: довіра та лояльність споживачів; відомість та сила брендів; якість продукції; швидкі темпи оновлення асортименту продукції; інвестиції в обладнання; власні розробки, висококваліфікований персонал; сучасний маркетинг та технології; агресивна реклама; представленість в регіонах, столичне розташування; близькість власників до законодавчої влади; налагоджена система дистрибуції та досвід експорту; сертифікація за стандартами ISO.

Бренд «Roshen» має ряд конкурентних переваг по відношенню до кондитерських виробів інших торгових марок. Виявлена тенденція передування смакових якостей виробів «Roshen», що пояснюється вищим рівнем використання в рецептурі ароматичних натуральних добавок. При порівнянні елементів просування виявлено, що корпорація під торговою маркою «Roshen» випереджає своїх конкурентів ефективністю рекламної підтримки та акцій стимулювання збуту. Що стосується просування бренду, то воно починалося з класичної комплексної рекламної кампанії. Щоб досягти максимального обхвату цільової аудиторії, задіюються всі загальнонаціональні телевізійні канали, оскільки телебачення – це наймасовіший засіб розповсюдження інформації. На основі позиціонування був створений іміджевий ролик: компанія «Roshen – українська компанія». З'явився слоган – «Україна. Від краю до краю! Українці. Від серця до серця!». Ролик став першим етапом комунікації. Одночасно Roshen проводив активну PR-кампанію в пресі. Формат спілкування з пресою – прес-сніданки. На прес-конференціях представники компанії розповідали не стільки про саму компанію Roshen, а про ситуацію на ринку в цілому, новинки продукції, особливості виробництва продукції, про основні інгредієнти при виробництві кондитерських виробів, харчові добавки.

Умови стажування в Roshen: оплачуване 3-місячне стажування; офіційне працевлаштування після успішного проходження стажування; медичне страхування; компенсація обідів; корпоративна розвозка.

Кар'єра в Roshen – це: робота в команді професіоналів; можливості навчання та розвитку; складні та цікаві завдання; можливість реалізувати

свій потенціал в успішній компанії .

В Україні визначається «Премія HR-бренд Україна» для найкращих роботодавців.

«Премія HR-бренд Україна» – це щорічна незалежна авторитетна премія за найкращі проекти в галузі управління персоналом; унікальний конкурс HR-проектів, який дозволяє простежити актуальні тенденції та нові ефективні ідеї, що з'явилися на ринку праці. Це можливість детально вивчити ефективні HR-інструменти, які компанії-лідери використовували у своїй роботі протягом року. Організатор «Премії HR-бренд» – job-портал grc.ua.

Мета «Премії HR-бренд»:

- популяризувати найбільш успішні кейси у галузі управління людським капіталом, репутацією та іміджем компанії як роботодавця;
- забезпечити експертну оцінку проектів та їх визнання у бізнес-спільноті;
- сприяти розвитку культури HR-брендингу в Україні.

Рейтинг роботодавців – це важливий показник привабливості компанії як роботодавця, який дає компаніям змогу почути думку пошукачів та зробити висновки щодо подальшого формування стратегії побудови та управління HR-брендом компанії.

Мета Рейтингу – дослідити, що цінують пошукачі в роботодавцеві, як ухвалюють рішення про вибір роботи, на що звертають увагу, обираючи компанію, й хто з роботодавців, на думку пошукачів, є найбільш привабливим на ринку праці.

До рейтингу найбажаніших роботодавців України у 2020/21 роках за даними кадрового порталу grc.ua увійшли: 1+1 Медіа, EY Ukraine, McDonalds Україна, Microsoft Ukraine, PwC Україна, ROZETKA, Vodafone Україна, WOG, Карлсберг Україна, КЕРНЕЛ, Кока Кола Україна та ін.

За результатами опитування, найбільш важливими під час вибору компанії-роботодавця є такі чинники: стабільність компанії на ринку (69%), фінансова спроможність компанії (60%), корпоративна культура (38%). Ці чинники домінують абсолютно в усіх регіонах та вікових групах. Також важливим критерієм для кандидатів є соціально-відповідальна позиція компанії (29%) (рис. 1) .

На думку переважної більшості кандидатів (83%), ідеальний роботодавець – це компанія, яка пропонує конкурентний рівень заробітної плати, виконує усі соціальні гарантії (офіційне працевлаштування та інше) та створює комфортні умови праці. Далі йдуть стабільність і надійність компанії. П'яту позицію в описі ідеального роботодавця займають такі характеристики як комфортна атмосфера в колективі та порядність,

чесність компанії (29%). При цьому, кожен п'ятий досвідчений фахівець під час вибору роботодавця орієнтується на соціальну захищеність та офіційне працевлаштування, серед молодих фахівців таких лише третина. Комфортні умови праці є більш важливими для молодих фахівців, ніж для досвідчених кандидатів. Також для кожного п'ятого молодого фахівця важливі людяність зі сторони роботодавця, якість послуг чи товарів, що надає компанія. При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін.

Основою позитивного іміджу є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприйняття (табл. 1)

Таблиця 1

Складові успішного бренду роботодавця

Складові успішного бренду (іміджу) роботодавця:

Студенти та випускники Висококваліфіковані професіонали Інші категорії персоналу

1 Успішність компанії (розкрученість) Умови праці Організаційна культура та екологічна безпека

2 Чи являється компанія міжнародною Заробітна праця Повага до підлеглих, партнерів

3 Відгуки на JOB сайтах Можливість розвиватися Моральна надійність керівника

4 «Громадське обличчя» Професіоналізм і компетентність Гуманітарна освіченість

5 Можливість практики та розвитку Надійність: страхівка, медичне страхування

Психологічна підтримка з боку HR

6 Бонуси у вигляді матеріальному та не матеріальному

Складові успішного бренду роботодавця на прикладі компанії PepsiCo Україна наведені у табл. 2.

Таблиця 2 Складові успішного бренду роботодавця на прикладі компанії PepsiCo Україна

Складові успішного бренду (іміджу) роботодавця PepsiCo Україна:

Студенти та випускники

Програма стажування для студентів PepsiCo Go, програма адаптації нових співробітників та програма "Наставництво", співпраця з університетами, можливості навчання, дотримання ефективної моделі кар'єрного розвитку 70x20x10, індивідуальний план розвитку, кар'єрне

зростання, навчальні проекти «Дні знань в PepsiCo» тощо.

Висококваліфіковані професіонали

Ініціатива FlexiCo у рамках підходу life-work-balance, що передбачає можливість вільно вибирати години та місце роботи, системний підхід до управління результатами, розвиток лідерських якостей персоналу, кар'єрне зростання та управління кадровим резервом, компенсації та пільги, корпоративна культура тощо

Інші категорії персоналу

Ініціатива FlexiCo у рамках підходу life-work-balance, що передбачає можливість вільно вибирати години та місце роботи, дотримання ефективної моделі кар'єрного розвитку 70x20x10, системний підхід до управління результатами, кар'єрне зростання, пільги, корпоративна культура тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Бренд роботодавця є довгостроковим ресурсом для підприємств харчової промисловості. Пошук висококваліфікованих спеціалістів є постійним безперервним і складним завданням для HR-менеджерів компаній. Водночас HR-брендинг знаходиться на початковій стадії формування для більшості вітчизняних підприємств харчової промисловості. На цьому напрямку суттєво виділяються міжнародні компанії – PepsiCo Україна, Carlsberg Ukraine, Кернел, Coca-Cola Україна, Nestle, які вкладають суттєві ресурси у розвиток та підтримку власних HR- брендів, розуміючи, що інвестиції у персонал швидко повернуться з великою віддачею

ТЕМА 5. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Поняття правового забезпечення менеджменту персоналу та особливості джерел трудового права
2. Нормативно-методичне забезпечення системи менеджменту персоналу

1. Поняття правового забезпечення менеджменту персоналу та особливості джерел трудового права

Праця – цілеспрямована діяльність людини, що реалізує свої фізичні та розумові здібності для отримання певних матеріальних і духовних благ, іменованих продуктом праці, продуктом виробництва. В результаті об'єднання людей у спільній діяльності виникають відносини у сфері виробництва, управління і розподілу матеріальних благ, утворюється

власність на обладнання і засоби виробництва, на результати праці. Відносини працівника з роботодавцем з використання його здібностей до праці (його робочої сили) у загальному процесі конкретної організації являють собою трудові відносини. До правового забезпечення системи управління персоналом, в першу чергу, належить трудове законодавство, а також нормативні акти суміжних областей, наприклад, пенсійне законодавство, нормативні акти про захист соціальних і трудових прав окремих категорій громадян тощо.

Законодавчі та інші нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини, називаються джерелами трудового права, а їх сукупність – трудовим законодавством.

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у розробці та використанні коштів юридичного впливу на роботодавців і найманих працівників з метою досягнення ефективної діяльності організації, а також дотримання прав і обов'язків сторін, забезпечених законодавством.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є:

- правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцем і найманим працівником;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин;
- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин;
- розробка та затвердження локальних нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого та економічного характеру;
- підготовка пропозицій про зміну чинних або скасування застарілих і фактично тих, що втратили чинність нормативних актів, виданих в організації з трудових, кадрових питань.

Відповідальними за виконання вимог з правового забезпечення системи управління персоналом на рівні організації є:

- керівник організації;
- керівник і співробітник кадрової служби;
- керівник і співробітник юридичної служби.

Джерело трудового права – це офіційний акт нормотворчості держави або прийнятий з її дозволу. Ним встановлюються, змінюються або скасовуються правові норми, що регулюють відносини, які є предметом трудового права. Щоб розібратися у системі джерел трудового права, доцільно спочатку визначити їх особливості.

По-перше, до джерел трудового права належить значна кількість підзаконних нормативно-правових актів. Вони містяться в указах Президента України, у постановах Кабінету Міністрів України, у нормативних наказах міністерств і відомств. Кількість таких актів настільки велика, що можна стверджувати про наднормативність, «зарегульованість» трудових відносин. Такі акти часто містять суперечливі положення, що призводить до фактичної втрати їх регулятивної функції.

По-друге, в Україні продовжують застосовуватися на практиці окремі положення, що містилися в нормативних актах колишнього СРСР.

По-третє, складовою трудового законодавства України є міжнародні правові акти (пакти, конвенції МОП), ратифіковані Україною.

По-четверте, у трудовому праві широко застосовуються локальні нормативно-правові акти, які розробляються і приймаються безпосередньо на підприємствах. У таких актах відображається специфіка умов виробництва, а також конкретизуються і доповнюються централізовані нормативні положення в межах наданих відповідним суб'єктам повноважень.

По-п'яте, серед джерел трудового права чинними є акти договірного характеру, які виходять за межі виробничого рівня, тобто за межі підприємств, установ, організацій, за межі сфери конкретного роботодавця і найманого працівника. Це такі акти соціального партнерства, як генеральна, галузева і регіональна угоди, які містять серед взаємних зобов'язань політичного, економічного та організаційного характеру, також частину положень нормативного характеру.

По-шосте, серед джерел особливе місце займають акти спеціального уповноваженого органу виконавчої влади — нормативні накази Міністерства праці та соціальної політики України, якими затверджуються положення, інструкції, правила, спрямовані на впровадження законів та постанов Кабінету Міністрів України, а також на правильне й однакове застосування трудового законодавства.

По-сьоме, для джерел трудового права характерна наявність нормативних актів конститутивного характеру — типових положень, правил, які слугують для прийняття на підприємствах на їх основі локальних положень тощо.

По-восьме, для джерел трудового права характерним є високий рівень диференціації у правовому регулюванні праці залежно від умов праці, кліматичних умов, фізіологічних особливостей працівників, суб'єктних ознак (соціальних, професійних) тощо

2. Нормативно-методичне забезпечення системи менеджменту

персоналу

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко- економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

- документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

- документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу відносять: міжгалузеві норми та нормативи та довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників .

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу належать:

1. Класифікатор професій ДК 003:2010, розроблений Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Класифікатор професій використовується в автоматизованих системах керування для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах тощо;

- систематизації статистичних даних із праці за професійними ознаками;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо;

- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів із статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці (МОП);

- вирішення питань контролю та аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян.

2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено у Класифікаторі професій (ДК 003:2010).

Довідник визначає перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечує єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад. Він є нормативним документом, обов'язковим із питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Довідник складається з Випусків і Розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Розділи Випусків співвідносні з Розділами класифікації професій за Класифікатором професій ДК 003:2010, а саме: «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», «Працівники сфери торгівлі та послуг», «Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства»,

«Кваліфіковані робітники з інструментом», «Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин», «Найпростіші професії». Зміст Випуску або Розділу випуску складається із «Вступу» та «Кваліфікаційних характеристик», розміщених в алфавітній послідовності з порядковими номерами .

Кваліфікаційна характеристика професії працівника, наведена в класифікаторі професій, має кілька розділів. Довідник містить показники та ознаки, які характеризують його з методологічної, методичної та нормативно-практичної сторін; з національними виданнями такого спрямування інших країн, а також урахує рекомендації виконавчих органів Міжнародної організації праці.

Значення вказаного довідника обумовлюється тим, що в управлінні персоналом однією з головних умов ефективної діяльності є дотримання вимог державних стандартів щодо кваліфікаційних характеристик, які мають відповідати певним посадам. З цією метою загальні вимоги державного стандарту освіти до працівників, що отримали відповідну професію і займають визначену посаду, відбиваються в «Тарифно-кваліфікаційних характеристиках загальногалузевих посад службовців і загальногалузевих професій робітників», а також у «Кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців та інших службовців». У цих

документах даються переліки посадових обов'язків, які повинен знати працівник і вимоги до кваліфікації.

Якщо взяти за основу положення цього документа і провести аналіз особливостей змісту, організації й умов праці на визначеному підприємстві, то можна скласти посадові інструкції для працівників, визначити основні вимоги до змісту отриманих працівником знань, одержати критерії оцінки рівня професійної підготовки при атестації та реалізації інших функцій менеджменту персоналу.

3. Міжгалузеві норми та нормативи – призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва і праці.

4. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Цілі МОП – укладення угод, ухвалення конвенцій у галузі праці для наступної їхньої ратифікації державами-членами МОП; створення системи контролю і нагляду за дотриманням принципів і стандартів, які встановлюються конвенціями в сфері трудових відносин; розробка проектів і програм з надання допомоги малим підприємствам з метою збільшення зайнятості населення в слаборозвинутих країнах; вивчення та аналіз тенденцій і вироблення напрямів розвитку систем професійного навчання у світі; проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин (соціальне партнерство, умови та оплата праці, безпека та гігієна праці, охорона праці, трудове законодавство, зайнятість населення, соціальна політика тощо) .

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є використовувані в різних галузях економіки відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується Єдина технологія надання соціальних послуг, на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдина технологія надання соціальних послуг містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості .

ТЕМА 6. (ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ)

План

1. Поняття, види колективних договорів. Особливості, сфера укладання та сторони трудового договору.
2. Охорона праці та здоров'я працівників на виробництві: правове забезпечення та особливості в харчовій промисловості

1. Поняття, види колективних договорів. Особливості, сфера укладання та сторони трудового договору.

Колективний договір ґрунтується на чинному законодавстві, прийнятих сторонами зобов'язаннях, що передбачає регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності й господарювання, що використовують найману працю і мають права юридичної особи. Колективний договір може бути укладено структурними підрозділами підприємства в межах компетенції цих підрозділів. В Україні правове регулювання колективних договорів і угод здійснюється відповідно до ЗУ «Про колективні договори та угоди» від 1 липня 1993 року, гл. II «Колективний договір» КЗпП України.

Колективний договір укладають роботодавець, із одного боку, і один або кілька профспілкових органів, а в разі відсутності таких органів представники працівників, обрані та уповноважені трудовим колективом, – із іншого.

Право на ведення переговорів і укладання колективних договорів, угод мають сторони соціального діалогу, склад яких визначений законодавством про соціальний діалог. За наявності на підприємстві, державному, галузевому, територіальному рівнях кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладання угоди або колективного договору.

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. Колективний договір набуває чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного в колективному договорі, угоді. Після завершення строку дії колективний договір не втрачає сили, допоки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором. Колективний договір зберігає чинність у разі змінення складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір, угоду. У випадку реорганізації підприємства колективний договір зберігає чинність упродовж строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

Якщо змінився власник підприємства, чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не довше одного року. За цей період сторони повинні розпочати переговори про укладання нового чи змінення або доповнення чинного колективного договору. У разі ліквідації підприємства чинність колективного договору зберігається впродовж усього строку ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї зі сторін у тримісячний термін після реєстрації підприємства, якщо законодавство передбачає реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, якщо його реєстрацію не передбачено. Усіх тих, хто вже працює, а також щойно прийнятих на підприємство працівників власник або уповноважений ним орган повинні ознайомити з колективним договором.

Зміст колективного договору сторони визначають у межах своєї компетенції. У колективному договорі закріплено взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема: змін в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплати праці, визначення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій тощо); надання гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку працівників; гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників; умов регулювання фондів оплати праці та запровадження міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці; забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; заборони дискримінації.

Види колективних договорів:

1. Колективні угоди можуть укладатися на різних рівнях соціального діалогу: на національному рівні - генеральна угода; на галузевому рівні - галузеві (міжгалузеві), підгалузеві угоди; на територіальному рівні - територіальні угоди.

2. На підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи - роботодавця з кількістю найманих працівників не менше 2 осіб може укладатися колективний договір.

Колективний договір може укладатися у відокремлених структурних підрозділах юридичної особи.

Колективний договір може укладатися кількома роботодавцями одного виду або подібних видів економічної діяльності, що належать одному власникові.

Трудовий договір — угода між працівником і власником установи, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законами України.

Працівник має певні гарантії при укладенні, зміні та припиненні трудового договору. Зокрема, забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу. Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається. Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України.

Трудовий договір може бути:

1. безстроковим, що укладається на невизначений строк;
2. на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;
3. таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами.

Трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим:

1. при організованому наборі працівників;
2. при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
3. при укладенні контракту;
4. у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;
5. при укладенні трудового договору з неповнолітнім (стаття 187 КЗпП);
6. при укладенні трудового договору з фізичною особою;
7. в інших випадках, передбачених законодавством України.

При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Особі, яка запрошена на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації за погодженням між керівниками

підприємств, установ, організацій, не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Забороняється укладення трудового договору з громадянином, якому за медичним висновком запропонована робота протипоказана за станом здоров'я. При укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості про їх партійну і національну приналежність, походження, реєстрацію місця проживання чи перебування та документи, подання яких не передбачено законодавством.

Існують також обмеження спільної роботи родичів на підприємстві, в установі, організації. Власник може запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації осіб, які є близькими родичами чи свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному. На підприємствах, в установах, організаціях державної форми власності порядок запровадження таких обмежень встановлюється законодавством.

2. Охорона праці та здоров'я працівників на виробництві: правове забезпечення та особливості в харчовій промисловості

У своїй сукупності нормативні акти про охорону праці – це правила стандарти, норми, положення. Інструкції, та інші документи, яким надано чинність правових норм обов'язкових для виконання. У науковій літературі охорону праці як правову категорію розглядають у широкому, та вузькому значенні.

При вживанні терміну "Охорона праці" в широкому розумінні до його поняття відносять ті гарантії для працівників, що передбачають усі норми трудового законодавства. Проте термін "охорона праці" в чинному трудовому законодавстві вживається не в такому широкому, тобто буквальному значенні цих слів, а в більш вузькому. У вузькому значенні під охороною праці розуміється сукупність заходів щодо створення безпосереднього в процесі роботи нормативних безпечних технічних і санітарно-гігієнічних умов для працюючих.

Охорона праці пов'язана з різними галузями науки такими як медицина, токсикологія, фізіологія, біологія, біохімія, хімія, механіка, електротехніка, фізика, психологія, епідеміологія. В останні

десятиріччя з'явилась нова наука – ергономіка, що вивчає методи взаємодії техніки і людини. Традиційно вважалось, що людина повинна пристосуватись до роботи. Використовували навіть термін "адаптація на робочому місці".

Ергономіка розробляє досить ефективні заходи щодо адаптації праці до людини внаслідок чого працівник ставиться у найсприятливіші з можливих умов по виконанню функціональних завдань.

Легальне визначення охорони праці дається в ст. 1 Закону України від 14 жовтня 1992 р. "Про охорону праці".

Охорона праці – це система правових соціально-економічних організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці. Україна одна з перших держав на пострадянських теренах прийняла закон, що комплексно регулює питання охорони праці. У подальшому його норми були конкретизовані шляхом прийняття підзаконних нормативно-правових актів, що сформували самостійну гілку у складі кодифікованого трудового законодавства України.

Враховуючи основні міжнародні стандарти у сфері охорони праці, національне законодавство встановлює пріоритетність життя та здоров'я працівників над результатами виробничої діяльності право на одержання інформації з питань охорони праці, повну та всебічну інформацію про наявні та шкідливі умови праці, передбачає систему організації управління охороною праці на національному виробничому рівнях, створення спеціальних служб, що здійснюють комплексне управління охороною праці, запроваджує принципи оподаткування доходів роботодавця, гнучке коригування розмірів страхових внесків роботодавця на загальнообов'язкове соціальне страхування від нещасних випадків і професійних захворювань.

Центральне місце у системі законодавства України про охорону праці займає Закон України "Про охорону праці" від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХІІ він містить дев'ять розділів, що встановлюють загальні положення з охорони праці, гарантії прав працівників на охорону праці, організацію охорони праці на виробництві, стимулювання охорони праці, державне управління охороною праці, державний нагляд і громадський контроль за охороною праці, відповідальність за порушення законодавства про охорону праці окремий розділ визначає порядок прийняття, опрацювання та скасування нормативно-правових актів про охорону праці.

За сферою дії нормативно-правові акти про охорону праці поділяються на міжгалузеві та галузеві. До державних міжгалузевий нормативних актів про охорону праці належать акти загальнодержавного користування, дія яких поширюється на всі підприємства.

До державних галузевих нормативно-правових актів про охорону праці належать акти, дія яких поширюється на підприємства, установи, організації, що належать до певної галузі економіки.

Особливістю законодавства України про охорону праці, є те, що

значна частина питань з охорони праці регулюється нормативно-правовими актами прийнятими на конкретному підприємстві, в установі організації. Порядок їх прийняття встановлюється централізованим законодавством. За порядком прийняття локальні нормативні акти поділяються на такі, що приймаються роботодавцем самостійно або за погодженням з працівниками підприємства та їх представниками, і такі, що приймаються загальними зборами найманих працівників. За предметом правового регулювання, локальні нормативно-правові акти можна поділити на ті, що регулюють:

- організацію управління охороною праці на виробництві;
- забезпечення перспективного і поточного планування безпеки, гігієни праці та виробничого середовища;
- організацію проведення навчання з питань охорони праці;
- встановлення безпечного виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства.

За зовнішньою формою вираження локальні нормативні акти можна поділити на:

- правила (наприклад "Правила внутрішнього розпорядку", які визначають обов'язки персоналу);
- положення ("Положення про комісію з питань охорони праці", "Положення про службу охорони праці на підприємстві");
- інструкції ("Інструкція про порядок організації, та проведення зварювальних робіт на підприємстві");
- накази (наказ "Про порядок атестації робочих місць щодо їх відповідальності нормативним актам про охорону праці").

Прийняті локальні нормативно-правові акти з охорони праці мають відповідати чинному законодавству України, вимогам державних міжгалузевих та галузевих нормативних актів, стандартам про оформлення документів, що забезпечує їх правильне розуміння.

До розробки проекту локального нормативно-правового акту залучаються представники працівників-уповноважені трудових колективів з питань охорони праці, представники профспілок, члени комісії з питань охорони праці підприємства, що представляють інтереси найманих працівників здійснюється не лише на етапи розроблення проекту акта про охорону праці, але й після прийняття акта шляхом ознайомлення всіх працівників з його змістом. На роботодавця покладається обов'язком розповсюдження інструкцій шляхом їх видання тиражування, придбання у вигляді брошур плакатів.

Важливе значення у правовому забезпеченні охорони праці на

підприємстві, установі, організації належить **колективному договору**.

Зобов'язання сторін колективного договору з питань охорони праці передбачають систему інженерно-технічних заходів спрямованих на забезпечення безпечних і не шкідливих умов праці, запобігання виникнення виробничого травматизму і професійних захворювань, зменшення факторів шкідливого впливу на організм працюючих та скорочення кількості робочих місць зі шкідливими та важкими умовами праці, зростання культури виробництва. Такі заходи можуть бути вкладені у вигляді додатка до колективного договору.

Зобов'язання роботодавця полягають у запровадженні ефективної системи управління охороною праці, шляхом створення відповідних служб, які забезпечують, комплексне вирішення питань з охорони праці, усунення причин, що призводять до нещасних випадків, у тому числі і виведення з експлуатації будівель та споруд, що перебувають у аварійному стані, проведенні лабораторних досліджень умов праці на їх відповідність встановленими правилами – нормативам, стимулювання запровадження у виробництво екологічно чистих технологій.

Зобов'язання роботодавця включають своєчасне забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального захисту, проведення навчань з питань охорони праці та обов'язкового медичного огляду, надання пільг.

Колективний договір може містити зобов'язання спрямовані на встановлення додаткових пільг в організації охорони праці для окремих категорій працівників створення належних умов праці інвалідів, неповнолітніх працівників, поліпшення умов праці жінок, їх побутового та медичного обслуговування на виробництві, вивільнення жінок зі шкідливих робіт та нічних змін.

Зобов'язання найманих працівників виживають із кожного працівника виконувати вимоги нормативно-правових актів про охорону праці. Працівники зобов'язуються співпрацювати з роботодавцем та представниками сторін щодо організації безпечних та нешкідливих умов праці, вживати посиленних заходів з метою ліквідації виробничої ситуації, що загрожує життю і здоров'ю людей, навколишньому природному середовищу, виконувати вимоги правил поведінки з машинним, устаткуванням та іншими засобами виробництва.

У колективному договорі необхідно передбачити механізм економічного стимулювання за активну участь та ініціативу у здійсненні заходів підвищення безпеки та поліпшення умов праці.

Сторони колективного договору можуть передбачити й інші пільги та гарантії у сфері охорони праці на рівні не нижчому за передбачений законодавством, хоча можуть передбачити і вищі або додаткові гарантії.

Загальні гарантії прав працівників на охорону праці

Встановлення гарантій у нормативному порядку є однією з умов ефективної реалізації прав людини і громадянина. Законодавство України передбачає комплекс гарантій спрямованих на реалізацію права на безпечні та нешкідливі умови праці.

Закон України “Про охорону праці” встановлює загальні гарантії права на безпечні та нешкідливі умови праці всім працівникам, а також передбачає додаткові гарантії для певних категорій працівників, що зумовлено підвищеними вимогами охорони їх здоров’я. До таких категорій належать працівники, які працюють у шкідливих і небезпечних умовах праці, неповнолітні особи, жінки, особи з пониженою працездатністю.

Згідно зі ст. 5 Закону України “Про охорону праці” умови трудового договору не можуть містити положень, що суперечать законам та іншим нормативно- правовим актам про охорону праці. Тому у разі включення до його змісту умов, які погіршують правове становище порівняно із законодавством про охорону праці, вони визнаються недійсними.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, санітарно-побутові умови праці повинні відповідати вимогам нормативно- правових актів з охорони праці.

Важливою гарантією охорони праці є надання працівнику інформації про умови праці на підприємстві і, зокрема, на робочому місці, крім загальних питань з охорони праці роботодавець зобов’язаний проінформувати про наявні на майбутньому робочому місці шкідливі та небезпечні виробничі фактори, які ще не усунено. Водночас роботодавець повинен повідомити майбутнього працівника про можливі шкідливі, негативні наслідки впливу виробничих факторів на його здоров’я та ознайомити його з правом на компенсацію і відповідні пільги за роботу в таких умовах.

Особа має бути проінформована роботодавцем під розписку. Оскільки в законодавстві виду документа в якому майбутній працівник розписується, то його форма визначається на конкретному підприємстві, установі організації. Цим документом може бути спеціальний журнал, окрема розписка.

Обов’язкове інформування працівника щодо зміни законодавства про охорону праці та приведення умов праці у відповідність до нього покладається на роботодавця. Таке інформування здійснюється шляхом проведення навчання з питань охорони праці, наприклад, позапланового інструктажу.

Надання інформації працівникові про стан охорони праці має системний характер. Роботодавець зобов'язаний інформувати працівників під час їх роботи на підприємстві не лише про стан охорони праці, а й про причини аварій нещасних випадків і професійних захворювань та про заходи, яких вжито для їх усунення та для забезпечення на підприємстві умов безпеки праці на рівні нормативних вимог.

Гарантією права на безпечні і нешкідливі умови праці є виконати працівниками лише тих робіт, які не протипоказані їм за станом здоров'я. Забороняється укладати трудовий договір, з особами, яким за медичними висновками протипоказана дана робота за станом здоров'я.

Переведення з метою захисту здоров'я, збереження працездатності людини встановлюється у таких випадках, коли працівники тимчасово або постійно не можуть здійснювати роботу, на яку приймалися, але можуть без шкоди своєму здоров'ю виконувати іншу легшу роботу. Поняття легшої роботи визначається у кожному конкретному випадку враховуючи фізіологічні та психологічні можливості працівника належним чином виконувати роботу. Переведення працівника на легшу роботу можливе, якщо:

- необхідність переведення встановлене компетентними органами лікувальних установ;
- працівник дав згоду на переведення;
- на підприємстві наявні вакантні місця виконання робіт на яких є рекомендованими лікарсько консультативною комісією (ЛКК) або медико-соціальною експертною комісією (МСЕК). Ця умова передбачена ст. 31 Закону України Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності від 23 вересня 1999 р.

Роботодавець за наявності зазначених випадків видає наказ про переведення працівника. Якщо переведення було тимчасове, то після закінчення його строку працівник має право на одержання попередньої роботи мають ті працівники непрацездатність яких настала внаслідок трудового каліцтва чи професійного захворювання. Місце роботи зберігається за ним до поновлення працездатності або встановлення інвалідності.

Працівник має право відмовитись від дорученої роботи, якщо створилась виробнича ситуація небезпечна для його життя і здоров'я, або для інших людей чи для виробничого середовища і довкілля (ст. 6 Закону України "Про охорону праці").

Така відмова буде правомірною, якщо працівник повідомить про цей факт керівника чи роботодавця. Додержання правил з охорони праці і

техніки безпеки залежить не тільки від власника, а й від працівників, їх знань з охорони праці. Навчання працівників з питань охорони є однією з складових систем управління організацією охорони праці. Усі працівники, при прийнятті на роботу і в професії роботи проходять навчання з питань охорони праці, подання першої медичної допомоги потерпілим. За характером і часом проведення інструктажу з охорони праці поділяються на:

Вступний інструктаж, проводиться з усіма працівниками, які щойно прийняті на роботу, не залежно від виду роботи, стажу, освіти чи посади;

Первинний інструктаж проводиться на робочому місці з працівником індивідуально, з групою осіб спеціального фаху за програмою з урахуванням вимог відповідних актів про охорону праці;

Повторний інструктаж проводиться на робочому місці з усіма працівниками:

- на роботах з підвищеною небезпекою раз на 3 місяці;
- на інших роботах один раз в півріччя проводиться індивідуальний або з групою осіб, що займаються однотипною роботою за програмою індивідуального інструктажу.

Позаплановий – проводиться а робочому місці або в кабінеті з охорони праці: при зміні технологічних процесів зміні чи модернізації обладнання, вихідної сировини, матеріалів, при порушенні працівником правил з охорони праці, що призвело або може призвести до виробничого травматизму, аварій чи отруєння. При перерві 30 календарних днів для працівників з підвищеною небезпекою для всіх інших працівників 60 днів.

Цільовий інструктаж проводиться з працівниками при виконанні разових робіт не пов'язаних з їх безпосередніми обов'язками за фахом.

Допуск осіб, які не пройшли інструктаж і перевірку знань з охорони праці забороняється. Проте законодавство передбачає окремі виключення – допускається звільнення від проходження інструктажів. Працівники не проходять зазначені інструктажі, якщо вони безпосередньо не обслуговують обладнання, не застосовують прилади та інструменти, не зберігають і не переробляють сировину і матеріали.

Рівень розвитку техніки, поки що не може забезпечити створення у всіх випадках і всім працівникам належних умов праці, що виключали б дію шкідливих факторів на їх організм. Тому законодавець передбачає пільги і компенсації працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці. Такі працівники безплатно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, мають право на оплачувальні перерви санітарно-оздоровчого призначення скорочення тривалості робочого часу,

додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці у підвищеному розмірі.

Роботодавець може за свої кошти додатково встановлювати, за колективним договором працівникові пільги компенсації не передбачені законодавством. Відшкодування шкоди заподіяної працівникові, здійснюється Фондом соціального Страхування від нещасних випадків відповідно до Закону "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності." Роботодавець може за рахунок власних коштів здійснювати потерпілим та членам їх сімей додаткові виплати відповідно до колективного чи трудового договору.

Фінансування заходів у правління охороною праці здійснюється роботодавцем, працівники не несуть жодних матеріальних витрат.

Порядок використання коштів і матеріалів виділених на проведення заходів по охороні праці зазначається у колективному договорі. У ньому слів передбачити необхідні витрати, джерела фінансування, стоки та відповідальних осіб за проведення заходів з охорони праці включається до колективного договору.

Організація та фінансування обов'язкових медичних оглядів покладається на роботодавця ст. 17 Закону України "Про охорону праці".

ТЕМА 7. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

План

1. Кадрове планування: зміст, завдання, принципи
2. Види та методи кадрового планування

1. Кадрове планування: зміст, завдання, принципи

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періоді; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

На рисунку 1 показано місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства.

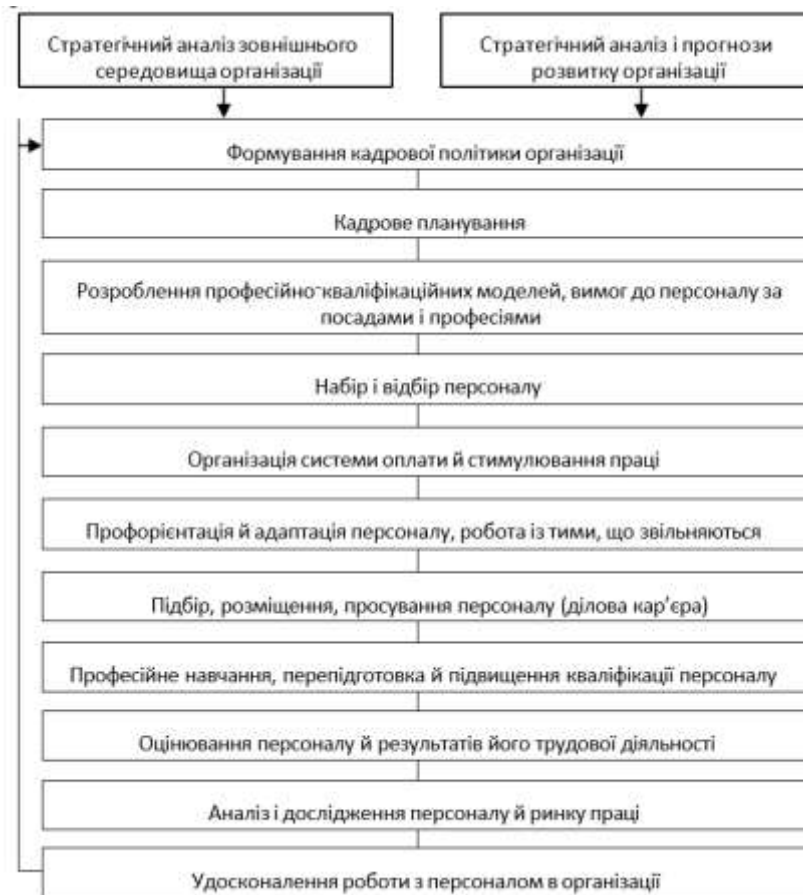


Рис.1. Місце кадрового планування в системі управління персоналом в організації

Завдання кадрового планування в організації:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- які вимоги ставлять до певних категорій працівників;
- яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток кадрового потенціалу;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- якими будуть витрати на заплановані заходи.

Принципи кадрового планування: науковість, економічність,

безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

Принцип науковості. Планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Так, необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх й внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.

Принцип економічності – полягає в оптимізації витрат на персонал.

Принцип безперервності – передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.

Принцип гнучкості – полягає у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін в організації.

Принцип узгодження планів персоналу – полягає у взаємозв'язку діяльності підсистем організації в формі координації та інтеграції. Координація здійснюється "по горизонталі" – між підрозділами одного рівня, а інтеграція – "по вертикалі", тобто між вищими і середніми рівнями.

Принцип масовості передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу - при складанні соціальних планів.

Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.

Принцип точності - дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Принцип створення потрібних умов для виконання плану. Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані.

План – це офіційний документ, у якому відтворені прогнози розвитку підприємства й окремих сторін його діяльності (у цьому випадку – персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві завдання і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

- Кадрове планування здійснюється в такій послідовності: оцінка наявного персоналу і робочих місць; планування потреб у персоналі на перспективу; оцінка перспективних потреб;
- розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі;
- прийняття рішень щодо персоналу.

Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу.

2. Види та методи кадрового планування

Існує три основних *типи планів*:

1) *плани-цілі*, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів у майбутньому, що, однак, ніколи не пов'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Плани-цілі використовуються при великих термінах або при принциповій непередбачуваності конкретних подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність. У плануванні персоналу цей вид планів не має практичного значення;

2) *плани для повторюваних дій*, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад, графіки роботи і схеми розставлення працівників по робочих місцях під час замінів.

3) *плани для неповторюваних дій*, що складаються для вирішення специфічних проблем, які виникають у процесі розвитку і функціонування підприємства. Такі плани можуть мати на увазі програми, наприклад, щодо поліпшення умов праці.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), поточне (оперативне).

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10–15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. До того ж визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства; обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2–5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Термін 2–5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування і освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, вирішення масштабних завдань із соціального розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюються, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани

реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств і т. п.), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі бізнес-планів.

На оперативному рівні вирішують поточні завдання, які обумовлені кон'юктурою ринку, і відповідно плани розробляють у межах року. У річних планах завдання тактичного планування конкретизують, уточнюють на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводять, як правило, у кварталному розрізі. Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть найважливіших завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємозв'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт із персоналом і складається, як правило, на 1 рік.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства наведена на рис. 2.



Рис. 2. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації

У межах термінових планів щодо персоналу виділяють такі їх види:

1. План із питань комплектування та використання персоналу, в

який включається план руху персоналу, у межах якого вирішують такі практичні завдання: орієнтація залучених працівників на зайняття тих чи інших посад або робочих місць; оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності; укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації з урахуванням їх специфіки; створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

2. *План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу* має такі розділи: визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації; встановлення часу, в межах якого буде проходити звільнення; виявлення кандидатур на переміщення в межах підрозділів або підприємства; регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення; визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва до плану підготовки включають: характеристики вимог до працівників; розрахунок потреби у персоналі; джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах; напрямки і форми підвищення кваліфікації; величину потрібних витрат.

3. *План ділової кар'єри, службово-професійного переміщення.*

4. *План продуктивності праці та заробітної плати.*

5. *План заходів з удосконалення структури зайнятості* може включати такі програми: впровадження сучасних принципів і методів управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. *План витрат на персонал:* основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові поїздки; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу і т. д.

Система планування роботи з персоналом повинна вміщувати такі *показники*:

- 1) кількість персоналу за категоріями і посадами;
- 2) питома вага працівників апарату управління у загальній кількості працівників;
- 3) витрати на апарат управління;
- 4) кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);
- 5) кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; 6) рух персоналу різних категорій і професійних груп і т. д.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

Поточна потреба в персоналі – це потреба в персоналі на даний час,

що пов'язана з його рухом, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками у зв'язку з доглядом за дитиною.

Довгострокова потреба в персоналі – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі структури персоналу, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

1. **Економетричний метод**, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. **Екстраполяція** – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

Позитивною ознакою цього методу є його доступність. Негативною – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

3. **Метод експертних оцінок** – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонують відповісти на низку питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірах.

4. **Балансовий метод планування** полягає у встановленні динамічної

рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого. Якщо ресурсів порівняно з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати з боку, а можна знаходити у підприємстві. Неможливість з тих чи інших причин вирішити проблему дефіциту персоналу приводить до необхідності застосування заходів щодо зниження потреби в кадрах на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення. Якщо на підприємстві є надлишок ресурсів, то необхідно вирішувати зворотну проблему – розширювати їх використання або звільнятися від надлишків. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату. Під час планування персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відображають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

5. **Економіко-математичні методи**, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. **Методи лінійного програмування** дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують низку змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це за мінімальних витрат.

7. **Комп'ютерні моделі** – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вмінь для використання, тому його доцільно застосовувати на великих підприємствах.

8. **Нормативний метод** являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Цей метод планування використовується як самостійний, так і допоміжний до балансового методу.

До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до

досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки кількості потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

За допомогою норм кількості визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрат праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Розрізняють *внутрішні* і *зовнішні* джерела комплектування організації кадрами.

Внутрішні джерела – це люди, що працюють в організації. Методи набору персоналу із внутрішнього джерела різноманітні, серед них можна виділити такі: внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація. У використанні внутрішнього джерела формування персоналу є свої переваги. По-перше, ми краще знаємо своїх працівників, по-друге, вони вже адаптовані до організації, а по- третє, не можна не враховувати професійний феномен (бажання кожного працівника просуватися службовими сходами). І якщо організація не надасть своїм співробітникам такої можливості, то кращі підуть.

Зовнішні джерела добору персоналу – це вся та невизначену кількість людей, здатних працювати в організації, але тих, що не працюють у ній зараз. Виділяють такі способи формування персоналу із зовнішніх джерел: центри зайнятості, кадрові агентства, самостійний пошук через масові засоби інформації.

Крім кількісних показників ефективності роботи служби персоналу з пошуку та підбору нових співробітників, можна використовувати і якісний показник, який розраховується за такою формулою:

$$КН = (РК + Пр + Ор) : Ч,$$

де КН – якість набраних працівників, %;

РК – усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними працівниками;

Пр – відсоток нових працівників, що просунулися по службі впродовж одного року; Ор – відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року; Ч – загальна кількість показників, врахованих під час розрахунку.

ТЕМА 8. (КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ)

План

1. Основні категорії, функції та завдання кадрового адміністрування
2. Вимоги до організації кадрової роботи

1. Основні категорії, функції та завдання кадрового адміністрування

Кадрове адміністрування – найважливіший елемент управління компанії. Незалежно від сфери діяльності або масштабів компанії, процеси кадрового обслуговування організацій строго регламентовані законодавством України. Організуючи роботу з кадрового адміністрування у Вашій компанії, ми надамо всі необхідні консультації про застосування трудового законодавства в процесі роботи .

Під терміном «кадрове адміністрування» мають на увазі систему управління рухом персоналу та обліку кадрів. Особливість системи - функціонування в суворій відповідності з нормами закону. Система кадрового адміністрування потрібна, щоб роботодавець дотримувався законів та діяв у рамках регламентів.

Мета кадрового адміністрування - ведення обліку та документообігу відповідно до вимог Трудового кодексу та інших нормативних актів. Кадрові рішення, які застосовуються в рамках закону, вважаються гарантією стабільної роботи підприємства .

Грамотне оформлення руху та обліку персоналу - це запорука успішного проходження перевірок трудової інспекції та інших контролюючих органів. Виконання положень ТК дозволяє роботодавцю знизити ризик проведення позапланових перевірок, уникнути конфліктів з працівниками та штрафів.

Кадрове адміністрування включає в себе ведення кадрового діловодства, розробку локальних нормативних актів організації, ведення цивільно-правової документації з оформлення відносин з персоналом компанії.

Завдяки діючій системі кадрового адміністрування, роботодавець може виключити порушення, забезпечити відсутність трудових спорів і зауважень при перевірках державної інспекції з праці. Персонал підприємства чітко розуміє, що всі вимоги роботодавця обґрунтовані і законні. Впевненість в тому, що обидві сторони трудових відносин знають свої обов'язки і готові дотримуватися права один одного - основа продуктивної взаємодії .

Як правило, функцію адміністрування персоналу передають відділу

кадрів, частково - бухгалтерії, частково - юристам фірми. Деякі компанії для комплексного ведення цієї роботи або виконання її частини залучають сторонні аутсорсингові організації, які спеціалізуються на кадровому обліку.

Вирішення питань кадрового забезпечення, як правило, покладається на службу управління персоналом. Відділ кадрового адміністрування займається питаннями кадрового обліку і діловодства. Наскільки необхідно такий підрозділ - залежить від масштабів організації. У деяких випадках достатньо, коли питання курирує керівник напряму кадрового адміністрування. У його функції входить контроль роботи кадрової служби та служби з персоналу на предмет дотримання вимог трудового законодавства .

На великому підприємстві питаннями кадрового обліку і діловодства може займатися окремий підрозділ, який очолює керівник служби кадрового адміністрування. Незалежно від підпорядкованості, відділ виконує функції по організаційно-документаційному забезпеченні кадрової роботи та роботи з управління персоналом.

У функціонал фахівців відділу включають:

- оформлення процедур прийому, переведення, звільнення працівників відповідно до вимог трудового законодавства;
- облік кадрового складу;
- оформлення за запитами співробітників довідок про трудову діяльність, стаж; ведення і зберігання трудових книжок;
- збір, обробку та зберігання персональних даних;
- підготовку документів для призначення пенсії, підтвердження страхового стажу;
- організацію і облік робочого часу співробітників, складання графіка відпусток;
- ведення законодавчої та кадрової баз даних, їх своєчасне поповнення та актуалізація підготовку необхідних документів для накладення дисциплінарних стягнень або подання працівників до заохочень;
- контроль дотримання трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- збір інформації та аналіз причин плинності кадрів .

Питаннями кадрового обліку і діловодства на невеликому підприємстві може займатися одна людина. Наприклад, фахівець з

кадрового адміністрування. Обов'язки його також будуть включати всі перераховані вище функції.

Якщо в компанії діє досить ефективна система кадрового адміністрування, це дозволяє:

- розробляти кадрові документи і приймати рішення, які не суперечать вимогам трудового законодавства;
- вибудовувати найбільш ефективну організаційно-штатну структуру компанії;
- забезпечувати в кадровому документообігу грамотний супровід діяльності кожного співробітника;
- контролювати стан кадрового складу компанії, виявляти необхідність відкриття нових вакансій, переведення або підвищення певних співробітників;
- правильно здійснювати облік робочого часу;
- своєчасно і в повному обсязі виплачувати працівникам допомоги, компенсації, надавати відгули і відпустки;
- це не повний перелік переваг, які дає компанії якісне управління з кадрового адміністрування персоналу.

Отже, наявність чіткого і злагоджено функціонуючого кадрового адміністрування персоналу говорить про ефективність внутрішньої організації компанії. Це ознака розвинутою корпоративної культури і високої якості управління підприємства в цілому.

У його функції входить:

- оформлення процедур прийому, переведення, звільнення працівників відповідно до вимог трудового законодавства;
- облік кадрового складу компанії;
- обробка і зберігання персональних даних всіх співробітників, а також осіб, залучених до виконання підрядною проектною роботи за цивільно правовими договорами;
- ведення та зберігання трудових книжок, особових справ працівників;
- оформлення і видача за запитом співробітників довідок про трудову діяльність і стаж;
- підготовка документів, необхідних для призначення пенсії та підтвердження страхового стажу;

- організація і облік робочого часу співробітників, складання графіка відпусток;

- ведення законодавчої та кадрової баз даних, їх своєчасне поповнення та актуалізація;

- підготовка локальних нормативних актів, впровадження та контроль за їх дотриманням на підприємстві;

- підготовка необхідних документів для накладення дисциплінарних стягнень або подання працівників до заохочень .

HR-менеджмент и кадрове адміністрування пов'язані в рамках одного підприємства. Управління адміністрування персоналу - це один з інструментів и частина роботи HR .

Фахівцю в галузі управління персоналом важливе знання норм трудового законодавства, в тому числі актуальних його змін, а також основ кадрового діловодства та процедурних питань оформлення кадрових документів.

Кадрове адміністрування включає в себе такі функції як:

- прийом і оформлення працівників на підприємстві;
- управління кадрами в організації;
- діагностика системи кадрового адміністрування;
- розробка і відновлення кадрової документації;
- консультування працівників з правових питань;
- прийом і оформлення працівників на підприємстві .

Ця функція складається з ряду кроків.

1. Пред'явлення кандидатом документів. ухвалення роботодавцем документів від кандидата. Розгляду роботодавцем кандидатури працівника і рішення про прийом на роботу.

2. Ознайомлення працівника з документами, локальними нормативними актами та колективним договором (якщо він передбачений)

.

3. Укладення трудового договору з працівником.

4. Реєстрація трудового договору.

5. Вручення примірника трудового договору працівникові.

6. Прийом на роботу, видання наказу про прийом на роботу.

7. Реєстрація наказу про прийом на роботу

8. Запис про прийом на роботу в трудову книжку.

9. Внесення відомостей про трудову книжку в книгу обліку руху трудових книжок і вкладишів.

10. Оформлення працівникові особової картки.
11. Занесення працівника в табель обліку робочого часу та інші документи .

Управління кадрами в організації. Дана система включає в себе ряд функцій:

- планування персоналу;
- найм і облік персоналу;
- розвиток, оцінка і навчання персоналу;
- управління мотивацією і розвиток мотиваційних складових;
- соціальний розвиток персоналу;
- правове забезпечення працівників;
- інформаційне забезпечення працівників;
- забезпечення умов праці відповідно до ТК України; - забезпечення лінійного керівництва.

Діагностика системи кадрового адміністрування. Ця функція полягає в перевірці працездатності та швидкості роботи системи кадрового адміністрування. А також наявності в системі своєчасного оновлення регламентів та інструкцій .

Розробка і відновлення кадрової документації. Ця функція включає в себе відновлення документів або розробку нових документів з кадрового обліку.

Консультування працівників з правових питань. Ця функція полягає в інформаційному забезпеченні персоналу шляхом ознайомлення працівників з їх правами. Ця функція здійснюється фахівцем з кадром або начальником відділу управління персоналом .

Документообіг - це пересування документів в організації з моменту їх створення до закінчення терміну дії. Загальна кількість вхідних і вихідних документів за певний період часу. Документообіг ділиться на рівні структурного підрозділу і централізований рівень.

Централізований документообіг включає в себе всю документацію яка підлягає централізованій документації.

В структурний документообіг входять документи, які враховуються тільки в структурному підрозділі .

Розрізняють три потоки документів.

1. Документи, створені в організації і використовувані в управлінні працівниками організації.

2. Документи, що відправляються з організації - вихідні.
3. Документи надходять з інших організацій-вхідні.

Документи, що надходять в організацію, проходять:

1. Передачу до відділу на розгляд.
2. Попередній розгляд.
3. Обробку.
4. Розгляд начальством.
5. Реєстрацію.

Об'єм документообігу - виражається загальним числом документів, надійшли в організацію і створених документів за минулий період .

Під обсягом документообігу можна розуміти число оригінальних, вхідних і вихідних документів, а також звернень громадян за певний період. При підрахунку обсягу документообігу так само підраховують і копії документів, але підрахунок проводиться окремо від оригінальних документів. Для підведення підсумків підрахунку проводиться оформлення зведення, довідки про обсяг документообігу. форми яких розробляє організація .

Результати, які отримали під час підрахунку документообігу, використовуються при підрахунку штатної чисельності структури служби діловодства для аналізу завантаженості відділів.

До кадрового адміністрування можна віднести атестацію персоналу.

Атестація персоналу являє собою перевірку персоналу на профпридатність, оцінка знань, навичок і умінь з метою виявлення відповідності займаних посад.

Завдання і цілі атестації персоналу:

- виявлення кадрового потенціалу організації;
- виявлення співробітників, які давно працюють в одній посаді і можливо заслуговують підвищення по службі або переведення на іншу посаду;
- виявлення співробітників, які не справляються з покладеними на них обов'язками і не відповідають займаній посаді;
- можна дізнатися чи потребує система мотивації, навчання перегляду і коригування.

Види атестації персоналу

Найбільш затребувані такі методи атестації персоналу:

- співбесіда
- письмове опитування;
- тестування;
- практичні завдання .

Проведення атестації персоналу.

Проведення атестації кадрів проводяться атестаційною комісією раз в 3-5 років на підставі Положення про атестацію, персоналу яка містить порядок проведення атестації, види, цілі та методи атестації персоналу.

З положенням про атестацію повинен бути ознайомлений кожен працівник організації та система кадрового адміністрування повинна це забезпечити.

Від атестації звільняються вагітні жінки, співробітники чий стаж не досяг одного року, а також працівники діяльність яких не вимагає спеціальних знань і умінь.

До складу атестаційної комісії входять керівники структурних підрозділів, начальник відділу кадрів, так можлива присутність співробітників, що залучаються для незалежної атестації.

Працівників повинні бути зобов'язані оповістити про проведення атестації не пізніше ніж за місяць до початку перевірки.

Перед атестацією видається наказ керівника організації про початок проведення атестації.

По ходу проведення атестації заповнюється протокол засідання атестаційної комісії на кожного співробітника .

За підсумками атестації шляхом відкритого голосування членів комісії в відсутності самого працівника виноситися рішення про службову відповідність і відповідність займаній посаді і ставитися одна з оцінок:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді і заслуговує просування вгору по службових сходах, рекомендований для переведення на іншу вищу посаду;
- умовно відповідає займаній посаді (з переатестацію через шість місяців);
- не відповідає займаній посаді.

Прийняте рішення вказується в атестаційному листі, з яким співробітник знайомитися під розпис. Працівник так само має право оскаржити рішення атестаційної комісії. Всі результати атестації будуть відображені в особовій картці працівника .

За підсумками атестації керівник приймає рішення стосовно перебування працівника в організації:

- залишає його на поточній посаді;
- перекладає на іншу посаду;
- відправляє на підвищення кваліфікації; - звільняє і готує наказ про звільнення.

Кадрове адміністрування (кадрове діловодство) є інструментом який дозволяє чітко регламентувати взаємини працівника і роботодавця, стежити за дотриманням прав і обов'язків сторін.

Основним правовим актом для правового регулювання кадрового документаційного забезпечення організації: Трудовий Кодекс, Конституція України (основний закон), постанови Уряду України з праці та соціальних питань, галузеві, регіональні, територіальні, професійно тарифні, тарифні та інші угоди, договір засновників організації, колективний договір, положення і підрозділи, правила внутрішнього розпорядку.

2. Вимоги до організації кадрової роботи

Однією з основних частіш спеціального діловодства є кадрове діловодство. Ведеться воно за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства. *Термін "кадри"* у перекладі з французької означає професіонали, які займаються тією чи іншою діяльністю, працею у тій чи іншій системі, галузі, на тому чи іншому підприємстві.

Кадрове діловодство визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства (чи системи) з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо. Правильна організація кадрового діловодства має велике значення. Саме у кадрових службах громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання.

Кадрова служба є дзеркалом установи, і від того, як у ній організоване документаційне забезпечення управління, складається враження про установу в цілому.

Кадрове діловодство ведеться у **таких напрямках**;

1. Облік особового складу установи та її підрозділів.
2. Підготовка звітів та необхідних довідок про переведення кадрів, розробка та виготовлення необхідних форм та бланків для цього.

3. Облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву.

4. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу, контроль за їх виконанням, насамперед виконання наказів та розпоряджень по кадрах.

5. Організація документообігу для забезпечення оперативного і чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва стосовно всіх напрямів роботи з кадрами, додержання загальних та специфічних для кадрової роботи правил складання та виконання документів.

6. Складання номенклатурних справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.

7. Підготовка документів з кадрів для передачі в архів на зберігання.

8. Механізація, автоматизація і комп'ютерна обробка даних з особового складу.

Збільшення обсягів виробництва, перебудова управління економікою викликали значне збільшення обсягу інформації у сфері управління кадрами. Щороку зростає кількість службових документів.

Впровадження їх машинної обробки у ряді служб великих підприємств і об'єднань не скорочує кількість персоналу. Для вирішення цієї проблеми потрібна правильна організація та механізація: обробки документів, від якої залежить ефективність процесу управління кадрами. Значну частішу часу забирає документаційне обслуговування: попередній розгляд, облік, зберігання, контроль тощо.

1.1. Організація праці в кадрових службах передбачає вирішення **раду завдань**, серед яких:

- чітка організаційна побудова роботи діяльності та вибір найбільш раціональної форми організації роботи з документами;

- правильний розподіл функцій між окремими виконавцями і підрозділами, застосування кращого досвіду та методів ведення діловодства. Вирішення цього питання здійснюється шляхом розробки та впровадження нормативних документів, посадових інструкцій, стандартів. Особливу увагу необхідно звернути на правильну розробку посадової інструкції інспектора по кадрах;

- визначення критеріїв оцінки праці співробітників, їх навантаження;

- підвищення кваліфікації та культури праці персоналу кадрової

служби;

- раціональна організація робочих місць, забезпечення персональними ЕОМ.

Робоче місце кожного працівника кадрової служби має бути організоване таким чином, щоб розумові та фізичні зусилля спеціаліста спрямовувалися на виконання його функціональних обов'язків без будь-яких перешкод.

Умови праці - це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини у процесі праці. Це передусім санітарно-гігієнічні умови (освітлення, тиша, температура, вологість) та комплект меблів і засобів оргтехніки для робочих місць (письмові столи, столи-приставки для персональних ЕОМ, крісла, картотека, канцелярські предмети, телефонні апарати, факс, ксерокс тощо).

1.2. основні обов'язки і функції кадрових служб

Основні обов'язки кадрових служб регламентуються Положенням про кадрову службу, яка розробляється відповідно до „Типових положень про кадрову службу органу виконавчої влади”, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 02.08.96 р. № 912 і затверджується

керівником підприємства. Положення повинне передбачати різною мірою деталізацію нормативного акта залежно від рівня органу управління.

Перелік конкретних функцій та обов'язків повинен вміщувати:

☐ організацію ведення кадрового діловодства;

☐ виконання вимог Кодексу законів про працю України з питань прийому.

РОБОТА з статистичною одиницею, що класифікується відповідно до класифікації, необхідної для її виконання. **Класифікація** визначається рівнем освіти і спеціалізацією на кадрові служби покладені наступні функції:

1. управління персоналом;
2. кадрове діловодство.

Під управлінням персоналом необхідно розуміти діяльність, спрямовану на підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи з його працівниками. Ця робота

складається з **наступних розділів:**

1. формування системи керування персоналом
2. планування кадрової роботи;
3. проведення маркетингу персоналу;
4. визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі.

Серед завдань, що стоять перед службою управління персоналом, є *найм, оцінка, відбір персоналу*.

Основним завданням служби персоналу є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і кількісному відношенні.

З метою забезпечення підприємства *необхідними кадрами* виконують планування роботи з кадрами, суть якої полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу і необхідної кількості відповідно до їх здатностей, нахилів та потреб виробництва.

1.3. Одним із завдань служби управління персоналом є *кадрове діловодство*: створення, використання і зберігання документів, що містять всю інформацію про персонал суб'єкта

господарювання. КД є однією з основних частин спеціального діловодства. Ведеться за правилами та принципами. КД – це діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, що містять інформацію про особовий склад суб'єкта господарювання, а саме про

прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників.

Правильна організація кадрового діловодства має вирішення значення при дотриманні

конституційних прав громадянина на працю і соціальне забезпечення. В документації з особового складу зазначається діяльність суб'єкта господарювання з питань обліку, прийняття, переведення, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення кадрів.

3. Призначення документації з кадрів, завдання обліку кадрів

Для правильного і своєчасного прийняття рішення з будь-якого питання керівник установи має володіти інформацією про стан особового складу та рух кадрів. Чітка організація обліку особового складу є передумовою успішної аналітичної і оперативної роботи з кадрами.

ТЕМА 9. (КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ)

План

1. Особливості діловодства в кадровому адмініструванні

2. Облік та визначення показників руху кадрів

1. Особливості діловодства в кадровому адмініструванні

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки).

Організація роботи з персоналом на підприємстві повинна бути спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

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

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом. У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора .

При цьому директор по персоналу особисто вирішує наступні питання:

- філософія і політика підприємства стосовно робіт з персоналом;
- організаційна і функціональна структури підприємства;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними

організаціями.

Організація будь-якого підприємства починається зі складання Положення, в якому перераховуються завдання, функції, права й обов'язки підрозділу. Положення про відділ кадрів регламентує основні питання організації роботи підрозділу з урахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом.

Структура Положення про відділ кадрів передбачає, як правило, констатацію не лише загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

Положення про кадрову службу включає наступні розділи:

- Загальні положення (повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства).
- Задачі відділу: (вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни).
- Функції відділу (визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач).
- Права відділу (виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства. До прав відділу кадрів можуть належати такі: вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів; брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів; залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод; запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу).
- Відповідальність відділу (обмовляється відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів).

Такі формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами.

На основі Положення про відділ кадрів, для чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються Посадові інструкції працівників відділу кадрів. У них на підставі типових кваліфікаційних

характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням. Слід зазначити, що наявність якісно опрацьованих інструкцій створює важливу передумову для ефективної роботи фахівців кадрової служби у сфері управління персоналом.

З початком епохи промислових підприємств з максимально автоматизованим виробництвом на основі сучасних технологічних досягнень функцію управління персоналом чекають кардинальні зміни. Отже, слід чекати, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників будуть постійно зростати. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і вміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і широка досвідченість, вміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність (рис.5.1). Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником.

Грамотне і професійне позиціонування в компанії служби управління персоналом буде сприяти її перетворенню з обслуговуючої структури в стратегічне ресурсоуправляючий підрозділ, що визначає в кінцевому рахунку економічний успіх організації та стабільність бізнесу.

Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства.

Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику. Управлінська діяльність характеризується великою мірою невизначеності і залежить від мистецтва менеджменту. Стиль керівництва всіх менеджерів організації формує організаційну культуру, яка є ефективним інструментом управління людськими ресурсами.

Перехід до ринкових інструментів управління персоналом потребує від менеджменту організації командної роботи для розроблення стратегії, політики та вибору і адаптації цих інструментів; розроблення стратегії, структури управління, принципів роботи та політики у сфері людських ресурсів; складання плану реструктуризації.

Під час вирішення низки завдань відділ кадрів є координатором здійснення адміністративно-організаційного керівництва з управління персоналом. Лише за активної співпраці з іншими підрозділами можливе забезпечення реалізації кадрової політики підприємства, узагальнення

практики роботи з персоналом для внесення пропозицій щодо її вдосконалення. В межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури та штатного розпису організації, контролі розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах, підготовці організаційно-методичного забезпечення та проведення атестації персоналу.

Менеджер кадрової служби повинен:

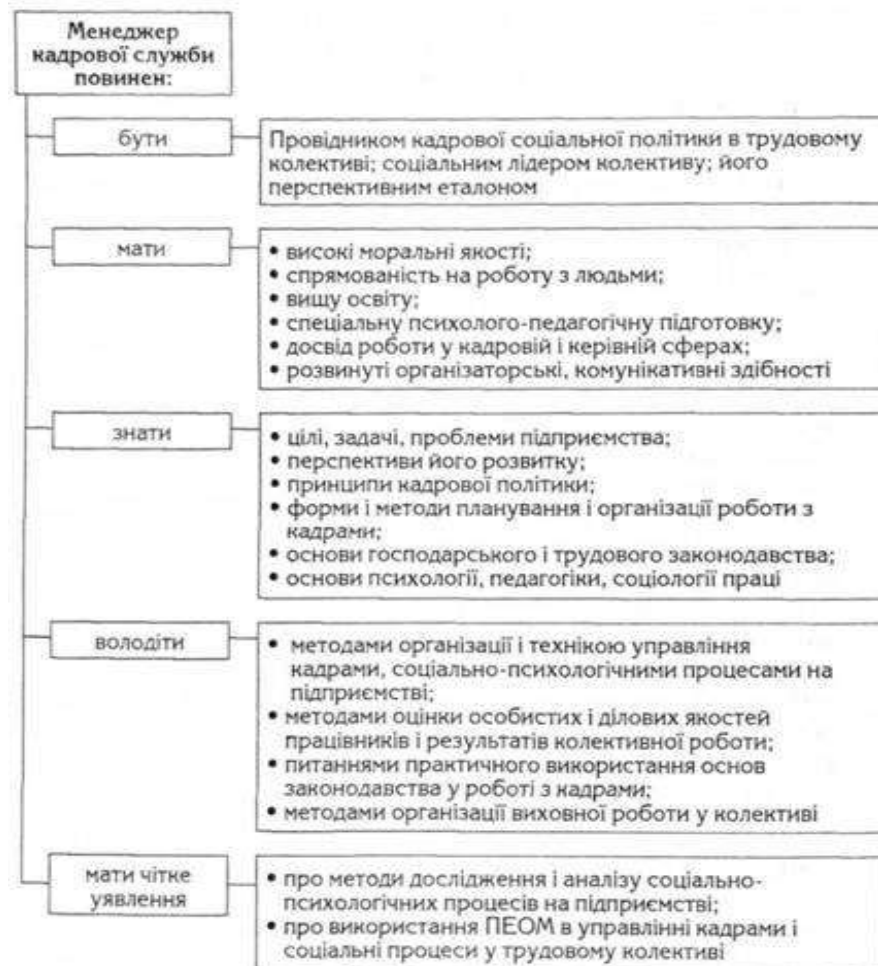


Рис. 6.2

Модель менеджера кадрової служби підприємства

Рис. 5.1. Модель менеджера кадрової служби підприємства

Начальник відділу кадрів разом з вищим керівництвом здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та контролює виконання особистих річних планів кандидатів, вносить пропозиції щодо вдосконалення складу резерву. Спільно з керівниками структурних підрозділів він вивчає ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює добір та розстановку кадрів згідно з рівнем їхньої професійної кваліфікації, розглядає пропозиції щодо можливостей проведення підвищення кваліфікації та стажування персоналу

на провідних підприємствах галузі як у межах держави, так і за кордоном.

2. Облік та визначення показників руху кадрів

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Мобільність (Mobility) - це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняємо внутрішню і зовнішню мобільність.

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

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

Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці, заінтересоване в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Справді, плинність персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству, через тимчасову непристосованість до нової

робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Доведено, що в мобільному колективі менше передумов ефективної праці, ніж у стабільному, оскільки відсутні загальні норми поведінки, не сформована система взаємних обов'язків і вимог, розмита неформальна структура. Реакція такого колективу на управлінські впливи погано прогнозується, отже, управління ним ускладнюється.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза підприємством, що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії.

Водночас не можна розглядати проблеми, пов'язані зі зміною місця роботи, тільки в негативному плані. Так, зміна місця роботи може сприяти підвищенню ефективності праці, якщо нова робота більшою мірою відповідає інтересам і здібностям працівника. Крім того, зміна змісту праці знижує її монотонність, а зміни в складі трудового колективу можуть поліпшити соціально-психологічний клімат.

Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його регулювання, тим більше що, як показує практика, прямі адміністративні спроби перешкоджати руху персоналу мають сумнівний успіх.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів - зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. Постійно відбувається демографічний рух кадрів - переміщення працівників, викликані віковими змінами.

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

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

- чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);
- особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи тощо);
- чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств та ін.).

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

Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними

показниками обороту і плинності.

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

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

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

Необхідний оборот зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу тощо. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогножуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою.

Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни).

При вирішенні завдань управління рухом персоналу насамперед варто мати на увазі, що інтенсивність і спрямованість цього руху в основному визначаються плинністю кадрів, що є найменш передбачуваною і найважче регульованою частиною за: загального потоку переміщень працівників.

Чисельність працівників, що змінилися, - це менша величина з чисельності прийнятих і звільнених. Тобто, якщо за певний період звільнилося працівників більше, ніж було прийнято, то чисельність працівників, що змінилися, дорівнює чисельності прийнятих працівників, і навпаки.

Чисельність працівників, що пропрацювали весь період, - це різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Цей показник характеризує сталість колективу за певний період.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Однак вони дають певну інформацію лише порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних підприємств, а також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації. Ми не можемо оцінити абсолютного показника

плинності кадрів, наприклад, 100 осіб, доки не знатимемо, яким він був у попередньому періоді, який він на аналогічних підприємствах, яку частку він становить у середньообліковій чисельності працівників. Тобто абсолютні показники самі по собі не містять аналітичної інформації і мають значення передусім для порівняння та для розрахунку відносних показників.

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

Рівень плинності кадрів оцінюється співвідношенням чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни (Чзв), та середньооблікової чисельності працівників (Чсо), у відсотках. Нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік. У великих організаціях таке співвідношення може бути визначене для підприємства в цілому і для окремих категорій працівників або окремих підрозділів:

$$ПК = (Чзв / Чсо) \cdot 100, \% \quad (7.6)$$

Інтенсивність обороту із прийняття - це співвідношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період (Чпр), та середньооблікової чисельності працівників за цей період (Чсо):

$$Іоп = Чпр / Чсо \% \quad (7.7)$$

Щоб виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників. Для вивчення структури мотивів звільнень звичайно використовується анкетне опитування.

Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності - готовності працівників до зміни місця роботи.

Існує можливість обмеження реальної плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньофірмових переміщень працівників (внутрішньої мобільності персоналу). Чіткі перспективи таких переміщень, у тому числі і просувань по службі, підвищують заінтересованість працівників, посилюють їх прихильність до підприємства.

Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

ТЕМА 10. ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Сутність та основні етапи рекрутингу.
2. Технології пошуку, підбору, руху та звільнення персоналу.

1. Сутність та основні етапи рекрутингу.

Рекрутинг (від англ. recruiting - вербування, комплектування особовим складом) - це комплекс заходів з розшуку, відбору і найму працівників необхідної кваліфікації, і чисельності. Реалізація зазначених заходів, зазвичай, здійснюється службою персоналу відповідно до попередньо розробленим планом».

Пошук, добір і наймання працівників представляється правомірним розглядати як самостійних і водночас, тісно взаємозалежних етапів, разом їхнім виокремленням повний комплекс заходів із рекрутингу персоналу.

Під рекрутментом розуміється комплекс організаційних заходів, що проводяться кадровим агентством у сфері організації, зробила замовлення заміщення вакантної посади, що

полягає у формуванні і надання замовнику списку відібраних відповідно до вимогами замовника кандидатів цю посаду метою наступного прийому працювати».

Інакше кажучи, рекрутинг - це послуги з добору кваліфікованих, психологічно сумісних, інтелектуально розвинених, прогресивно мислячих спеціалістів компанії-роботодавця з її замовлення.

Якщо говорити коротко, рекрутинг є процес, що з таких засадничих етапів: з'ясування вимог до персоналу у замовника, визначення основні джерела надходження кандидатів, здійснення пошуку кандидатів, вибір методів відбору, відбір кандидатів, відповідних вимогам замовника, у складі кандидатів, претендують цю посаду; надання замовнику відібраних кандидатів.

Послуги компаній у області рекрутмента зазвичай мають:

- попереднє консультування станом ринку праці та рівню зарплат, обов'язкове впорядкування і узгодження з клієнтом заявки зумисне персоналу, у якій детально обумовлюються вимоги до кандидату, опис вакантної позиції і план-графік пошуку;
- пошук через базу даних компанії, пошук з допомогою реклами у ЗМІ, пошук у вигляді особистих контактів, пошук з Інтернету;

- обов'язкове особисте інтерв'ювання кандидатів до офісі компанії;
- професійне психологічне тестування кандидатів (експрес діагностика);
- відбір найбільш підхожих кандидатів до подання клієнту;
- за бажання клієнта-психодіагностичне обстеження і психотерапевтична розмова, перевірка з обліку у МВС, перевірка рекомендацій кандидатів-фіналістів;
- забезпечення зворотному зв'язку з прийнятим працювати кандидатом протягом гарантійного терміну.

У рекрутменте головне - оцінити й вибрати одного з найкращих деякого пулу людей, які хочуть щось вибороти у житті. Рекрутментом також називається вид підприємницької діяльності, котра перебувала наданні послуг за рекрутингу персоналу.

Рекрутментом займаються фірми за наймом персоналу, славнозвісні як кадрові агентства. Співробітники кадрового агентства, займаються добором персоналу клієнтам агентства, називаються рекрутерами чи консультантами».

Основні особливості рекрутингу

Розгляд особливостей досвіду пошуку істини та добору персоналу з допомогою кадрових агентств доцільно розпочати з аналізу специфіки рекрутмента там. Розгляд закордонного досвіду ведення рекрутингового бізнесу нам провести наступне дослідження російського ринку кадрових агентств.

Їх рекрутинговий бізнес вирізняється особливою гостротою конкурентної боротьби, що зумовлює розмаїтість стратегій, технологій роботи кадрових агентств. Основними стратегіями розвитку агентств за підбором персоналу є диверсифікація і спеціалізація,

причому провідні компанії зазвичай дотримуються певний баланс, застосовуючи їх разом.

Стратегія спеціалізації в рекрутингу передбачає виділення на структурному рівні одиниць, відповідальних надання послуг за добору персоналу для певної сфери бізнесу. Це може бути спецпідрозділу, займаються пошуком працівників ріелторських, фінансових компаній, енергетики, туристичного бізнесу, і навіть окремі консультанти за даними галузям.

Такий їхній підхід дозволяє кадровим агентствам успішно заповнювати цілий спектр вакансій й цілком покривати потреба у кваліфікованих кадрах своїм клієнтам.

Зустрічаються агентства, які спеціалізуються лише області, наприклад

підбиранчи лише фахівців із комп'ютерних технологій і телекомунікацій. Проте останні менш динамічні і не здатні перебудовуватися відповідно до змінюваними умовами довкілля.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток додаткових можливостей рекрутингового бізнесу, і навіть його активну експансію до інших країн і регіони. Під додатковими можливостями розуміється запровадження якихось нових послуг, що у поєднанні із вже існуючих бізнесом призведе на краще результату. Як приклад можна навести організацію кадровими агентствами ярмарків вакансій спеціалістів компаній-клієнтів, проведення на свої клієнтів семінарів, навчальних навичок проведення співбесід, тощо. буд. Такі заходи дозволяють агентству повніше скористатися наявними можливостями належала для розширення діяльності. Відкриваючи філії і рівень представництва решті регіонів, кадрове агентство, перетворюючись на багатонаціональну корпорацію, завойовує нові ринки.

Більше половини прибутку компаній найбільших американських агентств посідає зарубіжні філії.

Розвиваючись за тридцяти років, рекрутинговий бізнес дозволив сформувати дві основні технології роботи, виділені залежність від використання однієї з двох методів пошуку персоналу кадровими агентствами - прямого чи стандартного.

Технологія рекрутмента, джерело якої в використанні стандартного методу пошуку, представляється ідеальним засобом добору фахівців на вакансії середній рівень. Зазвичай технологія рекрутингу з урахуванням стандартного методу пошуку складається з шести укрупнених етапів:

1. Стандартний пошук починається з повний опис вакансії, у якому викладається суть позиції, вимоги до кандидату, коло його обов'язків і компенсаційний пакет.

2. Поруч із описом вакансії клієнту іде договір, у якому описуються умови роботи за проектом. Після підписання агентство створює робочу команду, яка, зазвичай, включає консультанта чи рекрутера, ресечера, асистентів. Ресечер кадрового агентства - співробітник, до чийх обов'язки входить пошук і освоєння складання списку потенційних кандидатів на вакансію і помилкове уявлення його рекрутеру агентства з наступного відбору. Над виконанням заявки може працюватимете, і один рекрутер.

3. На цьому етапі розробляється стратегія пошуку. Зазвичай воно охоплює аналіз попередніх замовлень на аналогічні вакансії, пошук кандидатів до комп'ютерної бази даних, відбір вступників резюме тощо. буд. Після завершення попереднього відбору претенденти, які пройшли цей тур, запрошуються на співбесіду з рекрутером чи консультантом,

відповідальних роботи з клієнтом з цієї вакансії.

4. За необхідності інформацію про вакансії дається у пресі тих виданнях, орієнтовані на потенційних кандидатів з цієї вакансії. Інформації про вакансії він може виноситися на сайт агентства чи сайти, зорієнтовані потенційних кандидатів на вакансію.

5. Об'єднавши результати перелічених вище напрямів пошуку це й провівши відбір здобувачів у вигляді співбесід, рекрутери становлять повну і вичерпну вибірку найкваліфікованіших і фахових кандидатів, найточніше відповідальних вимогам даної вакансії. Цей перелік важливих надається клієнту щодо фінального туру співбесід і остаточного відбору.

6. Відповідно до побажаннями клієнта консультант рекрутингової компанії готовий брати участь у переговорах між клієнтом і кандидатами. Консультант вправі обговорювати з клієнтом кожного з наданих кандидатів, давати свої рекомендації й допомагати здійснювати остаточний вибір.

Технологія рекрутмента, джерело якої в використанні прямого методу пошуку, найкраще адресований наймання та відбору персоналу на вакансії вищого управлінського ланки. Прямий пошук необхідний закриття вакансій таких фахівців, котрі вже затребувані ринком, і практично будь-коли звертаються самі у компанії у пошуках роботи. Це головне відзнакою прямого пошуку від стандартного. Прямий пошук також має кваліфікований, селективний підхід, якого неможливо було знайти потрібного кандидати і переконати їх прийняти пропозицію клієнта.

Стратегія прямого пошуку кожній оказії індивідуальна. З погляду технології рекрутингу, кожен проект передбачає такі стадії: з'ясування потреб клієнта; консультування; опис позиції; розвиток стратегії пошуку; створення робочої команди у проекті; дослідження і аналіз; визначення кандидатів; проведення співбесіди.

У літературі як синоніма поняття «прямий пошук» часто використовується термін «хедхантинг».

Хедхантинг походить від англійського словосполучення *hadhunting*, що у перекладі означає «полювання на голови» і становить прямий пошук топ-менеджерів, який практиці здійснюється шляхом виходу відомих у відповідних колах висококваліфікованих фахівців і звернення до них із пропозицією про зміну місця роботи. Хедхантери, чи «мисливці на голови» - так називаються фахівці бізнесу *Executive Search*, переманюючи провідних менеджерів лише з компаній у інші. *Executive Search* - прямий цілеспрямований пошук кандидатів у складі успішно працюють нині фахівців».

«Мисливці на голови» літ п'ять тому дізналися, що таке Executive Search, але тепер отримують, принаймні, 100 тис. дол. та мають добрі зв'язки у комерційних банках структурах. Усе дуже просто - робота «мисливця» таки залежить від пошуку перших осіб тих самих структур. З «головами», куди можна «полювати», проблем немає. Дуже багато клієнтів, готових передплачувати це гроші. А фірми - «мисливці» відчують справжній кадровий голод. До того ж, за словами хедхантерів, найближчим часом може з'явитися до сотні фірм цього профілю (зараз трохи понад десяток), яким буде необхідні співробітники.

«Полювання на голови» - як вигідний бізнес, але цікава робота, адже спеціалісти-консультанти використав свою роботу майже шпигунські методи. У своїй роботі «мисливці» дотримуються світових рівнів Executive Search, максимально користуючись досвідом своїх іноземних партнерів.

У процесі цільового пошуку відбираються саме такі кандидати, які можуть успішно вирішити свої завдання, поставлені їх у компанії клієнта. Глибина і ретельність підходи до пошуку кандидатів дозволяє гарантувати клієнту, що то здобуває однієї з кращих нині спеціалістів або керівників держави і що жодного цікавий кандидат не випав із полем зору.

Якщо казати про кадрах, торекрутменте це у вона найчастіше люди, які займаються пошуком роботи. Там виходять крізь публікацію оголошень у ЗМІ або через банк даних, який існує в кожного агентства. У Executive Search йдеться, зазвичай, про фахівців високого рівня, які займаються активним пошуком праці та взагалі припускають змінювати місце роботи.

Багато керівників підприємств вважають, що рекрутингові агентства добре виходить із звичними вакансій: фінансисти, бухгалтери, секретарі. Якщо ж замовити маркетолога, то надішлють економіста чи працівника customer service. І вже коли мова про фахівців у сфері авіаперевезень, то замість менеджера по вантажним перевезенням надсилають колишнього льотчика чи заправника літаків.

Найчастіше бентежить кадрові служби підприємств і фірм ціна, запропонована рекрутинговим агентством за пошук фахівця. Особливо це ж стосується добору вищими менеджерами для компанії. Тому менеджери персоналу воліють у разі самотійно займатися пошуком і добором кандидатів.

Чимало з подібних опитаних експертів згодні, що у агентства розумніше подавати заявки до пошуку рідкісних спеціалістів або директорів персоналу. На цілому стоїть реалізовувати всі можливості.

Чимало експертів вважають, що рекрутери з кадрового агентства чи спеціалізованого відділу компанії затребувані в організаціях, котрі переживають бурхливий ріст та розвитку. Аналізуючи цей етап

пріоритетне завдання — забезпечити структуру за потрібне персоналом. Тому на згадуваній першому плані виходять такі риси, як вміння у напруженій режимі, стресо стійкими, результативність, знання ринку кадрових послуг. Швидко зростання компанії найбільше потрібні саме менеджери з пошуку і добору персоналу.

Першими на сформовану ситуацію реагують рекрутери - як внутрішні, до чийх завдань входить пошук персоналу для компанії, і зовнішні - які надають послуги з добору персоналу. Експерти називають кілька основних тенденцій того, що стосується технологій добору персоналу:

- Розширення «рамок» вимог до кандидатів - зміна вікових кордонів, вимог до освіти й ін. (переважно це ж стосується масового підбору і стандартних позицій).

- Зміна ролі різних джерел залучення «зовнішніх» кандидатів, посилення ролі внутрішнього найму. Усі велика роль пошуку відводиться Інтернету, місцевим (районним, міським) ЗМІ, професійної і ділової пресі, спеціальним заходам. Видання працевлаштування продовжують залучити до основному задля пошуку на стандартні позиції.

- Розширення внутрішніх підрозділів за підбором персоналу. Так було в великі компанії кількість працівників відділу добору може сьогодні досягати 10-15 людина.

- Розвиток технологій підбору і вдосконалення професійних навичок внутрішніх рекрутерів. Компанії детально розробляють власні технології залучення й відбору, підраховуючи матеріальні і тимчасові витрати й обираючи найбільш економічний і швидкий варіант.

- Підвищення значимості планування і бюджетування заходів із добору. Приміром, програма з пошуку персоналу в що відкриється регіональний філія то, можливо розрахована на період до 2-3 місяців. У цьому все взаємозалежні заходи мусять бути ув'язані у єдиний проект.

Попри намагання кадровиків підбирати персонал самотужки, послуги рекрутинових агентств зовсім на менш затребувані. Навпаки, навіть настільки просунуті раніше сектори бізнесу стануть більш працювати з рекрутинговими агентствами. Компанії схильні звертатися дорекрутингові агентства у таких випадках:

- якщо є велика можливість те, що потрібного кандидата знайти не вдасться у межах одного регіону;

- коли бракує власних ресурсів в обробці великої кількості резюме і проведення первинних співбесід;

- коли персонал потрібен терміново;

- якщо ведеться масовий добір чи добір одночасно за низкою

вакансій. Є дві категорії співробітників рекрутингових агентств:

Рекрутер отримує замовлення й починає його виконувати. Швидкість і якість його роботи залежить від цього, наскільки старанно продумані і сформульовані вимоги до вакансії.

Якщо всі описано чітко й реалістично, хороший результат цілком можна досягти; у протилежному разі, коли представлено лише спільна бачення завдань майбутнього співробітника, підсумки може стати незадовільними для обох сторін.

Інша річ, якщо працює рекрутер-консультант. Він спочатку проводить аналіз запиту: визначає дефіцитність даних фахівців над ринком, їх доступність на допомогу пошуку, список компаній, досвід роботи у яких може бути цікавою замовнику (отже, наявність її в кандидата буде однією з параметрів відбору), рівень зарплат і компенсаційного пакета. Для з'ясування цих відомостей потрібно інформації з кількох джерел: своєї матеріально-технічної бази даних, баз Інтернет-сайтів і продаж преси профільної тематики, іноді необхідно залучення експерта. Аналізуючи цей етап замовник отримує відповіді такі питання:

- реальний чи успішний добір фахівця необхідної кваліфікації за обумовлену суму?;
- які гадані терміни пошуку?
- наскільки великі прямі й опосередковані витрати?
- можливі ризики?
- які джерела знадобиться залучити до роботі над даної вакансією

Консультант, який одержав запит на фахівця, разом із роботодавцем формує і уточнює його за підставі проведеного аналізу. У результаті початкові вимоги до вакансії можуть істотно змінитися. Буває, що тут клієнта усвідомлює надмірність своїх вимог до,

невиконання однією людиною всіх планованих завдань (котрим потрібно занадто чимало часу, поєднання різних кваліфікацій). Тоді одну вакансію може перетворитися на дві.

Інший варіант: консультант пропонує перерозподілити частину функцій на наявний персонал і, виділивши головна складова решти обов'язки майбутнього співробітника, почне його пошук. З іншого боку, можуть змінитися формальні вимоги до кандидату

(підлогу, вік, освіту), назва вакансії, запропоноване винагороду та інші.

Отже, фахівці агентства, володіють проробленими технологіями, допомагають правильно сформулювати замовлення чи знайти інше рішення кадрової проблеми. Особливо важливо клієнтам, які розуміють, потрібен їм лише рекрутинг чи консалтинг повному обсязі.

Підбиваючи підсумки, треба сказати що рекрутинг - це послуги з

добору кваліфікованих, психологічно сумісних, інтелектуально розвинених, прогресивно мислячих спеціалістів компанії-роботодавця з її замовлення.

Якщо говорити коротко, рекрутинг є процес, що з таких засадничих етапів: з'ясування вимог до персоналу у замовника, визначення основні джерела надходження кандидатів, здійснення пошуку кандидатів, вибір методів відбору, відбір кандидатів, відповідних вимогам замовника, у складі кандидатів, претендують цю посаду; надання замовнику відібраних кандидатів.

2. Технології пошуку, підбору, руху та звільнення персоналу.

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- ✓ персонал-технології позикової праці;
- ✓ навчальні персонал-технології;
- ✓ персонал-технології підбору та найму персоналу;
- ✓ персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- ✓ персонал-технології контролю праці персоналу;
- ✓ інформаційні персонал-технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці.

Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованих компаній працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість .

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних

навчальних персонал- технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації.

Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських.

Таблиця 1.2

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
<i>Персонал-технології позикової праці</i>		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу. Його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового збільшення працівників, для яких на даний момент немає праці).	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
<i>Навчальні персонал-технології</i>		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі встановлення, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
<i>Персонал-технології підбору та найму персоналу</i>		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидата, робочого середовища, використовуючи при цьому методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидата, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'єкти в ЗМІ	
Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід	

	роботи тощо. Кадрові агентства отримують реконт кандидата й видають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо вибору персоналу.	
"Платна мережа" та приватний пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатур, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, і з'ясується його можлива посада, потенційному претенденту робиться дзвінок пропозиція	
<i>Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу</i>		
реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
<i>Персонал-технології стимулювання персоналу</i>		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованими і клієнт-орієнтованими персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток
<i>Персонал-технології контролю праці персоналу</i>		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу
<i>Інформаційні персонал-технології</i>		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форм їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правові та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Для отримання належної віддачі від працівника підприємство має стати клієнтоорієнтованим, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу.

Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника. При цьому важливо вивчати й сампроцес діяльності працівника. У сфері послуг серед персонал-технологій контролю праці персоналу використовують методику "Таємний покупець" ("Mystery Shopping"). Відповідно до неї на основі структурованого, прихованого спостереження, яке проводиться заздалегідь підготовленими "покупцями", отримують анонімну оцінку та здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, рівня надання послуг, дотримання правил мерчандайзингу та викладки продукції тощо.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для

прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще.

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом

– Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HINRM). HINRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками.

Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням. За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат.

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду

агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення u1086 операції.

За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньо фірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз».

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу.

Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців.

На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію

успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (табл. 1.3).

ТЕМА 11. (ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ)

План

1. Інноваційні технології рекрутингу: вітчизняний і зарубіжний досвід
2. Особливості діяльності рекрутингових агенств
3. Технології рекрутингу на підприємствах

1. Інноваційні технології рекрутингу: вітчизняний і зарубіжний досвід

Рекрутмент – це доволі молодий вид діяльності, який зародився у аудиторських та консалтингових компаніях у США на початку 50-х років. В Україні перші рекрутингові агенції з'явилися на початку 90-х років, але їх було дуже мало .

Проаналізувавши стан ринку праці в Україні, можна зробити висновок, що за 5 років утворилась тенденція, а саме, коефіцієнт звільнення переважає коефіцієнт по прийому. Це говорить, про те, що потрібно більш клопітливо відноситись до процедури підбору та найму персоналу, щоб потім не звільняти працівників за погану роботу чи не відповідність цілям організації. Дані подані на рис. 1.3.

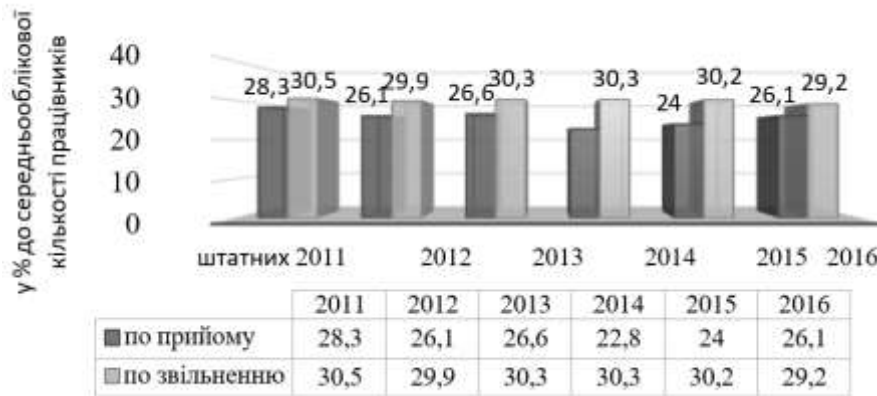


Рис. 1.3. Динаміка показників руху персоналу в Україні .

Для того, щоб покращити ситуацію на ринку праці України, потрібно перейняти досвід рекрутменту персоналу зарубіжних країн. У США і Європі вже котрий рік зростає популярність соціальних мереж в рекрутменті (в першу чергу LinkedIn).

Якість рекрутменту залежить від того, які технології застосовуються рекрутерами. Розрізняють таку класифікацію технологій рекрутменту : screening – «поверхневий відбір», відбір за формальними ознаками: освіта, вік, стать, досвід роботи; executive search – «якісний пошук», «прямий», або «цілеспрямований» відбір, тобто професійний метод відбору менеджерів вищої ланки; headhunting (з англ. «полювання за головами») – спосіб пошуку керівників вищої ланки, а також ключових і рідкісних співробітників, на вакансії середньої та вищої ланки; selection recruitment – «поглиблений відбір» з урахуванням не тільки професійного досвіду, а й ділових і особистих якостей кандидата; graduate recruitment – це технологія підбору випускників вузів, здійснення їх стажувань та адаптації, що дозволяє залучити кращих студентів для проходження практики та подальшого працевлаштування.

Не можна чітко сказати який метод кращий, і що саме його потрібно застосувати, адже потрібно враховувати багато факторів. Це і місце посади в ієрархії посад підприємства, кількість коштів. Який спеціаліст потрібний – висококваліфікований, чи, можливо, без досвіду, щоб «виростити» співробітника під цілі і задачі організації. Отже, для якісного рекрутменту, потрібно застосовувати всі технології запропоновані вище.

Остаточний розвиток рекрутингової галузі як бізнесу відбувся в Сполучених Штатах у 1950-х роках. Через десять років зразковий досвід американських HR-менеджерів почали широко використовуватись в Європі. Швейцарія, Великобританія, Канада, Австралія – всі ці країни випустили сотні тисяч гравців на світовий ринок найму, а їх лідерами досі залишаються Heidrick & Struggles (1953), Korn Ferry (1969), «MRI» (1965),

«Morgan Hunt» (1986) .

Розглянемо місцевий ринок послуг з набору та відбору персоналу в окремих країнах.

Ринок рекрутингу США. У Північній Америці налічується 25 000 компаній, які займаються цією сферою. Існує 26 національних і понад 10 міжнародних асоціацій, найстаріша з яких – Національна асоціація кадрових служб (NAPS) була заснована в 1961 році та об'єднує 1500 компаній. Список 500 найбільш швидкозростаючих компаній США публікується щорічно. До списку 500 найбільших компаній, що розвиваються, входять 15 компаній- помічників, 13 компаній технічної підтримки, 4 компанії з лізингу талантів і 2 компанії, які займаються пошуком керівників .

У американських компаніях процес найму складається з трьох етапів:

1. Визначення вимог – підготовка посадових інструкцій та контрольних списків вимог до кандидатів, рішення щодо умов працевлаштування.

2. Набір кандидатів – розгляд та оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел набору кандидатів, розміщення оголошень про прийняття на роботу, звернення до агентств і консультантів.

3. Відбір кандидатів – комплексний аналіз анкет, співбесід, тестів, оцінок кандидатів, роботи в центрах оцінювання, консультації з працевлаштування, отримання консультацій, підготовка трудових договорів .

Європейські країни. Практично в усіх країнах Європи зросла виручка рекрутингових компаній. Франція за темпами зростання ринку посідає друге місце у світі після США. Дохід у сфері тимчасової зайнятості за останні кілька років показує: Іспанія – 114%, Швеція – 50%, Нідерланди – 28%, Франція – 25%, Швейцарія – 20%, Бельгія та Австрія – 19%

Азія – це не одне місце, а регіон із багатьма культурами та видами діяльності, які сильно відрізняються від країни до країни. Наприклад, у Китаї кадрові компанії не можуть працювати без ліцензії.

Експерти визначили чотири регіони з найактивнішими ринками праці: Австралію, Японію, Сінгапур та Гонконг.

Австралія. Загальний дохід від кадрових послуг за останні роки зріс з 60 мільйонів австралійських доларів (45 мільйонів доларів США) до 221 мільйона австралійських доларів (165 мільйонів доларів США) .

Гонконг. Хоча Гонконг належить Китаю, його економіка інтенсивна, а ринок праці продовжує швидко розвиватися. Гостра нестача необхідних навичок створила незвичайні умови праці. На сильному, але дуже

нестабільному довгостроковому ринку праці молоді спеціалісти, як правило, змінюють роботу кожні 12-14 місяців, що робить довгострокову роботу схожою на тимчасову або контрактну роботу в традиційному розумінні.

Відсутність кваліфікованої робочої сили створила більше можливостей для працевлаштування для жінок, і жінки в Гонконгу частіше, ніж жінки з заходу, досягнуть кар'єрного зростання. Очікується, що рекрутингова активність у Гонконзі буде високою, оскільки інвестиційні банки та транснаціональні компанії реалізують весь потенціал туди, щоб вести бізнес на материковому Китаї та на інших ринках, що постійно розвиваються .

Японія. У процесі відбору та найму співробітників в японські компанії важливішим є організаторські здібності здобувача, рекомендація з попередньої роботи та престиж університету, який закінчив. Перед тим, як вступити в японську компанію, проходить суворий іспит, який не під силу кожному, хто на нього подав заявку . Кандидати проходять кількадесятиденний випробувальний термін, протягом якого експерти перевіряють ставлення кожної людини до майбутньої роботи, здатність і бажання зрозуміти японську систему організації праці, культуру відносин у команді. Усім новачкам на посаді встановлюють однакову заробітну плату .

Сінгапур. З населенням не менше 5 мільйонів Сінгапур має найбільш розвинений ринок людських ресурсів серед інших азійських країн. Острівна держава площею 224 квадратні милі на південній стороні півострова Малайзія вважається воротами до Азії. Пов'язані атрибути, зокрема сильна англійська мова бізнес-спільнота, швидкозростаюча економіка та міцна інфраструктура, полегшують культурний перехід до Сінгапуру для транснаціональних компаній, що розширюються в «колоніальному світі» .

Ринок праці Сінгапуру, що швидко розвивається, відповідає як попиту, так і пропозиції. Робоча сила швидко надходить на ринок і швидко поглинається ринком, а набір персоналу настільки ж важливий, як і продаж. Поєднання низького рівня безробіття та високого попиту в Сінгапурі змінило баланс на користь кадрових компаній, які можуть доповнити місцевий пул претендентів кандидатами, знайденими через розгалужену міжнародну мережу. Спочатку уряд Сінгапуру підтримував високий попит, підтримуючи відносно нерегульований ринок .

Великобританія. Великобританія вже давно успішно користується консультаційними послугами. Два століття тому, до технологічної революції, з'явилися перші агенти-консультанти. На початку 20 століття Великобританія разом зі Сполученими Штатами стала попередником консультування в його нинішньому вигляді. Цілісність розвитку

консалтингових послуг знайшла своє відображення в одній з найбільш розвинених і потрібних на сьогодні сфер консалтингу в Західній Європі – підборі персоналу. Які особливості найму у Великобританії?

Після розуміння системи цінностей і національних особливостей бізнесу необхідно розглянути питання про найм у Великобританії. Великобританія, федеративна колоніальна країна, довгий час зберігала економічну експлуатацію колоній і використання природних ресурсів у колоніальних районах. У самій Великобританії зазвичай розробляються методи управління, технології менеджменту та технології виробництва. Не випадково що сьогодні, багато багатоконтинентальних компаній, що мають філії та фабрики на всіх континентах, управляються з офісів у Лондоні, Ліверпулі та Глазго .

Як наслідок, на ринку праці зменшується частка некваліфікованої робочої сили, зростає попит на управлінський та інженерний персонал. Сьогодні у Великобританії є великий попит на висококваліфікованих людей, які готові працювати як на внутрішньому ринку, так і на європейському та міжнародному. Велика Британія, хоча й не дуже активно підтримує ЄС як політичну освіту, довго й успішно співпрацює з Європою у сфері набору кадрів.

Політику наймання у Великобританії можна описати трьома «китами» британської політики найму:

1. «New Deal» – як ефективна система зайнятості. Створення так званих професійних «входів» для молоді до 24 років та безробітних віком до 25 та 50 років. Невиконання деяких умов призвело до масового скорочення соціальної допомоги в країні, а широка фінансова підтримка компаній- учасників програми «New Deal» зробила свою справу. Безробіття у Великобританії є одним із найнижчих порогів у Європі. Однак, оскільки система здається жорсткою, слід зазначити, що у Великобританії середня тривалість робочого тижня становить 37,5 годин, 4 тижні оплачуваної відпустки та надійне соціальне забезпечення працівників.

2. "Work Trial" - винаходи британських економістів. Пробна робота. Протягом трьох місяців працівники можуть входити в курс справи і спробувати себе на нових місцях без втрати соціальної допомоги(відшкодування витрат на проїзд до роботи і назад). Такий вид працевлаштування дає можливість безробітним оцінити свої сили та знання та визначити напрямок подальшої мобільності без ризику втрати роботи, соціальної допомоги та впевненості в собі та знизити ризики при виборі робочого місця .

3. "High Skilled Migrant Programme"- система оцінки робочої сили

іммігрантів. Спеціальна програма для виявлення іммігрантів, старших спеціалістів, які працюють в країні, у бізнес-секторах, які мають попит в країні. Також спростилися процедури отримання посвідки на проживання та роботу для тих, хто їх потребує сьогодні у Великій Британії. Участь у цій програмі, створеній у 2002 році, дозволяє фахівцям-іноземцям пройти важкий шлях інтеграції «знизу-вгору». Основними споживачами робочої сили в програмі HSMP залишаються рекрутингові агентства, а їх особі – великі міжнародні концерни.

4. Jobcentre Plus – це поєднання різних методів працевлаштування. Створення спеціальних рекрутингових центрів, що поєднують можливості національних бірж праці, електронних бірж, кадрових агентств та навчальних закладів. Нова система найму, яка буде обговорюватися нижче, є гнучкою і дозволить застосовувати різні методи найму.

Саме ця централізація зробила такий потужний стрибок у сучасному рекрутинговому бізнесі Великобританії. Завдяки великій кількості інформації, зібраної з усіх можливих джерел, кадрові агентства можуть швидко реагувати на мінливі ринки. Багато кадрових агентств переміщують свою увагу з загального підбору на цільовий рекрутинг, вибираючи профіль із широкого кола можливих сфер ринку праці. Підключаючись до процесу працевлаштування освітніх закладів, можна аналізувати ринок постачання за певною професією та цілеспрямовано працювати над працевлаштуванням молодих спеціалістів. Інтеграція в європейське інформаційне поле дозволяє приєднати резерви сусідніх країн для вирішення завдань спеціалістів окремих вузьких технічних галузей.

Новим на ринку Великобританії є набір за кордоном. Якщо перші британські компанії, які керували дочірніми компаніями в Азії, Африці та Європі, проводили політику не втручатися в кадрові питання цих компаній, то сьогоднішня потреба в уніфікації, розвиток комунікацій та рух технологічного розвитку потребує від компаній спеціальних підготовлених спеціалістів, яких важко знайти в країні, де знаходиться підприємство.

Фактично ринок рекрутингу Великобританії сьогодні як справжній живий організм одночасно проводить синтез та розщеплення:

- Синтез – об'єднання державних агентств зайнятості, кадрових агентств, навчальних закладів та служб інформаційної підтримки.
- Розщеплення – це чіткий поділ та розподіл функцій між суб'єктами ринку праці.

Кадрові агенції персоналу більше не займаються підбором персоналу за повним циклом, а натомість зосереджуються на професійній діяльності в конкретних операціях. Деякі агенції почали шукати кандидатів в Інтернеті.

Великі організації консалтингових послуг використовують мережу кадрових центрів, створених за кордоном, для відбору талантів для конкретних великих підприємств і транснаціональних компаній.

Великі кадрові агентства, які виходять на ринок Великобританії, намагаються впровадити досвід, отриманий на розвинених ринках. Зрештою, можна сказати, що баланс між добре вихованою англійською спадщиною та новими методами управління створив компетентну, структурну та ефективну модель ринку праці, з якою навіть найрозвиненіші країни навряд чи зможуть конкурувати з гнучкістю .

2. Особливості діяльності рекрутингових агентств

Рекрутинг може бути представлений у вигляді особливого бізнес-процесу, спрямованого на підбір та відбір персоналу за критеріями, визначеними компанією-замовником. Рекрутинг допомагає успішному здійсненню бізнесу в будь-якій галузі. Ця діяльність може бути здійснена рекрутинговими агентствами, а також менеджерами, що займаються пошуком персоналу. Під час звернення до агентств, які спеціалізуються на рекрутингу, виникають значно більші витрати, ніж під час розміщення оголошень у ЗМІ. Однак пошук співробітників за допомогою таких агентств характеризується значними перевагами: економією часу, безкоштовною заміною наданої агентством кандидатури співробітника, який за якими-небудь пара-метрами не підійшов підприємству-замовнику. Об'єктивними факторами актуалізації потреби у рекрутинговій діяльності в Україні є поєднання незавершеності структурних реформ в економіці та суспільстві із входженням економіки країни в затяжну економічну кризу

Сьогодні кадри підприємств мають досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі професійної кар'єри працівника змушують його або шукати більш високої посади в інших фірмах, або створювати власну організацію (таким чином створюється більше половини нових підприємств). Реалізація успішної кар'єри залежить від професіоналізму працівника. Саме в цьому і полягає її економічна сутність.

Більшість рекрутингових агентств прагнуть до вдосконалення своїх знань і умінь, а також до посилення своїх конкурентних переваг на ринку кадрових послуг . Для досягнення цих цілей першочергове значення має чітке планування і неухильне дотримання основних етапів рекрутингу. Як і для будь-якого складного процесу, для рекрутингу характерна послідовність етапів, яку не слід змінювати навіть з урахуванням того, що рекрутер може бути представлений або

консультантом рекрутингового агентства, або менеджером із персоналу, або самим керівником підприємства, в діяльності якого проявилася необхідність набору персоналу (рис. 1).

Рекрутинг може бути здійснений з урахуванням таких етапів:

1. Підприємству-замовнику слід вернутися до рекрутингового агентства і передати йому документ, що містить перелік основних вимог щодо претендента.

2. Рекрутинговому агентству необхідно визначити джерела пошуку кандидатів. Такі джерела можуть включати інтернет-ресурси, відомості про співробітників, які працюють в інших фірмах, бази даних випускників вишів, а також різних відкритих джерел інформації. Рішення про використання того чи іншого ресурсу остаточно приймає саме підприємство-замовник.

3. Після визначення кандидатів рекрутинговій агенції необхідно перейти до проведення первинного відсіву. Рекрутеру необхідно вивчити резюме всіх потенційних працівників і відібрати найкращих.

4. Потім рекрутинговій агенції слід перейти до проведення вторинного відсіву. З цією метою представнику агентства необхідно зв'язатися з кожним з учасників вторинного відсіву по телефону і запросити його на співбесіду. Протягом цього етапу рекрутинговій компанії доцільно перевірити достовірність відомостей про кожного з кандидатів за допомогою відділу безпеки. Перевірка правдивості відомостей про місце навчання, попереднього місця роботи, а також анкетних даних необхідна саме на цьому етапі для того, щоб знизити ймовірність обману і його негативного впливу на кінцевий результат рекрутингу.

5. Далі рекрутингове агентство здійснює передачу відомостей про перспективних кандидатів підприємству-замовнику, яке слідом за цим переходить до особистої співбесіди і вибору найкращого кандидата.

6. Представником підприємства-замовника приймається позитивне рішення про прийом на роботу кандидата, який пройшов усі етапи відбору.

7. Підприємство-замовник переходить до укладення контракту з найкращим кандидатом здійснює перерахування коштів рекрутинговій агенції за надані послуги.



Рис. 1. Систематизація етапів рекрутингу [5, с. 130–134]

Технології та методи підбору персоналу розвиваються швидкими темпами, що відображає потреби бізнесу в кваліфікованих фахівцях, здатних просувати підприємства вперед. Більшість із методів, актуальних кілька років тому, пішли в минуле. Для рекрутингу використовуються певні сучасні способи підбору персоналу, орієнтовані на конкретну ситуацію (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація окремих методів рекрутингу

Назва методу	Характеристика методу
Онлайн-рекрутмент	Пошук кандидатів у мережі Інтернет
Ситуаційне інтерв'ю	Основні пункти компетентності майбутнього працівника є найважливішими характеристиками майбутнього співробітника, необхідними для якісного виконання поставлених завдань
Стресове інтерв'ю	Стресове інтерв'ю допомагає оцінити професійні якості кандидата. Наприклад: рекрутер спізнюється на співбесіду і при цьому грубить
Масовий підбір персоналу	Масовий підбір характеризується великою кількістю однакових вакансій і короткими термінами їх заповнення
Прелімінарінг	Список претендентів формується з числа успішних студентів і учнів профільних навчальних закладів. Кандидатам пропонується стажування з можливістю подальшого працевлаштування
Хедхантинг	Чітке завдання - замовник хоче бачити цього фахівця в штаті своєї організації. Для виконання замовлення від HR-фахівця потрібен збір інформації, вивчення сильних і слабких сторонах, інтересів - усього, що допоможе зав'язати переговори

Таблиця 2

Коло завдань рекрутингового агентства як суб'єкта ринку праці

Сфера інтересів рекрутингового агентства	
Завдання, орієнтовані на внутрішнє середовище рекрутингового агентства	Завдання, орієнтовані на зовнішнє середовище рекрутингового агентства
Задоволення потреб підприємств-замовників у нових співробітниках	Забезпечення високорентабельних характеристик і результатів діяльності рекрутингового агентства
Забезпечення певних гарантій якості представлених претендентів на вакансії	Постійне підвищення кваліфікації персоналу рекрутингового агентства
Надання пропозицій щодо закриття вакансій підприємства-замовника в зазначений у договорі термін	Реалізація комплексу маркетингових заходів із просування рекрутингового агентства на ринку

Таблиця 3

Класифікаційні характеристики рекрутингових агентств

Назва	Характеристика
Класичні агентства ExecutiveSearch	Такі рекрутингові агентства орієнтують свою діяльність на вакансії для керівних посад. У центрі їхньої уваги - вакансії для управлінців вищої ланки. Пошук ведеться прямим методом
Агентства SelectionRecruitment	Рекрутингові агентства такого типу орієнтовані на вакансії для персоналу, що не має керівних функцій. Робота ведеться на основі акумулювання інформації про претендентів і поширення інформації про відкриті вакансії
Агентства SelectionRecruitment та ExecutiveSearch	Ці рекрутингові агентства об'єднують методи роботи двох попередніх типів рекрутингових агентств, своєю конкурентною перевагою вважають якість і професіоналізм під час виконання завдання роботодавця-замовника
Скринінгові (поверхневі) агентства	Рекрутингові агентства цього типу орієнтовані на вакансії для працівників із середньою або низькою кваліфікацією. Вони не створюють свою систему акумулювання інформації про претендентів і не поширюють самі інформацію про відкриті вакансії. Лише зіставляють інформацію з відкритих джерел про вакансії і бажаних працівників. Вимог щодо якості роботи не витримують

Таблиця 4

Рейтинг провідних рекрутингових агентств України

Місце в 2019	Місце в 2018	Агентство	Кількість голосів
1	3	GoldenStaff	155
2	2	Навігатор	123
3	1	SmartSolutions	121
4	4	Dopomoga	102
5	9	Персонал Сервіс	95
6	10	Фортуна	66
7	6	Manpowergroup	54
8	5	Анкор	49
9	-	Victory-Ukraine	44
10	-	RecruitAlliance	36

Рекрутинговими агентствами пропонуються платні послуги з підбору персоналу, що реалізуються на незалежній основі на замовлення підприємства-роботодавця. У завдання рекрутера входить пошук, відбір кандидатів на посади, а також надання замовнику матеріалів для прийняття остаточного рішення про наймання кандидатів на вакантні посади.

Рекрутингові агентства націлені на відповідність інтересам підприємств-замовників, на задоволення їхніх запитів на залучення кваліфікованих співробітників. Запити підприємств-замовників мають широкий діапазон, внаслідок чого саме види потреб підприємств-замовників можуть бути прийняті за класифікаційний критерій під час аналізу типології рекрутингових агентств. У своїй діяльності рекрутингові агентства базуються на тих завданнях, які необхідно вирішити майбутньому співробітнику після працевлаштування, однак першочерговими є все-таки власні завдання рекрутингового агентства як

суб'єкта ринку праці (табл. 2).

Для успіху діяльності рекрутингового агентства визначальне значення має наявність кваліфікованих штатних співробітників. Вимоги сучасного ринку праці вказують на необхідність забезпечення довгострокових, взаємовигідних зв'язків із роботодавцями як потенційними клієнтами рекрутингового агентства. Інформаційне забезпечення діяльності рекрутингового агентства досягається за рахунок розширення баз даних про потенційних претендентів на нові робочі місця. Висока кваліфікація співробітників рекрутингового агентства необхідна для забезпечення швидкої адаптації персоналу до застосування прогресивних методик і способів роботи.

Вдале позиціонування рекрутингового агентства на сучасному ринку праці насамперед пов'язано з формуванням його основної конкурентної переваги. Найчастіше рекрутингове агентство виграє в конкуренції за рахунок свого персоналу. Для перемоги над конкурентами слід підтримувати високий рівень якості в діяльності рекрутингового агентства. Якісні характеристики діяльності рекрутингового агентства визначаються кваліфікацією його співробітників. На сучасному ринку праці першочергове значення має постійне підвищення професійного рівня працівників рекрутингового агентства. Витрати на підвищення кваліфікації співробітників окупаються внаслідок підвищення якості функціонування агентства. На попередніх етапах розвитку цієї сфери діяльності рекрутингові агентства орієнтувалися на отримання замовлень, виняткових за вартістю і вигідністю. Натепер рекрутингові агентства прагнуть до створення високоефективної команди власних фахівців, що в свою чергу забезпечить високо вигідне замовлення (табл. 3).

В Україні рекрутингові агентства все більше набирають популярності, і нині вже зареєстровано на території України 859 агентств. Нині, за оцінками спеціалістів у сфері рекрутингу, послугами з пошуку та підбору персоналу користуються понад 15% активно діючих компаній. Найбільшу частину ринку рекрутингових послуг займають послуги з підбору персоналу середнього та вищого менеджменту, а низько- рівневі позиції розвинені не досить. Це пояснюється тим, що компанії, що здійснюють пошук персоналу з низьким чи середнім рівнем кваліфікації, або знаходяться на стадії формування корпоративної культури, або не мають бажання займатися чорною роботою.

Дослідницьким центром порталу «Хед-Хантер» було виявлено, що на ринку послуг підбору персоналу в Україні діє жорстка конкуренція за споживачів. Експерти визначили агентства, яким надають перевагу к

Під час розрахунку рейтингу рекрутингових агентств України – 2019 враховується число згадок про агентство і середній бал задоволеності якістю послуг, що надаються. В анкетуванні й опитуванні взяло участь 390 респондентів. Усього було названо 37 кадрових і рекрутингових компаній.

За даними таблиці 4 видно, що у трійку лідерів рейтингу за 2019 рік, як і в минулому 2018 році, увійшли рекрутингові агентства GoldenStaff, «Навігатор» і SmartSolutions. Компанія «Навігатор» зберегла почесне друге місце, а компанії GoldenStaff і SmartSolutions помінялися місцями. Доромога другий рік поспіль посідає 4-е місце. Агентства «Персонал Сервіс» і «Фортуна» значно піднялися в рейтингу, а Mappowergroup і «Анкор» трохи знизили позиції порівняно з минулим роком. У ТОП-10 увійшли компанії Victory- Ukraine (вперше) і RecruitAlliance, що не входила в «десятку» рейтингу 2018 року.

За даними опитування Міжнародного кадрового порталу hh.ua, швидше за всіх знаходять роботу ІТ- фахівці, лікарі та фармацевти, а також представники мас-медіа. Довше часу може знадобитися працівникам банківської сфери та юристам. Зміни на ринку праці мають кілька причин. По-перше, криза змусила скоротити бюджети на виплату заробітних плат. Робото- давці прагнуть знайти висококваліфікованого фахівця за менші гроші. Крім здешевлення вакансій, ще однією тенденцією є скорочення їх кількості – роботодавцю вигідніше закрити вакантну позицію за рахунок внутрішнього резерву або просто перерозподілити обов'язки між працюючими співробітниками. По-друге, в умовах інфляції і постійного зростання цін пошукачі не поспішають погоджуватися на будь- яку запропоновану зарплату і намагаються «про-дати» себе дорожче. Як показало опитування, більше половини «білих комірців», як і раніше, не готові знижувати вимоги до зарплати, навіть якщо виникнуть труднощі з пошуком роботи. Чверть – якщо і підуть на зниження, то не більш ніж на 5–10%. Кожен восьмий готовий знизити зарплатні вимоги на 15–20%, практично кожен двадцятий – на 20–30%. За будь-яку винагороду або наполовину меншу від попередньої погодяться працювати лише одиниці.

Останнім часом на ринку рекрутингових послуг в Україні спостерігається зменшення кількості агентств та зниження ціни на їхні послуги. Це пов'язано насамперед із впливом економічної кризи, наслідки якої не оминули й кадрові агентства .

Утримання співробітників є все більш і більш важливим. Натепер співробітники більш упевнені в собі і не бояться шукати нову роботу, з огляду на можливість найцікавіших і надихаючих варіантів.

За обмеженості ресурсів потрібна чітка розстановка пріоритетів. У зв'язку зі збільшеним обсягів найму, а також з урахуванням неминучого дефіциту коштів на рекрутинг для більшості підприємств розстановка пріоритетів зміститься у бік підвищення ефективності діяльності із заміщення вакансій, тобто потреба в послугах рекрутингових агентств зросте.

Компанії, що діють на ринку України (табл. 4)

3. Технології рекрутингу на підприємствах

Менеджмент персоналу – це один із пріоритетних напрямків управлінської діяльності підприємства, що безпосередньо визначає рівень ефективності підприємства та його успішний розвиток в майбутньому.

Менеджмент персоналу охоплює всю сукупність процесів, які спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом підприємства задля досягнення його бізнесових цілей.

Система менеджменту персоналу представляє собою складну мереживну будову управлінських процесів, що покликані забезпечити ефективне використання найбільш цінного ресурсу підприємства – людського ресурсу. Значну роль в системі менеджменту персоналу відіграють процеси рекрутингу персоналу та кадрового аудиту.

Означені групи процесів є складовими елементами загальної структури менеджменту персоналу, та при цьому кожна із них, в свою чергу, є окремою підсистемою. Всі підсистеми, що формують систему менеджменту персоналу, знаходяться в тісному зв'язку та взаємозалежні одна від одної. Зміни чи коливання, що здійснюються в одній із підсистем, тим чи іншим чином позначаються на функціонуванні інших підсистем, і також впливають на рівень ефективності всієї системи менеджменту персоналу в цілому. Важливим є забезпечення злагодженого та гармонійного функціонування всієї сукупності підсистем, що в загальному підсумку, забезпечує збалансовану та високоефективну роботу системи менеджменту персоналу.

Підсистеми рекрутингу та аудиту найму є відносно інноваційними складовими в структурі системи менеджменту персоналу, поява яких викликана трансформацією управлінських процесів в умовах переходу від пострадянських до ринкових методів господарювання. Їх формування здійснювалося шляхом удосконалення на модифікації процесів щодо пошуку і відбору персоналу, та їх контролю, в групі відносно самостійних процесів, які відповідають вимогам сьогодення та покликані забезпечити підприємство необхідною кількістю висококваліфікованого персоналу.

Дані зміни спричинили переформатування структури системи менеджменту персоналу та сприяли формуванню підсистем рекрутингу персоналу та кадрового аудиту.

Рекрутинг персоналу – один із сучасних напрямків менеджменту персоналу, який набуває дедалі більшого розвитку та широкого вивчення. Під рекрутингом розуміють сукупність процесів, що спрямовані на пошук, підбір та відбір персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня з метою формування трудового колективу, що забезпечує підприємству сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей.

Успішність проведення рекрутингу персоналу, зокрема вчасне покриття потреби підприємства в персоналі й оптимізація витрат, залежать від професійної майстерності рекрутерів та їх здатності вправно використовувати інноваційні методи і технології рекрутингу. Саме тому надважливим є високий рівень професіоналізму рекрутера та вміння чітко орієнтуватися в концептуальних засадах підбору та відбору персоналу, особливостях використання інноваційних методів та технологій рекрутингу .

У сфері рекрутингу персоналу сформувалися певні технології щодо пошуку та підбору працівників, які умовно можна розділити на масовий підбір персоналу та executive search. Кожна із технологій рекрутингу використовується за певних умов та передбачає використання сукупності спеціальних методів підбору персоналу, що мають як численні переваги, так і недоліки.

Технології масового підбору персоналу використовуються у випадку коли організації необхідно терміново набрати велику кількість працівників. При цьому вакансії переважно однотипні, а до персоналу не висуваються значні вимоги щодо рівня знань чи кваліфікації. Технології масового підбору персоналу застосовують для пошуку основного виробничого та допоміжного персоналу, переважно на позиції оператора концентру, продавця, касира, офіціанта, водія, кур'єра, обслуговуючого персоналу, вантажника, будівельника, експедитора, а також для виконання сезонних робіт.

Потреба у масовому підборі персоналу виникає у разі: відкриття нового підприємства чи філії, у разі розширення підприємства та відкриття нового структурного підрозділу, для виконання нових проектів, заходів, проведення акцій, виконання сезонних робіт, а також в умовах високої плинності кадрів.

Технологію executive search використовують для пошуку працівників

високої кваліфікації із спеціальними знаннями та навичками, на управлінські вакансії, зокрема на позиції начальника відділу, тор-менеджера, головного бухгалтера, заступника начальника, директора департаменту чи генерального директора.

Рекрутинг персоналу можна здійснювати власними силами, покладаючи дані обов'язки на працівників кадрового відділу, або скористатись послугами рекрутингових агенцій.

Діяльність кадрового відділу передбачає виконання широкого спектру завдань та робіт щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Окрім пошуку та підбору персоналу, діяльність служби управління персоналом спрямована на покриття потреби підприємства в необхідній кількості та якості персоналу; формуванні системи мотивації та перегляду мотиваційних чинників для кожної категорії персоналу; забезпеченні розвитку персоналу; здійсненні адаптації; проведенні оцінювання персоналу; створення належних робочих умов та планування кар'єрного просування співробітників. Це далеко неповний перелік завдань, що поставлені перед працівниками служби управління персоналом, та при цьому вони мають на високому професійному рівні здійснювати весь означений функціонал обов'язків. У випадках, коли вмінь та зусиль власної служби управління персоналом недостатньо, важливо звертатись до послуг сторонніх організацій.

У разі здійснення пошуку та підбору персоналу силами власної служби управління персоналом, виділяють ряд переваг, зокрема: знання специфіки діяльності підприємства, чітке розуміння основних вимог і критеріїв, якими має володіти майбутній кандидат, врахування психологічної сумісності обра- ного кандидата із потенційним керівником. Також перевагою є можливість пошуку та під- бору персоналу з широкого спектру джерел, зокрема з числа працівників підприємства (внутрішній рекрутинг), так і за рахунок залучення нових працівників, які представлені на ринку праці (зовнішній рекрутинг).

Роль внутрішнього рекрутингу на промислових підприємствах серйозно недооцінюється. Під час використання внутрішнього рекрутингу підприємство створює умови для професійної кар'єри та професійного розвитку власних працівників. Створення практики, яка формує у працівників тверду впевненість у можливості зробити кар'єру на промисловому підприємстві – це джерело підвищення прихильності персоналу до свого підприємства та покращення іміджу даного підприємства як роботодавця на ринку праці .

Сутність та загальна характеристика методів, що використовуються для проведення внутрішнього рекрутингу наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі

№	Методи залучення персоналу	Характеристика
1	Внутрішній конкурс	Конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах
2	Ротація	Процедура призначення, за якою місце роботи і посада певного працівника можуть змінюватися в межах горизонтального переміщення
3	Просування гідних співробітників	Службово-кваліфікаційне просування співробітників за рахунок підвищення та переходу на новий кар'єрний рівень, що пов'язане з ростом кваліфікації та розвитком здібностей працівника, з наданням йому роботи відповідної складності.
4	Суміщення професій (посад)	Виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється в основний робочий час за рахунок збільшення інтенсивності праці та обсягу виконуваної роботи при незмінній тривалості робочого часу.
5	Реферальна система	Даний метод поєднує у собі ознаки як внутрішнього, так і зовнішнього рекрутингу, та полягає у пошуку кандидатів серед числа друзів і знайомих співробітників підприємства.

Перевагами використання внутрішнього рекрутингу є: незначні витрати на пошук та підбір персоналу; оперативне закриття вакантної посади; зменшення періоду адаптації; можливість службового зростання; підвищення мотивації та ступеня задоволеності працею; покращення морально-психологічного клімату; підвищення кваліфікації персоналу.

До недоліків внутрішнього рекрутингу відносять: обмеженість вибору кандидатів; відсутність можливості залучити нових працівників; додаткові витрати на навчання та підвищення для переведення на вищу посаду; ймовірність виникнення конфліктів в колективі; невдоволення та зниження працездатності серед працівників, яких обійшли з підвищенням; переведення на вищу посаду не дозволяє задовольнити потребу в кадрах.

Недостатнє використання внутрішнього рекрутингу на підприємствах харчової промисловості може бути викликане також і рядом перешкод, серед яких: формальний підхід до наповнення кадрового резерву; відсутність системи трудових показників, за якими працівника зараховують до кадрового резерву; замовчування або недостатнє поширення інформації серед працівників про вакансії підприємства.

На противагу внутрішньому рекрутингу, на підприємствах харчової промисловості досить широко та активно для пошуку та підбору персоналу використовують зовнішні джерела. Основними передумовами активного застосування зовнішнього рекрутингу є: неможливість підібрати необхідного кандидата з числа працівників підприємства; залучення персоналу за допомогою внутрішніх джерел є неефективним; підприємство має нагальну потребу у висококваліфікованому персоналі вузької

спеціалізації; недостатній рівень професіоналізму працівників служби управління персоналом; необхідність залучення талановитих працівників із унікальними вміннями та компетенціями.

Здійснення зовнішнього рекрутингу дозволяє отримати ряд переваг, але окрім цього виділяють, також і певні недоліки. Перелік основних з них представлено в табл. 2.

Професійний підхід до проведення зовнішнього рекрутингу пропонують рекрутингові агенції. Використовуючи широкий спектр методів та технологій щодо пошуку, відбору та залучення необхідного кандидата, допомагають в найкоротші терміни задовольнити потребу підприємства в персоналі та закрити вакантні позиції.

Рекрутингові агенції спеціалізуються на наданні таких послуг, як:

1) скринінг (поверхневий набір) – пошук та підбір кандидатів за формальними ознаками. Дозволяє зібрати максимальну кількість резюме, з яких потім і відбирають відповідного фахівця. Використовується при терміновому пошуку великої кількості робітників, а також на початковому етапі відбору офісного персоналу;

Таблиця 2

Переваги та недоліки здійснення зовнішнього рекрутингу на підприємствах харчової промисловості

Переваги зовнішнього рекрутингу	Недоліки зовнішнього рекрутингу
– широкі можливості вибору кандидатів; можливість повного задоволення потреби в кадрах; – наявність свіжого погляду на проблеми організації; – нові співробітники пропонують свіжі ідеї та нестандартні рішення; – омолодження/пожвавлення трудового колективу; – досвід нових співробітників; – роботодавець має можливість побачити, як йдуть справи поза межами підприємства.	– високі витрати на залучення персоналу; – конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків; – висока вірогідність психологічної несумісності працівників; – тривалий та витратний період адаптації; – зниження мотивації персоналу підприємства; – зниження рівня продуктивності при входженні в нову посаду; – труднощі до звикання до корпоративної культури, стилю управління; – блокування службового зростання для працівників підприємства.

2) підбір тимчасового персоналу – залучення значної кількості працівників до участі у короткострокових проектах (від 1 дня до 2–3 місяців), або виконання тимчасових робіт. Полягає у найманні адміністративного та обслуговуючого персоналу на час проведення різних конференцій, маркетингових досліджень, промоушн акцій, презентацій тощо ;

3) прямий пошук (executive search) – пошук та підбір керівників вищого рівня управління, TOP-менеджерів з високим професійним рівнем за рахунок широкого дослідження ринку праці;

4) управлінський відбір – підбір фахівців та керівників середньої

ланки управління, при якому віддається перевага тим кандидатам, які мають більш високий рівень знань і компетенцій ;

5) персоналізований рекрутинг – наймання конкретної людини з детальним вивченням її професійних та особистісних рис, і застосуванням усіх можливих мотиваційних важелів для залучення даного кандидата ;

6) хедхантинг – найбільш відомий різновид персоналізованого рекрутингу, що полягає у переманюванні найкращих працівників з інших організацій. Даний метод використовують для пошуку висококваліфікованих спеціалістів, які спроможні визначити стратегічні орієнтири розвитку організації та здійснюють вирішальний вплив на діяльність компанії.

Поряд з процесами рекрутингу важливо здійснювати цикл робіт з аудиту найму персоналу. Впровадження практики аудиту найму на підприємстві дозволяє оцінити ефективність функціонування підсистеми рекрутингу, визначити та зіставити дієвість методів й технологій підбору персоналу, а також виявити прогалини і вузькі місця в сфері підбору та найму персоналу.

При оцінці ефективності управління підсистемою найму персоналу аналізується співвідношення внутрішнього і зовнішнього варіантів підбору. При внутрішньому залученні персоналу на вакантні посади аудиторами оцінюються варіанти просування на вищі посади і переміщення по горизонталі. При оцінці залучення персоналу зі сторони аудитором аналізуються джерела і питома вага відібраних на ринку праці, з інших організацій або освітніх установ .

Важливість систематичного та якісного здійснення робіт з аудиту найму персоналу полягає в оптимізації витрат, спрямованих на підбір та утримання співробітників, діагностуванні проблем щодо ефективності використання трудового потенціалу спів-робітників.

Нехтування та неналежне здійснення аудиту найму персоналу призводить до невиправданих витрат на рекрутинг персоналу, зумовлює зниження ефективності використання робочої сили та дестабілізує роботу системи менеджменту персоналу.

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Адаптація: поняття, функції, види, принципи

2. Класифікація, етапи та методи адаптації

1. Адаптація: поняття, функції, види, принципи

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють *соціальну й виробничу* адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі.

Функції адаптації персоналу включають в себе ряд важливих завдань, спрямованих на підтримку нових співробітників під час їхнього вступу в організацію:

- Ознайомлення з організацією: Новим співробітникам потрібно ознайомитися зі структурою, цінностями, місією та культурою організації. Це допомагає їм краще розуміти контекст своєї роботи.
- Навчання та навички: Передача необхідних знань та навичок для виконання роботи. Це може включати навчання на робочому місці, тренінги, відповіді на запитання та практичні завдання.
- Соціальна інтеграція: Допомога новачкам встановити контакти з колегами, зрозуміти комунікаційні норми та взаємодіяти в колективі.
- Психологічна підтримка: Важливо враховувати емоційний стан нових співробітників. Психологічна підтримка може включати індивідуальні розмови, вирішення конфліктів та допомогу в адаптації до нового середовища.

- Оцінка та звітність: Відстеження прогресу новачків, оцінка їхньої продуктивності та підтримка керівництва: Керівництво повинно бути активно включене в процес адаптації, надавати необхідну допомогу та відповідати на запитання.

Загалом, функції адаптації персоналу сприяють покращенню робочого процесу, зниженню текучості кадрів та підвищенню задоволеності співробітників роботою .

2. Класифікація, етапи та методи адаптації

Виділяють два напрямки адаптації:

- первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
- вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

Виробничу адаптацію доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомою.

Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до

колективу.

Початковий етап — зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап — особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація — засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від ряду умов:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
- особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
- гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її

необхідності.

Принципи адаптації персоналу в організації є ключовими для успішної інтеграції нових співробітників та забезпечення їх продуктивності:

1. Інформування: Передача необхідної інформації новим співробітникам є першим кроком. Це включає правила, процедури, корпоративну культуру та очікування від них на роботі.

2. Створення комфортних умов: Організація повинна забезпечити новачкам необхідні ресурси (навчальні матеріали, доступ до інструментів) та створити сприятливе середовище для їхньої роботи.

3. Оцінка та підтримка: Система оцінки допомагає відстежувати прогрес нових співробітників. Підтримка включає в себе психологічну підтримку та можливість вирішення проблем.

4. Індивідуальний підхід: Кожна людина унікальна. Важливо враховувати їхні потреби, навички та особливості при адаптації.

5. Постійне вдосконалення: Процес адаптації не закінчується після перших днів роботи. Важливо надавати можливості для навчання та розвитку.

Загалом, адаптація персоналу сприяє підвищенню задоволеності співробітників роботою, зниженню текучості кадрів та покращенню результативності організації.



1.1. *Первинна адаптація* передбачає пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності.

1.2. *Вторинна адаптація* передбачає пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності (змінюють область діяльності або професійну роль)

2.1. *Психофізіологічна адаптація* це пристосування до нових

фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

2.2. *Соціально-психологічна адаптація* передбачає пристосування до нового соціуму, нормам поведінки і взаємин у іншому колективі.

2.3. *Професійна адаптація* це поступове доопрацювання трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці тощо).

2.4. *Організаційна адаптація* - це засвоєння ролі та статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою.

3.1. *Активна адаптація* передбачає, що індивід сам прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити її.

3.2. *Пасивна адаптація* - індивід не прагне до такого впливу і зміни.

4.1. *Прогресивні результати адаптації* припускають, що після завершення періоду ознайомлення з організацією відбудеться підвищення

4.2. *Регресивні результати адаптації* виникають в разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом .

Всього виділяють 4 основних етапи адаптації співробітників. Розглянемо кожен з них більш детально.

1. Оцінка підготовленості співробітника. Фактично це попередній етап адаптації персоналу, який проводиться відразу після прийому на роботу. Завдання фахівців полягає в тому щоб з'ясувати, чи доводилося новому співробітнику працювати в таких умовах, чи працював він за такою схемою організації праці, яка діє в компанії. Зверніть увагу, оцінка підготовленості не має відношення до професійного досвіду.

2. Орієнтація. Необхідна, щоб співробітник зрозумів порядок роботи, структуру організації, внутрішні правила, традиції, корпоративні цінності. Під час орієнтації фахівця представляють колективу. У деяких компаніях прийнято проводити знайомство в неформальній обстановці. Цей етап в системі адаптації персоналу потрібно провести в перші 5-10 робочих днів нового співробітника.

3. Дієва орієнтація. Практична частина програми адаптації персоналу. Всі знання, які були дані працівникові на минулому етапі, необхідно застосувати на практиці і надати необхідну допомогу. В даному випадку потрібно переконатися, що фахівець все засвоїв, прийняв правила компанії, освоївся в колективі і т.д.

4. Функціонування. Фінальний етап, при якому співробітник вже

повністю занурюється в роботу і потребує мінімальної допомоги.

Підприємствам рекомендується організувати спеціальний відділ, який буде займатися управлінням адаптацією персоналу.

Найпоширеніші методи адаптації персоналу в Україні, – це:

- ✓ інструктаж на робочому місці;
- ✓ наставництво;
- ✓ навчання без відриву і з відривом від виробництва.

За кордоном методи адаптації персоналу набагато різноманітніше. В даний час існують різні методи (схеми) адаптації, що враховують різні чинники: посада співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації. Найцікавішими є наступні популярні за кордоном методи адаптації персоналу, табл.2.

Таблиця 2
Популярні закордонні методи адаптації персоналу

№	Назва методу	Зміст методу
1	Secondment (вторинне навчання)	Відправлення персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Його суть зводиться до того, що співробітника на час відправляють в інший департамент тій же компанії або в іншу компанію. Secondment може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року). У США і Європі це дуже популярний метод, і в західних компаніях навіть шикуються черги співробітників на secondment
2	Buddying (від англ. Buddy - друг, приятель)	Перш за все, підтримка, допомога, в якійсь мірі керівництво і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотнього зв'язку і підтримки у виконанні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) і в освоєнні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Оптимальний термін для buddying - один рік і він особливо важливий в перші тижні роботи новачка
3	E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес співробітника постійно підігрівается. На Заході e-learning існує близько 6 років, і за цей час фахівці в галузі навчання та розвитку персоналу не дискутували на тему того, потрібно це чи ні
4	Метод занурення	використовується для керівників різного рівня. Він передбачає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу - швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового керівника в найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці[5]
5	Кадрові школи	Це метод навчання, часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових співробітників стандартам професійних навичок і знань. Навчання такого типу необхідно, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності. Основне завдання такого навчання людей різних професій - це привести їх до єдиного розуміння основних технологій і специфіки даної організації. Навчання в кадровій школі є в основному теоретичним, тобто новачкові дають базові та спеціальні знання, без яких він не зможе приступити до роботи [6]

ТЕМА 13. (УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ)

План

1. Підходи до формування та розвитку системи адаптації працівників
2. Методика оцінки системи адаптації працівників в організації

1. Підходи до формування та розвитку системи адаптації працівників

У сучасній науці існують різні підходи до визначення поняття «адаптація». Звідси виникає багатозначність трактувань даної процедури, обумовлених складністю самого феномена адаптації, а також різними теоретичними підходами до вивчення адаптаційних процесів.

Сучасне уявлення про адаптацію ґрунтується на роботах І. П. Павлова, І. М. Сеченова, А. А. Ухтомського, Н. Е Введенського, І. В. Давидовського, П. К. Анохіна, Г. Сельє, З. Фрейда, Г. Гартмана, Ж. Піаже, А. В. Петровського, Ф. Б. Березина, І. С. Кона, А. Н. Леонтьєва, А. Г. Маклакова і ін.

У зарубіжній психології широке поширення набуло науковий напрям, представники якого запропонували досить змістовне і багатоаспектне ухвалу адаптації, яке використовується в роботах Г. Айзенка і його послідовників. У їх інтерпретації адаптація має неоднозначні трактування: а) потреби людини і вимоги навколишнього середовища абсолютно задоволені, стан гармонії між людиною і навколишнім середовищем; б) процес, завдяки якому і досягається стан гармонії .

Сучасний російський дослідник Д. А. Аширов, автор підручника «Організаційна поведінка», під адаптацією розуміє «взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовій роботі співробітника в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці ». Автор акцентує увагу на тому, що адаптація - це соціальний процес знайомства індивіда з новою трудовою ситуацією, в якому особистість і трудове середовище чинять активний вплив один на одного і є адаптивно-пристосовують системами.

Відомий російський вчений, автор численних навчальних посібників В. Р. пристосування нового співробітника до змісту і умов праці, соціальному середовищі ». В рамках адаптації, на думку автора, здійснюється детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція - повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація - ототожнення особистих інтересів і

цілей із загальними цілями колективу і організації в цілому.

У свою чергу, фахівці з управління персоналом Т. Ю. Базаров і Б. Л. Єрємін роблять акцент на обов'язкової зміни поведінки індивіда і вважають, що адаптація персоналу - це «процес зміни співробітника в ході знайомства з діяльністю та організацією, трансформація власної поведінки в відповідно до вимог середовища».

На думку інших науковців, адаптація - це «процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; адаптація працівника - це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу».

І. О. Грошев деталізує поняття «адаптація персоналу», розглядаючи його як процес входження індивіда в робоче середовище. Адаптація до робочого місця - «це комплексний процес професійної і соціальної орієнтації працівника по відношенню до посади (робочого місця), професії, колективу, організації».

У розумінні дослідника, адаптація - це надання інформації (починаючи з розкладу роботи їдальнею і закінчуючи тим, в яких електронних папках містяться відомості), і конкретизація цілей, які ставляться перед новим співробітником, і обговорення питань, пов'язаних з його очікуваннями від роботи. Особливу роль грають цілі і завдання адаптації, як з боку організації, так і з боку співробітника.

На думку О. І. Марченко, кінцева мета адаптації з боку організації - якнайшвидше пристосування нового співробітника до умов організації. Відповідно до цього автор виділяє наступні завдання адаптації: - підвищення ефективності трудової діяльності співробітника; - підвищення ефективності організації; - зниження можливості звільнення співробітника; - формування у співробітника почуття задоволеності роботою.

У свою чергу В. В. Смирнов вважає, що головна мета адаптації з боку персоналу - максимально повне, швидке і безболісне пристосування, збереження свого робочого місця в організації на тривалий час. До основних завдань адаптації персоналу автор відносить: - бажання продовжити трудові відносини з організацією; - розуміння специфіки роботи; - початок ефективного виконання в максимально короткий термін своїх обов'язків; - зниження рівня стресу; - зниження рівня тривожності; - вступ в нормальні міжособистісні відносини в колективі організації; - формування і збільшення почуття задоволеності від виконуваних обов'язків.

Найбільш поширеним є визначення процесу адаптації, яке запропонував А.Я. Кібанов: «Адаптація - це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосування співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-

економічних умов праці».

В. М. Маслова розділяє такий підхід і також визначає адаптацію як процес пристосування працівника до змісту і умов трудової діяльності, до безпосередній соціальному середовищі. Необхідно, однак, мати на увазі, що взаємне пристосування передбачає певні зміни як в поведінці нового працівника, так і виробничого середовища, які повинні відповідати очікуванням адаптантів.

Адаптація як кінцевий і, можна сказати, ідеальний результат процесу визначено в роботах Г. Айзенка: «Адаптація - це стан, в якому потреби індивіда, з одного боку, і вимоги середовища, з іншого, повністю задоволені. Це стан гармонії між індивідом і природою або соціальним середовищем».

Таким чином ми пришли до висновку, що адаптація персоналу - це процес, в рамках якого відбувається пристосування нового співробітника до правил і корпоративній культурі організації, в якій йому належить працювати. Різниця розуміння даного процесу фахівцями і дослідниками полягає в тлумаченні цього процесу як одностороннього (з позиції нового співробітника) або взаємного (з позиції організації і новачка), а також у вивченні механізмів, що лежать в основі (навчання, інформування, ідентифікація, зміна установок і поведінки та ін.). Адаптація персоналу - це двосторонній процес: з одного боку, процес знайомства нового працівника з новою організацією, з іншого боку, процес зміни поведінки нового співробітника відповідно до вимог і правил, які передбачені корпоративною культурою організації.

З наведених визначень випливає, що адаптація є не тільки процес, але і результат залучення нового співробітника в діяльність компанії, який полягає в підготовці в встановлений термін фахівця необхідної кваліфікації. В цілому трудова адаптація має на увазі наявність адаптаційного періоду, протягом якого відбувається включення особистості в новий трудовий колектив. Даний період може варіюватися від 3 місяців до 1 року в залежності від складності професійної діяльності, управління адаптаційним процесом, мотивації і здібностей нових працівників. У більшості випадків для цього встановлюється випробувальний термін.

Трудова адаптація може бути розглянута в двох аспектах:

- 1) як комплекс послідовних управлінських процедур, розроблений службою управління персоналом;
- 2) як комплекс психологічних процесів пристосування співробітника до колективу і новій роботі.

На терміни процесу і результатів адаптації великий вплив мають цілі

підприємства і співробітника. Мета адаптації, з точки зору керівництва організації, зводиться до того, щоб в короткі терміни придбати здатного, надійного і неконфліктного. Мета адаптації, з точки зору сумлінного працівника, полягає в тому, щоб встановити сприятливі відносини з керівництвом і колективом, освоїти і виконувати трудові операції на належному рівні і задовольняти свої актуальні потреби (матеріальні і нематеріальні), у виробничому колективі.

А. Я. Кибанов виділив два види трудової адаптації: первинну і вторинну, а також призводить фактори, що впливають на неї. Дані види адаптації є важливими компонентами єдиної безперервно взаємодіє системи. Завдання фахівця служби персоналу полягає в тому, щоб організувати управління системою адаптації, забезпечити швидке і успішне включення нового співробітника в організації. Аналіз системи управління трудовою адаптацією дозволяє виділити в її структурі наступні компоненти.

Професійна адаптація - освоєння професії, придбання і вдосконалення необхідних знань, умінь і трудових навичок. Майстерність і професіоналізм фахівця високо цінується в організаціях, тому професійної адаптації необхідно приділяти пріоритетну увагу. Для полегшення оволодіння професією важливе значення мають організація виробничого навчання, допомога наставника і підтримка колективу.

Психофізіологічна адаптація - це пристосування до режиму праці та відпочинку, трудовому розкладом, дисципліни на робочому місці, навантажень під час роботи. Успіх адаптації тут в більшій мірі залежить від стресо стійкості працівника, його здатності витримувати фізичні і психічні навантаження.

Соціально-психологічна адаптація включає встановлення ділових і міжособистісних контактів з начальством і колегами, дотримання правил поведінки і спілкування в колективі, прийняття організаційних цінностей, участь в корпоративних заходах. Позитивний результат адаптації виражається в прийнятті новачка колективом, визнання його повноправним членом організації.

Організаційно-адміністративна адаптація один з найбільш важливих і складних моментів освоєння молодого фахівця, оскільки передбачає засвоєння великого потоку нової інформації. В рамках цього виду адаптації відбувається звикання до робочого місця, статусу, відповідальності. Працівник повинен зрозуміти місце і роль свого відділу в загальній системі функціонування організації, вивчити норми внутрішнього розпорядку, правила ділового документообігу, систему ієрархії і структуру організації.

Економічна адаптація - це процедура придбання і засвоєння знань про економічний функціонуванні організації, яка включає розуміння порядку

оплати праці, заохочувальних і каральних методів матеріального стимулювання. Відповідно до цього у нового працівника формується система вимог і очікувань, трудова мотивація. Щоб уникнути непорозумінь дуже важливо донести до співробітника достовірну інформацію про матеріальні виплати та заохочення. Незадоволеність оплатою праці та перспективами зростання заробітної плати може стати причиною звільнення до закінчення адаптаційного періоду.

Система управління адаптацією персоналу повинна вдосконалюватися з урахуванням сучасних особливостей ринку праці, життєвих прагнень і трудової мотивації нового покоління людей, корпоративної культури ділових організацій. Для того щоб процес адаптації нового співробітника пройшов і завершився успішно, безпосередні керівники, наставники та фахівці служби персоналу повинні враховувати особливості етапів адаптації. У статті Н. І. Ушурова і Н. Г. Мокшина процес адаптації молодих фахівців включає наступні етапи :

1. Ознайомлення. На даній стадії працівник отримує інформацію про ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про зразки і норми поведінки.
2. Пристосування. Переорієнтація фахівця, яка супроводжується визнанням нової системи цінностей зі збереженням колишніх установок.
3. Асиміляція. Визнання і прийняття системи цінностей нового колективу.
4. Ідентифікація. Ототожнення особистих цілей з цілями організації.

Таблиця 1.1

Наукові трактування терміну «адаптація»

Автор	Визначення
Едгар Шейн	Процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах
Крушельницька О. В.	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці
Балабанова Л. В	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З

	іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника
Кібанов А. Я.	Це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці
Аширов Д. А.	Включення особистості в нове для неї предметно-речове та соціальне середовища
Кобцева Е. Н.	Це процес взаємного пристосування працівника й організації, активного освоєння індивідом професійних і соціальних функцій, що передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих працівником і роботодавцем »
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємний процес ознайомлення, пристосування новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих державних службовців

Науковці виділяють наступні етапи адаптації, пропонуючи більш конкретний опис їх змісту.

1. Оцінка рівня підготовленості нового фахівця. На цьому етапі з'ясовується рівень професійних знань і умінь молодого працівника, достоїнства і недоліки. Аналіз підготовленості фахівця дозволить підібрати або розробити адекватну програму трудової адаптації в установлені терміни.

2. Орієнтація фахівця. Тут новий співробітник отримує уявлення про свої обов'язки на робочому місці, умови праці, організаційну структуру і особливості керівництва. На даному етапі необхідно представити молодому працівнику безпосередніх керівників, наставника, а також менеджерів з адаптації персоналу.

3. Безпосередня (дієва) адаптація. З самого першого дня роботи фахівець починає пристосування до діючих порядків і вимогам, засвоює розпорядок дня, правила спілкування в колективі. Тут від керівника вимагається прояв лояльності та надання необхідної підтримки, проявити дружнє ставлення і зацікавленість в сприятливому завершенні адаптаційного періоду. Слід доручати новачкові такі завдання, в яких він зміг би проявити компетентність, а також виявити слабкі місця в професійній підготовці, які можна своєчасно відкоригувати.

4. Функціонування. Завершення періоду трудової адаптації означає, що фахівець виконує свої обов'язки самостійно, повністю освоївся в колективі і на робочому місці. На цьому етапі проводиться оцінка адаптаційного періоду, збирається і вивчається зворотний зв'язок від служби персоналу і безпосереднього керівника. Робиться висновок про

успішне або неуспішному завершенні адаптаційної програми.

На жаль, багато російських підприємств відчувають великі проблеми через недоліки в організації трудової адаптації. У більшості випадків кадрові служби і керівники, які беруть нових співробітників, не знаходять часу на елементарні заходи по їх адаптації в організації. Подібне ставлення може стати причиною формування у нових працівниках негативного враження про підприємство, його керівництво, знизити мотивацію до праці і збільшити плинність кадрів з числа адаптантів. Завершуючи аналіз процесу трудової адаптації, слід підкреслити, що її результат залежить від наступних умов: відпрацьований механізм управління процесом адаптації; наявність програми адаптації; об'єктивна оцінка умінь, навичок і виконання функцій молодим працівником; відповідальність керівника; професійна компетентність фахівця з адаптації персоналу.

2. Методика оцінки системи адаптації працівників в організації

Оцінка ефективності системи адаптації персоналу – це певним чином організований і цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик співробітника вимогам діяльності, посади або робочого місця. На сьогоднішній день існує і застосовується з різним ступенем успішності досить багато оціночних технологій, однак, аналіз особливостей оцінки ефективності діяльності співробітників, в період проходження ними трудової адаптації показав, що в цьому напрямку проводиться явно недостатня кількість досліджень, щоб задовольнити запити практики.

Адаптацією визначається цілою низкою чинників, що включають здатність до праці, ставлення до праці та зусилля. Вплив зазначених факторів на роботу і результативність опосередковуються системою цілей, завдань, операцій, навчання і стандартів, а також загальним управлінським процесом планування, керівництва, організації, контролю та адаптації.

Адаптацію персоналу в організації можна розглядати з двох сторін - як процес і як результат. У першому випадку аналіз передбачає, що організація робить певний ряд дій для того, щоб створити сприятливі умови при входженні нового працівника на посаду, соціальний клімат і організаційну структуру.

Якщо розглядати процес адаптації як результат, то після розробки моделі адаптації як інструменту для управління, її впровадження в життя і грамотного управління можливе отримання значущих результатів - об'єктивних і суб'єктивних.

До об'єктивних результатів адаптації можна віднести:

- скорочення витрат при підборі нового персоналу;

-зниження числа звільнень співробітників, які перебувають на випробувальному терміні, як з ініціативи керівництва, так і за власним бажанням;

- скорочення часу, який буде потрібно для того, щоб результат діяльності нового працівника почав надавати відчутний вплив на конкурентоспроможність організації;

- зменшення часу, який витрачається основними співробітниками на адаптацію новачків, що дозволить їм бути більш сконцентрованими на виконанні своїх прямих обов'язків.

До суб'єктивних результатами, як правило, відносяться:

- поліпшення організаційного клімату;
- задоволеність нового співробітника своєю роботою і організацією в цілому;
- формування у індивіда лояльності з перших днів роботи і тим самим стимулів і бажання працювати в організації тривалий час.

Однією з першочергових завдань кадрової служби є розробка системи оцінки адаптації персоналу. Можна виділити наступні підходи до оцінці ефективності адаптації, які характерні для сучасних організацій :

1. Оцінка через задоволеність.

В якості критеріїв адаптації в цьому підході використовуються такі показники як: задоволеність нового співробітника роботою в організації і задоволеність організації роботою співробітника. За допомогою спеціально розробленої анкети можна отримати інформацію про труднощі, які можуть виникнути в роботі у співробітника, характер його професійних інтересів і темпів, з якими вони формуються. Виходячи з отриманих відповідей, обчислюється «індекс зацікавленості в роботі», «індекс задоволеності роботою » і « індекс задоволеності професією ».

Фактори задоволеності оцінити досить проблематично, так як співробітник може давати відповіді, не зовсім збігаються з дійсністю.

Але на підставі оцінки задоволеності робляться висновки про швидкість легкості проходження адаптаційного періоду у співробітника. чим вище ступінь насичення потреб у індивіда, тим вище рівень його адаптації до внутрішнього середовища організації.

2. Оцінка через розробку показників ефективності.

Для оцінки ефективності адаптаційних процесів були введені дві групи показників - об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних показниками можна віднести ті показники, які будуть характеризувати ефективність трудової діяльності і те, наскільки активно співробітники беруть участь в

різних її сферах.

Вони, в свою чергу, діляться на три підгрупи:

- професійні - то, наскільки кваліфікація співробітника відповідає вимогам робочого місця;
- соціально - психологічні - то, наскільки поведінка співробітника відповідає нормам і правилам організації;
- психофізіологічні - ступінь стомлюваності працівника, рівень перевантажень, показники його стійкості до стресу.

За допомогою суб'єктивних показників, представляється можливим визначити те, як сам працівник оцінює своє особисте ставлення до професії і кваліфікації, до своїх взаємин з керівництвом і колегами, як він приймає норми і умови праці, як розуміє своє безпосереднє участь у вирішенні спільних завдань організації.

Наявність об'єктивних показників в системі оцінки ефективності адаптації дозволяє зробити висновок, що результат процесу адаптації може бути визначений кількісно і інтерпретований.

3. Інтегральна система оцінки ефективності адаптаційних програм.

У цій системі оцінки ефективності адаптації упор робиться не тільки на розробку критеріїв ефективності, а й на аналіз їх впливу на процеси, що відбуваються всередині організації. Інтегральна система оцінки дозволяє нам зрозуміти, ступінь залежності один від одного результатів адаптації працівників і діяльності організації, в цілому через формування лояльності і чітке розуміння стратегічних цілей.

Показником ефективності управління процесом адаптації є комплексна реалізація системи її оцінки.

Вплив показників ефективності на проходження процесу адаптації представлено в таблиці 1.3.

Показники ефективності адаптації

Таблиця 1.3

Показники ефективності	Сфера впливу
Перспектива кар'єрного росту	Можливість внутрішнього рекрутингу та зменшення витрат на набір нового персоналу, прямий взаємозв'язок з лояльністю
Зацікавленість організаційною культурою	Лояльність, ідентифікація особистості з організацією
Прийняття цілей організації	Прийняття працівником до організації, узгодженість його індивідуальних цілей і цілей організації
Задоволеність колективом організації	Доброчинність при спілкуванні, відкритість, озвучене бажання працювати в даному колективі, активність, позитивна групова динаміка, командна робота, соціалізація і індивідуалізація, формальність і неформальність спілкування
Задоволеність керівництвом	Лояльність, висока мотивація до праці, сприятливий психологічний клімат в колективі
Прийняття організаційних норм та правил	Адекватна система субординації, чітке усвідомлення своєї ролі та місця в організаційних відносинах, відсутність простою в роботі, прозорість каналів комунікації
Прозорість посадової інструкції	Відповідність описаних в посадовій інструкції прямих обов'язків реальної діяльності, відсутність часових витрат на доопрацювання і роз'яснення, швидке початок виконання безпосередніх обов'язків
Відкритість по відношенню до колективу та керівництва	Лояльність до колег і керівника, активне обговорення виникаючих питань
Успішне вхідне навчання	Готовність до навчання, висока швидкість і швидкість вхідного навчання, яка дозволить негайно приступити до виконання своїх обов'язків, відсутність необхідності повторного навчання, що дозволяє скоротити фінансові та часові витрати
Задоволеність організацією робочого місця	Лояльність і відповідна оснащеність дозволяє виконувати роботу під час

Відсутність конфліктів Зацікавленість роботою	Підвищення стресостійкості Приєднання до організації через роботу, підвищення компетентності в процесі роботи
Прозорість результатів та помилок	Увага до досягнень формує лояльність, розуміння допущених помилок допомагає проаналізувати і уникнути їх повторення в майбутньому, тим самим досягається економія часових, матеріальних і фінансових витрат
Відповідність роботи та кваліфікації	Швидкість включення в основну роботу, скорочення ймовірності виникнення стресу або невдоволення роботою, зниження тимчасових і фінансових витрат на додаткове навчання співробітників, зменшення часу на контроль
Координація діяльності з іншими співробітниками	Висока ефективність групової роботи, розуміння свого внеску в досягнення командного результату
Задоволеність організацією у цілому	Кар'єрне зростання, поліпшення матеріального положення
Задоволеність оргкультурою	Комфортний психологічний стан
Розподіл місії, цілей, бачення компанії та працівника	Приєднання до організації, повне занурення в процес роботи, з'єднання індивідуальних і організаційних цілей
Прозорість оцінки роботи	Усвідомлення результату своєї діяльності і її оцінки, висока мотивація, можливість впливу на фінансову винагороду
Наявність системи мотивації	Професійна стимулювання
Задоволеність системою винагороди	Мотивація, результативність, стимуляція до професійного розвитку і кар'єрного росту
Задоволеність системою організації робочого часу	Чітке планування робочого часу, розподіл виробничих зусиль

Поява нового співробітника в організації має на увазі наявність адаптаційного періоду, тобто процесу включення особистості в новий для неї трудовий колектив. Адаптація являє собою процес. Це означає, що вона займає певний відрізок часу в житті працівника, тривалість якого може становити від декількох місяців до декількох років.

Адаптація виникає внаслідок протиріч, сутність яких полягає в тому, що змінюються роль, статус особистості, її посадові обов'язки і можливості, відносини з іншими людьми, норми і цінності колективу. В даному випадку індивід «або як особистість, або як біологічна структура, або ж як і те й інше разом, для забезпечення свого подальшого існування повинен поміняти свій стан таким чином, щоб виникло нове стан динамічної рівноваги, яке буде адекватно нових умов».

Явище адаптації можна розглядати як певного роду перехідний процес між існуванням в колишніх і нових для особистості умовах або нішах. Адаптація індивіда настає тільки за умови змін у зовнішнім чи внутрішнім середовищі, при відсутності яких залишається те ж саме стан стабільності, що і в первинному положенні.

Отже, індивід адаптується до умов оточення не по власної волі, а в разі потреби, з чого можна зробити конкретний висновок, що «це вимушений процес, це результат дії сторонніх особистості сил».

Так як адаптація це процес суб'єктивний, то він є також і

«Внутрішньо вмотивованим процесом, який характеризується, в кінцевому підсумку, прийняттям або неприйняттям розвивається особистістю зовнішніх і внутрішніх умов існування, а також ступенем активності особистості по прагненню до зміни цих умов у бажаному напрямку ». з усього вищесказаного можна зробити висновок, що якщо у індивіда (зокрема, нового співробітника організації), відсутня мотивація до адаптації в даній середовищі, він природно може цю середу змінити, тобто покинути організацію, внаслідок чого у останньої збільшаться витрати на забезпечення вакантної посади іншим відповідним працівником .

Отже, необхідно враховувати потреби всіх новоприбулих в організацію співробітників з метою більш ефективного введення їх в посаду і трудовий колектив організації.

ТЕМА 14. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

План

1. Сутність поняття мотиваційний менеджмент підприємства
2. Принципи мотивуючої організації праці

1. Сутність поняття мотиваційний менеджмент підприємства

Одним з сучасних методів управління персоналом підприємства є мотиваційний менеджмент. Проте вітчизняні підприємства в своїй практичній діяльності застосування його можливості не в повній мірі або не досить ефективно. Це призводить до цілої низки соціальних та економічних проблем, і як наслідок, знижує ефективність діяльності та унеможливорює використання всього потенціалу підприємства.

Насамперед доцільно сказати, що тлумачення поняття «мотивації» зустрічається у багатьох літературних джерелах, а визначення «мотиваційний менеджмент» значно менше. Саме тому доцільно розглянути сутність та зміст цього поняття. На сьогоднішній день існуючі точки зору щодо тлумачення сутності поняття «мотиваційний менеджмент» значно відрізняються.

Так, наприклад, Сладкевич В.П. вважає, що мотиваційний менеджмент – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з формуванням і розвитком системи мотивування і стимулювання персоналу організації, спрямований на досягнення індивідуальних, групових та організаційних цілей. Тобто, ключовим моментом є його визначення, як виду управлінської діяльності, де мотиваційний менеджмент являє собою

елемент системи управління підприємством чи організацією.

На думку Полюхович М. В. мотиваційний менеджмент – це процес, що охоплює мотивацію співробітників і розглядається як основний елемент ефективного використання трудових ресурсів в системі організації персоналу.

Так автор наголошує, що мотиваційний менеджмент – це процес управління персоналом на засадах мотивації праці. Схожої точки зору дотримується Кузнєцова Н.В. і визначає мотиваційний менеджмент як процес мотивації, тобто активації вже наявних мотивів працівника, а також як дослідження цих мотивів. Отже у обидвох авторів йдеться про процес.

Проте, наприклад, Лукьянова Н. А. розглядає мотиваційний менеджмент, як систему дій спрямованих на активізацію мотивів іншої людини. Отже, авторка наголошує, що це система, що містить два основних елемента: керуюча (яка впливає) та керована система (на яку впливають).

В свою чергу Колот А. М. розглядає мотиваційний менеджмент як складова корпоративного менеджменту має сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства. Тож автор бачить мотиваційний менеджменту елементом більшої системи – корпоративного менеджменту.

Лютко О. М. мотиваційний менеджмент – управління, побудоване на пріоритетах мотивації професійної поведінки, тобто на формуванні та підтримці мотиваційного клімату в закладі. Тут автор зазначає, що мотиваційний менеджмент це не просто мотивація персоналу, а ціле середовище, яке забезпечує максимізацію ефективності персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотиваційний менеджмент в науковій літературі розглядають за допомогою процесного, системного та ситуаційного підходів, це свідчить про багатогранність та складність досліджуваного явища. У загальному виді мотиваційний менеджмент можна розглядати, як процес управління системою мотивації персоналом, з урахуванням досягнення поставлених фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства.

Як система управління персоналом організації, мотиваційний менеджмент зосереджується насамперед на мотивації співробітників, як засобі максимізації ефективності використання наявних у підприємства кадрових ресурсів. При цьому подібний підхід до організації праці не є повною мірою менеджментом організації, оскільки стосується виключно питань роботи зі співробітниками. З погляду відповідальності, мотиваційний менеджмент може реалізовуватися як безпосереднім керівником підприємства або окремим його структурним підрозділом, так і кадровими співробітниками або окремими виділеними фахівцями в даному

питанні. Або ж – залучення сторонніх фахівців із механізму аутсорсингу.

Для визначення теоретичних і прикладних аспектів мотиваційного менеджменту доцільно розглянути його мету, задачі та функції, рис.1.

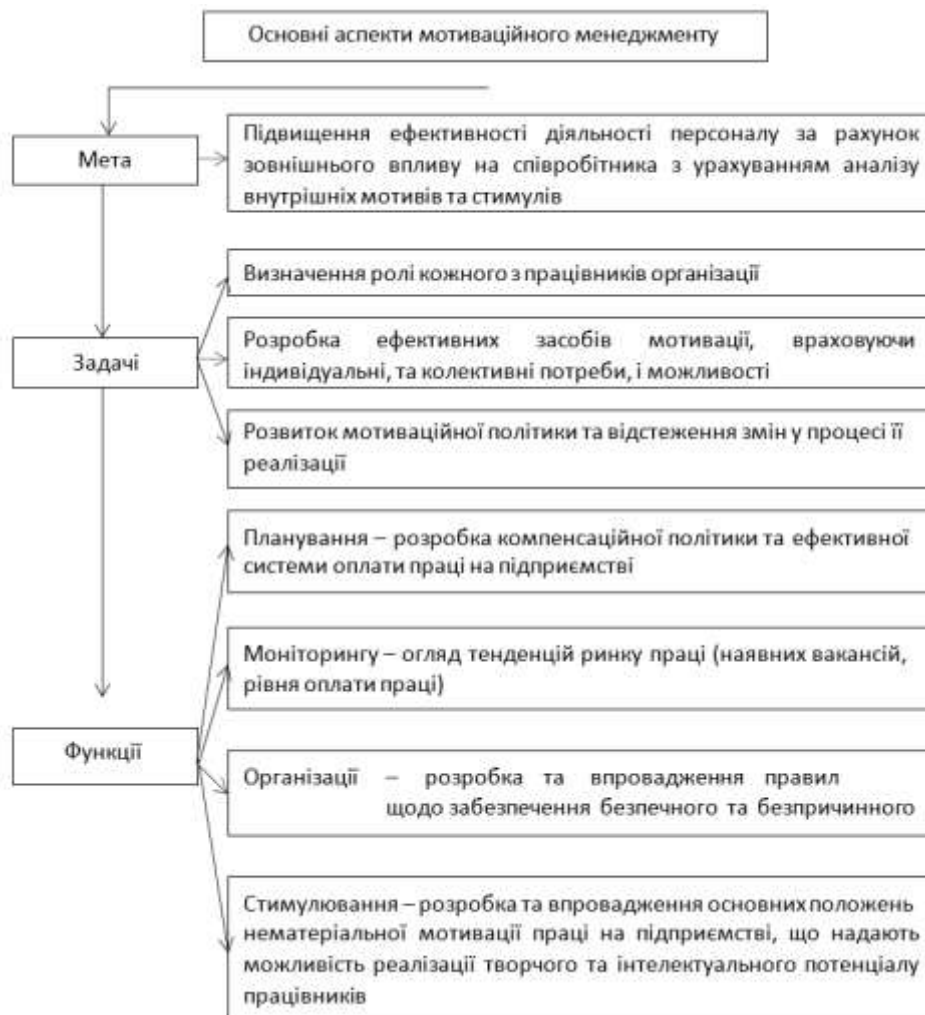


Рис. 1. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

Таким чином, головними складовими мотиваційного менеджменту є: розвиток системи мотивування і стимулювання персоналу, ефективне використання трудових ресурсів та активізацію мотивів іншої людини. Узагальнення існуючих точок зору щодо сутності поняття «мотиваційний менеджмент», що це досить складний процес, який вирішує дуже важливі задачі, зосереджений на пошуку золотієї середини у питаннях мотивації працівників підприємства, їх винагороди та покарання за порушення та звертається до внутрішніх мотивів людини і спрямований на їх активізацію.

2. Принципи мотивуючої організації праці

Пошук ефективних мотиваційних інструментів щодо персоналу підприємства є досить актуальною проблемою, особливо в контексті

мотиваційних стимулів діяльності підприємства. Системи мотивації та стимулювання праці діяльності підприємства є досить застарілими. Оскільки головним стимулом більшості підприємств є лише матеріальний принцип стимулювання, міжнародні компанії розробили низку принципів мотиваційного заохочення.

Саме за відсутності на підприємствах принципів мотивування спостерігаємо низьку продуктивність праці, що знижує загальний рівень конкурентоспроможності підприємств.

При створенні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві необхідно дослідити вплив на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, це необхідно для виявлення потенціалу, кваліфікації чисельності, організації управління, фінансів, обліку та внутрішніх можливостей діяльності підприємства. Для підвищення мотиваційного стимулювання працівників необхідно враховувати таке:

- 1) сформулювати та конкретизувати цілі, мету та завдання для працівників з метою досягнення високих (встановлених) показників;
- 2) обрати систему мотивації праці;
- 3) розробити методичну та нормативну базу;
- 3) удосконалити організаційну структуру управління колективом;
- 4) класифікувати види робіт;
- 5) вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці.

Для того, щоб утримати на роботі та змусити добре працювати працівника, необхідно вибудувати правильну систему взаємовідносин між керівником та підлеглим йому персоналом. Саме тут і знадобиться грамотно обрана система мотивації персоналу.

П. Ройш сформулював десять основних принципів мотивації:

1. Кожен може мотивувати.
2. Кожного можна мотивувати.
3. Тільки той, хто мотивований, може мотивувати.
4. Мотивація потребує цілі.
5. Мотивація ніколи не закінчується.
6. Мотивація потребує визнання.
7. Причетність мотивує.
8. Успіх мотивує.
9. Належність до групи мотивує.
10. Виклик мотивує, коли його можна подолати .

Також прийнято виділяти ще два принципи мотивації: принцип рефлексивності – включеність керівника в діяльність очолюваного ним підприємства; принцип системності управління мотивацією . Управління

мотивацією нами не звужується орієнтованістю на певну мету. Мета діяльності менеджера – лише управлінський метод, спосіб дії. Мета перебуває всередині управління мотивацією, а не визначає його як ціле.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від спрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління й особливості діяльності самого підприємства, зокрема, такі методи: економічні, соціально-психологічні та організаційно- розпорядчі.

Політика й практика оплати праці безпосередньо стосується життєвих і конкурентних можливостей підприємства, оскільки зумовлює залучення, утримання і мотивацію персоналу.

Різниця у витратах на робочу силу в різних країнах іноді приводить до виникнення перевагу конкуренції і стимулює багато підприємств до створення виробничих потужностей за кордоном.

Розмір оплати праці залежить від коштів, вкладених у бізнес, попиту та пропозиції загальноприйнятий рівень заробітної плати) напевні професії у цьому регіоні, вартості життя, законодавства країни та спроможності профспілок відстоювати інтереси працівників . Корпоративна культура існує з моменту за- снування підприємства. Досвід успішних підприємств доводить важливість сильної корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу, формуванню відчуття належності, об'єднанню працівників навколо досягнення цілей підприємства. Саме корпоративна культура може мотивувати працівників підприємства, а може й не мотивувати. Тому важливим є розгляд питання процесу мотивації персоналу, як інструмента спонукання людей до ефективної діяльності.

Система мотивації займає важливе місце в системі управління людськими ресурсами підприємства та у формуванні сильної корпоративної культури. В основі підсистеми мотивації праці лежать такі принципи:

- 1) системність;
- 2) адаптивність;
- 3) результативність;
- 4) врахування національних особливостей.

Політика міжнародних фірм в у формування мотивації персоналу неоднозначна. Мотиваційні принципи різних країн визначаються різними факторами та особливостями. Мотивація праці забезпечуються насамперед формуванням матеріальних стимулів, головною формою яких є оплата праці. Форми мотивування персоналу в між- народних фірмах поділяються на чотири групи:

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для

будь-якої країни та умов праці. Оклад становить від 40 до 70% загального розміру винагороди працівника міжнародної фірми. Другий рівень – надвишки, доплати, до-даткові виплати, премії, комісійна винагорода, а також участь у прибутках та опціони, що використовують далеко не всі міжнародні фірми.

2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання працівників (реальні й передбачувані витрати).

3. Нематеріальне стимулювання являє собою класичну форму мотивації співробітників без матеріальної винагороди (подяка, нагороди, заохочення, дострокове просування кар'єрними сходинками).

4. Змішане стимулювання (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми) . Існує відмінність між трактуванням поняття «мотивація праці» у вітчизняній і закордонній практиці. Тому, на нашу думку, варто розкрити особливості визначення сутності мотивації праці та звернути увагу на їх відмінність. Отже, у вітчизняній науковій літературі мотивація праці – «це факт сприйняття працівниками рівня відповідності створених організацією умов для їх діяльності, розвитку, оплати праці (інших факторів) тим потребам, які вони очікують задовольнити та вважають важливими» .

До шляхів підвищення мотивації праці на підприємстві належать:

1. отримання нового місця роботи,
2. зміна звичних умов діяльності,
3. збільшення заробітної плати,
4. кар'єрне зростання тощо.

Усе це стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращої сторони. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють, поважають, він розчаровується у своїй роботі.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Усвідомлення цієї проблеми створює нову дилему: яка це, ідеальна робота?

Не потрібно прагнути до надмірної специфічності й оригінальності. Врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, саме тому керівник прагне до підвищення інтегральної продуктивності. Наведемо деякі фактори, які забезпечують керівнику згоду й підтримку максимальної кількості своїх підлеглих.

Ідеальна робота це:

- 1) мати цілісність (приводити до певного результату);
- 2) оцінюватися службовцями як важлива і заслуговуюча бути

виконаною робота;

3) давати можливість службовцю ухвалювати рішення, необхідні для виконання поставлені перед ними завданням;

4) забезпечувати зворотний зв'язок з працівником;

5) приносити справедливе з погляду працівника винагорода.

Спроектована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення підлеглого. Такий потужний мотиваційний чинник стимулює якісне виконання роботи, а отже, стимулює до виконання більш складної роботи. Основним завданням для підвищення мотивації праці підприємства є розробка системи матеріального й нематеріального стимулювання. Цілі розробки і впровадження системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу такі:

1) збільшення доходів бізнесу й виконання виробничих та фінансових планів; 2) підвищення якості продуктів і послуг компанії;

3) підвищення зацікавленості працівників підприємства в ефективній праці;

4) спонукання персоналу підприємства працювати максимально ефективно за мінімальні кошти з чіткою впевненістю, що вони отримують винагороду;

5) підтримка зацікавленості працівників в успішному проведенні можливих структурних перетворень на підприємстві;

6) стимулювання висококваліфікованої праці персоналу різних категорій;

7) залучення та утримання висококваліфікованих фахівців;

8) розвиток таких якостей персоналу, як ініціатива, лояльність і відданість компанії;

9) підвищення якості прийняття управлінських рішень вищим керівним складом підприємства, які сприяють зростанню ефективності компанії в цілому та скорочення витрат;

10) зміцнення дисципліни працівників, лояльності до компанії та солідарної відповідальності персоналу;

11) прояснення, узгодження й доведення системи цілей керівництва до рівня кожного робочого місця (кожної посади).

Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежить його потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів його праці необхідно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як джерело справедливої матеріальної винагороди, основою його професіонального росту, визнання й об'єктивної оцінки його здібностей і результатів праці.

Однак закордонні науковці Р. Оуен, А. Сміт трактують мотивацію

праці як одну з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників для досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб .

У цілому можна сформулювати низку правил ефективної мотивації персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують набагато ефективніше, ніж очікувані. Важливо зауважити, що між виконаною роботою та винагородою не повинен бути великий проміжок часу.

Корпоративна культура компанії має базуватися на цінностях та принципах, які сприятимуть лояльності персоналу, забезпечуватимуть у працівників відчуття належності до компанії, відчуття своєї значущості для неї, причетності до результатів її діяльності і досягнень. Кожен працівник має розуміти своє значення в організації, свою унікальну роль. Це досягається лише у разі побудови гнучкої системи матеріальних і нематеріальних винагород.

Далі порівняємо мотиваційні програми України та заходи з американським, японським та європейськими досвідом (див. табл. 1).

Порівняльна характеристика мотивації праці

Таблиця 1

Мотивації персоналу	Американський досвід	Японський досвід	Європейський досвід	Український досвід
Суть системи мотивації	Цілеспрямований характер мотивування персоналу, постійне вдосконалення мотиваційного механізму	Більш стала, та консервативна система, сформована на тривалі застосування	Схожа на американську систему мотивації, просте зі своїми особливостями в різних країнах та регіонах	Має сформовану та сильну систему, яка покращує роботу підприємства та добробут працівників
Оплата праці	Застосовують погодинну плату робітників, річну зарплату службовців, нагородження за погодинну працю адміністративних керівників. Усе частіше погодинна оплата праці використовується разом із гнучкими формами винагород	Основний оклад, премії, надвишки, бонуси, збільшуються з кожним відпрацьованим роком виплати на соціальні потреби	Індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Грошова та акціонерна оплата праці, залежно від прибутку	Основна та додаткова заробітна плата, у тому числі різноманітні форми винагород (премії, надвишки, доплати)
Мотиваційні програми	Можливість розвитку індивідуальних здібностей, справедливий розподіл навантаження, пільги, лікарські послуги	Система довичного найму, гуманізація умов праці, ротація кадрів	Прямі неформальні контакти, соціальна справедливість і солідарність, пайова участь у капіталі	Соціальні пільги, безкоштовний медичний огляд, комфортне та модернізоване обладнання робочих місць

Зазначені в табл. 1 види мотивації є ефективним інструментом до активної роботи, спрямованої на досягнення цілей організації, особистих цілей для кожного працівника. До мотивації в Україні включені сильні програми, які є гарним показником європейського рівня ведення бізнесу й допомагають у системі управління людськими ресурсами стимулювати працівників до кращих результатів діяльності та самовдосконалення.

Дослідники по-різному оцінюють важливість впливу тих чи інших факторів на поведінку працівника, тому необхідно звернути увагу на мотивацію персоналу, що дасть змогу підвищити рівень роботи підприємства і є важливим складником корпоративної культури .

Успішні європейські фірми вже давно зрозуміли, що ніщо так не стимулює працівників до більш ефективної роботи, як мотивація праці.

Головними складниками трудових ресурсів є відтворення населення, тобто демографічний вимір. Стратегічне значення демографічного фактора має вагоме значення для майбутнього розвитку держави. Тому в практику державного управління необхідно запровадити принципи орієнтації розвитку регіону, насамперед, на інтереси населення та сім'ї, на забезпечення у мов їх всебічного розвитку й реалізації. Центральну роль у цьому мають відігравати такі аспекти: подолання бідності, запобігання розвитку хронічної та успадкованої бідності на основі зростання доходів та рівня життя всього населення; масштабне реформування сфери праці, оскільки саме тут формуються провідні важелі репродуктивних і міграційних настанов, вітальної поведінки, здорового способу життя; забезпечення ефективної зайнятості, яка має стати надійною гарантією належного рівня життя не лише для працівника, а й для його утриманців.

ТЕМА 15. (МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ)

План

1. Довіра як основний метод мотивації персоналу
2. Делегування повноважень

1. Довіра як основний метод мотивації персоналу

Запорукою успіху функціонування будь-якого підприємства є цілісна, повноцінна, ефективна трудова діяльність його колективу. Основним чинником орієнтації колективу підприємства на загальний успіх є мотивація праці.

Двопільна система мотивації праці підприємства складається з використання матеріальних і не матеріальних чинників. Традиційно матеріальними чинниками системи мотивації праці прийнято вважати різні види матеріальних винагород за виконану працю.

Відповідно до нематеріальних факторів системи мотивації праці можна віднести чинники морального, психологічного та інших особистісних аспектів діяльності.

До матеріальних методів мотивації праці відносяться:

- заробітна плата;
- преміювання працівників;

- страхування;
- медичне забезпечення;
- оплата мобільного зв'язку;
- оплата бензину;
- безкоштовні обіди та ін.

До нематеріальних методів мотивації праці можна віднести:

- позитивний морально-психологічний клімат у колективі;
- міжособистісне формальне та неформальне спілкування працівників різних функціональних підрозділів;
- створення нових робочих місць;
- можливість особистого професійного зростання;
- самореалізація;
- поява нових робочих місць;
- довіра.

Саме довіра як специфічний показник соціального капіталу підприємства є визначальним нематеріальним фактором мотивації трудової діяльності.

Усі матеріальної складової мотивації трудової діяльності мають низку своїх недоліків.

За визначенням ОЕСР, соціальний капітал являє собою комплекс зв'язків, підтримуваних на основі неформальних цінностей, норм і понять, які поділяються членами соціальної групи і спільноти, що створюють між ними критичну масу довіри і соціальної підтримки, ефективне співробітництво і взаємодію.

Ф. Фукуяма визначає соціальний капітал як «підтверджені неформальні норми, що сприяють співробітництву між двома або значною кількістю індивідумів».

Мотивації, що спрямовують працю людини та прагнення до накопичення коштів, пов'язані з визнанням більш тісно, ніж самі види цієї діяльності, тому гроші стають символом не матеріальних благ, а символом соціальної значущості та статусу. Якщо прийняти до уваги той факт, що соціальні відносини можуть визначатися ситуаційним положенням, у якому знаходяться люди по відношенню один до одного, посідаючи різні місця на шкалі соціальної нерівності або за іншими соціальними показниками, тоді соціальний капітал може мати егалітарні або не егалітарні якості.

Егалітарні визначаються рівністю або близькість соціальних позицій, що займаються (багатство, влада, престиж, знання та ін.), неегалітарні –

породженні нерівності.

Думки науковців з цього приводу різняться.

Ф. Фукуяма з цього приводу каже наступне: «Стан соціального капіталу в конкретному суспільстві має серйозні наслідки для того, до якого роду устрою економіки воно прийде в результаті соціалізації. Якщо люди, що працюють разом в одній компанії, довіряють один одному в силу єдності своїх етичних норм, витрати виробництва будуть нижчі. І навпаки, люди, що не довіряють один одному, у кінці кінців зможуть співпрацювати у рамках системи формальних правил та регламентацій – системи, що потребує постійного листування, узгодження, відстоювання у суді та забезпечення виконання, інколи примусово. Весь цей юридичний апарат, що замінює довіру, призводить до того, що економісти називають «операційними витратами» .

Отже, для Ф. Фукуями довіра – індикатор наявності або відсутності дійсно адекватного для економіки соціального капіталу, а в конкретному випадку і для підприємства. І навпаки – зростання операційних витрат, а отже скорочення довіри, призводить до появи «квазі» соціального капіталу. Такі союзи не ефективні.

Можна зробити висновок, що довіра – це кількісна характеристика взаємних відносин суб'єктів, що засновані на вигідності економічних результатів взаємодії і на впевненості та сумлінності лояльності один одного.

Оскільки ми виходимо з постулатів, що довіра є як основним індикатор так і основною «одиницею» соціального капіталу створеного на конкретному підприємстві, у конкретному колективі, то доцільно визначити основні форми соціального капіталу, для того щоб ідентифікувати форми довіри, а отже форми нематеріальної мотивації в компанії.

Основними формами соціального капіталу є:

- Обов'язки, очікування та надійність структури.
- Інформаційні канали.
- Норми та ефективні санкції.

На нашу думку, «довіра», як основний нематеріальний фактор мотивації трудової діяльності підприємства має подвійну природу: з одного боку, це основний індикатор, показник соціального капіталу, з іншого боку, «довіра» є безпосереднім джерелом формування соціального капіталу.

2. Делегування повноважень

Менеджер будь-якого рівня керує певним контингентом людей, відповідає за підсумки їхньої спільної праці, за трудову дисципліну, за здоров'я і життя під час перебування на роботі. Чим вищий рівень управління, тим складніші й відповідальніші повноваження керівника.

Самостійно керівник, яким би талановитим він не був, не в змозі своєчасно і якісно вирішувати всі завдання менеджменту: поточні, перспективні, стратегічні.

Серед керівників-невдах є такі, що беруться власноруч вирішувати усі великі й малі питання. Вони не вміють підбирати досвідчених керівників і спеціалістів, часто помиляються в людях, намагаються все роботи самотужки.

Такий керівник потопає в розплутуванні невідкладних дрібних справ. Усі до нього йдуть за порадою, допомогою, зі скаргами і претензіями. Створюється ситуація безперервного цейтноту, коли керівник змушений усе робити поспіхом і невчасно, із запізненням, працювати по 12—15 годин на добу, включаючи й вихідні. Питання перспективного розвитку не розглядаються взагалі, бо на їх вирішення не залишається а ні сил, а ні часу, та й поточні справи не завжди вирішуються якісно, тому що одна людина неспроможна все знати, пам'ятати, передбачати. У підсумку такий керівник втрачає в колективі авторитет, а страждає від некваліфікованого керівництва вся організація.

Єдиний спосіб ефективно управляти складною організацією полягає в тому, щоб перший керівник залишив за собою координацію найважливіших робіт, зв'язок із зовнішнім світом. Він повинен дивитись на перспективу, а не дублювати обов'язки начальника цеху чи майстра та контролювати роботу двірників, вантажників та охоронців тощо.

Мистецтво управління полягає в умінні керівника підібрати на ключові посади висококваліфікованих, ініціативних, творчо мислячих фахівців і закріпити за ними відповідні повноваження, а на верхньому рівні залишити розв'язання лише тих питань, для вирішення яких керівники нижчих рівнів не мають ні прав, ні потрібної інформації, хоча залучати їхній інтелект для обговорення стратегічних завдань також доцільно і необхідно.

Соісіро Хонда — глава концерну «Хонда» — йдучи на пенсію сказав, що за останні 10 років ні він, ні його заступник не підписували папери, не брали участь у будь-яких нарадах з питань поточного управління. Замість цього вони робили те, що є головною функцією голів правління фірм: визначали стратегію і тенденції. Розв'язання часткових питань було

доручено компетентним працівникам.

Делегування повноважень як явище і процес тісно пов'язане, з одного боку, з поділом праці між рівнями управління та всередині структурних підрозділів, а з другого — з плануванням діяльності керівників.

Отже, вдосконалюючи розподіл повноважень, тим самим удосконалюємо поділ праці, створюємо умови для кращого планування роботи керівників, звільнення їх від витрачання часу на виконання другорядних завдань.

У загальному термін «повноваження» означає право, надане комусь на здійснення чогось.

Керівник за своїм статусом відрізняється від інших працівників тим, що він наділений правом приймати або ухвалювати рішення. Залежно від рівня управління і поділу праці в організації це можуть бути рішення стратегічного, тактичного або оперативного характеру.

Незалежно від того, рішення якого спрямування і змісту ухвалює керівник (технічні, організаційні, економічні, кадрові, соціальні), вони завжди зачіпають інтереси працівників організації. Кожен менеджер, незалежно від його місця й ролі у функціональному поділі праці, має у своєму підпорядкуванні інших працівників, а це означає, що йому надано право управляти іншими людьми (персоналом). Керувати людьми, ухвалювати управлінські рішення означає і нести персональну відповідальність за роботу підлеглого персоналу. На рис. 11.1 наведено схему основних сфер відповідальності керівників на виробництві.



Рис. 11.1. Основні сфери відповідальності керівника

Таким чином, *повноваження в галузі управління* — це єдність трьох взаємопов'язаних складових: право менеджера управляти іншими людьми, обов'язок ухвалювати управлінські рішення, відповідальність за результати роботи підлеглого персоналу.

Делегування повноважень — це перерозподіл обов'язків, прав і відповідальності між керівником і підлеглими йому працівниками.

Генеральний директор великого підприємства передає частку своїх повноважень функціональним директорам (технічному директору, директору з персоналу) і заступникам. Начальник цеху делегує частину повноважень заступникам і старшим майстрам. Змінний майстер може передавати деякі права щодо прийняття оперативних рішень бригадирам, ланковим, рідше — висококваліфікованим робітникам, які користуються авторитетом і повагою в колективі.

Як невід'ємна складова процесу функціонального і кваліфікаційного поділу праці делегування повноважень здійснюється не безперервно, а в разі нагальної потреби.

Така потреба обов'язково виникає на етапі організаційного проектування нового підприємства або створення нового структурного підрозділу, коли необхідно визначати обсяги управлінської роботи, функції та завдання керівників і структурних підрозділів, їх структуру і штат, розробляти положення і посадові інструкції, підбирати персонал на конкретні посади.

Потреба у перегляді розподілу повноважень виникає тоді, або окремих його частин, коли істотно зростають обсяги виробництва і відповідно збільшуються обсяги управлінської праці.

Нарешті, будь-який керівник з власної ініціативи може здійснити перерозподіл повноважень, якщо відчуває, що усталені поділ і кооперування праці в структурному підрозділі стали у суперечність зі зрослими обсягами робіт і не відповідають вимогам часу.

Рациональне делегування повноважень керівників дає суттєві вигоди і підприємству в цілому, і структурним підрозділам, і керівникам, і підлеглому персоналу.

Основні позитиви для підлеглого персоналу, що виникають унаслідок правильного делегування повноважень:

- розширення прав і відповідальності сприймається працівниками як вагомий додатковий стимул до праці; збагачується зміст праці підлеглих працівників;

- розширення повноважень працівників сприяє більшому задоволенню роботою, поліпшенню соціально-психологічного клімату;
- додаткове інтелектуальне навантаження на працівників відкриває ширший доступ до різноманітної інформації, сприяє підвищенню кваліфікації, розширенню професійного кругозору.

Керівник, передаючи на нижчі рівні управління виконання другорядних, нескладних завдань, вивільнює час на розв'язання питань перспективного характеру, на творчу роботу і самоосвіту. Він більше уваги може приділити аналізу стану справ на своїй ділянці роботи, розробці планів і програм підвищення ефективності діяльності очолюваного трудового колективу. І як результат таких дій — зростає довіра до керівника, підвищується його імідж.

Перевага добре організованого делегування повноважень для кожного структурного підрозділу і організації в цілому проявляється у такому:

— звільнені від другорядних операцій менеджери більше часу приділяють питанням розвитку, менше захоплюються поточними справами, лише контролюють процес за відхиленнями від плану (норми);

— на зміну одноосібного «ручного» управління з'являється система ефективного самоуправління трудових колективів;

— скорочуються витрати часу на проведення диспетчерських нарад з оперативного регулювання виробництва, інтелектуальний потенціал підприємства дістає кращі можливості для опрацювання стратегії розвитку організації, для стратегічного управління.

Делегування повноважень — це право, обов'язок, прояв ініціативи кожного керівника. Практика знає, однак, непоодинокі випадки нехтування керівниками можливостей і переваг раціонального делегування повноважень. У таких випадках кажуть, «сильні менеджери розподіляють повноваження між працівниками, слабкі працюють самі».

Слабкий керівник оточує себе такими ж слабкими працівниками, бо побоюється можливої конкуренції та втрати посади. Він не довіряє підлеглим, намагається якомога більше зробити сам, від того не встигає, хапається насамперед за термінові, невідкладні справи, «гасить вогонь». Складні й відповідальні справи відкладаються на невизначений час. Такий керівник, усвідомлюючи власну безпорадність, нервує, чим час від часу дратує колектив. Слабкий керівник не здатний запровадити й дотримуватись демократичного стилю управління, отже, приречений на неуспіх. Перед ним стоїть альтернатива: або докорінно змінити своє ставлення до складних обов'язків керівника, або звільнити робоче місце

доки цього не зробила адміністрація підприємства.

Щоб запобігти появі таких слабких керівників, виїде керівництво підприємства має пильніше контролювати діяльність структурних підрозділів і періодично адміністративними методами ініціювати проведення діагностики якості функціонального і кваліфікаційного поділу праці, ефективності делегування повноважень а у разі потреби вживати рішучих заходів щодо виправлення становища.

Делегування повноважень кожним керівником здійснюється у межах його компетенції самостійно, адже умови і можливості, як правило, різні, тому певним чином стандартизувати ці процеси неможливо і недоцільно.

Добре організоване делегування повноважень виправдовує себе в таких ситуаціях , якщо:

- керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- зайнятість не дає змоги керівнику власноруч розв’язати всі проблеми;
- керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
- керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань. Делегувати можна звичну роботу, спеціальну діяльність, окремі питання, підготовчу справу.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; завдання особливої важливості; завдання високого ступеня ризику; незвичайні, виняткові справи; актуальні, термінові справи, якщо вже немає часу для пояснень, повторної перевірки; завдання виключно довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури організації; остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу .

Для ефективного делегування повноважень необхідно створювати певні організаційні передумови. Малодосвідчений керівник може припускатися суттєвих помилок, які перекреслять його зусилля на етапі підготовки та негативно позначаться на кінцевих результатах діяльності. У табл. 11.1 наведено умови, за яких варто або не варто організовувати делегування повноважень .

Перш ніж прийняти рішення щодо делегування конкретних

повноважень та розпочати його реалізацію, керівник повинен ретельно підготуватися сам і здійснити відповідну підготовку в підрозділі, яким керує.

До підготовчого етапу належать такі обов'язкові процедури:

- уточнення функцій і завдань підрозділу;
- оцінювання якісних характеристик персоналу;
- аналіз ефективності поділу праці в підрозділі;
- аналіз структури повноважень керівника;
- вибір завдань для делегування;
- визначення умов делегування;
- вибір виконавців делегованих завдань.

Чим вищим є рівень керівництва, тим складніші завдання доводиться виконувати керівникам. Чи означає це, що складні завдання не можна делегувати на нижчі рівні управління або передавати працівникам функціональних підрозділів? Звичайно, не означає. Але в окремих випадках в інтересах підприємства буває необхідним для деяких працівників організовувати додаткове цільове навчання, щоб ці працівники були здатні виконувати складніші роботи, аніж ті, до яких вони призвичаїлись.

Людина від природи лінькувата, побоюється змін і здатна чинити прихований опір (саботувати) нововведенням, особливо якщо це вимагає від неї додаткового напруження.

Тому, у разі суттєвого ускладнення нових обов'язків або зростання інтенсивності праці внаслідок делегування повноважень, керівник має потурбуватися про застосування додаткових стимулів для підлеглих, щоб вони включалися до процесу делегування з бажанням, а не з примусу.

Таблиця 11.1

УМОВИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

Можна делегувати повноваження	Не можна делегувати повноваження
— Проблема, яка вимагає вирішення, зрозуміла працівнику.	— Незрозуміло, яку проблему треба вирішити.
— Завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетент-	— Завдання не відповідає кваліфікації і рівню компетенції працівника.

ності. — Працівник точно знає, чого від нього чекає керівник. — Межі повноважень працівника чітко зафіксовані. — Визначається персональна відповідальність працівника за конкретні кінцеві результати. — Працівник точно знає, як будуть оцінені кінцеві результати його роботи. Якщо він виконає її відмінно, добре або задовільно. — Керівник пропонує завдання тільки тим, хто готовий відгукнутися на них. — Завдання передаються повністю, щоб працівник міг бачити весь обсяг робіт. — Завдання розподіляються рівномірно по контрольних термінах. — Завдання передається тільки одному працівнику. — Працівнику відкривається доступ до потрібної йому інформації. — Керівник гарантує необхідні види підтримки і допомоги на вимогу працівника. — Керівник не втручається у роботу працівника, вважаючи за краще вчити його на власних помилках, але таких, які можна швидко виправити. — Працівник подає результати своєї	— Працівник не розуміє, що керівник чекає від його роботи. — Межі повноважень не конкретизовані. — Відповідальність детально не визначено. — Працівнику не повідомлено, як будуть оцінювати кінцеві результати роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно. — Керівник нав'язує завдання тим, хто не хоче на них відгукнутися. — Завдання передаються частинами, через що втрачається уявлення про обсяг робіт. — Завдання видаються нерівномірно, з порушенням контрольних термінів. — Одне і те саме завдання передається декільком працівникам одночасно (для надійності). — Працівнику не забезпечується доступ до необхідної йому інформації. — Керівник не дотримує своїх обіцянок про підтримку і допомогу на вимогу працівника. — Керівник часто втручається у роботу працівника, турбує його по дрібницях, попереджаючи про можливі помилки. — Кінцеві результати роботи працівника використовуються його керівником анонімно або в особистих ці-
діяльності у якій інстанції або сам, або разом із керівником.	льк.

Додаткові або змінені повноваження обов'язково слід закріпити у посадових інструкціях та забезпечити ефективний контроль за роботою персоналу. Рисунок 11.2 ілюструє загальну схему процесу делегування повноважень на прикладі керівника середнього рівня управління.



Рис. 11.2. Схема процесу делегування повноважень керівника середнього рівня управління

ТЕМА 16. (МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ)

План

1. Сутність демотивації
2. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах

1. Сутність демотивації

Якщо процес мотивації персоналу - це дії, спрямовані на спонукання людини до досягнення цілей, то демотивацію можна позначити як дію чи бездіяльність роботодавця, в результаті якого внутрішнє бажання працювати у людини знижується. Виявляється це дуже просто: на певному етапі своєї професійної діяльності співробітник починає «здавати» позиції,

негативно висловлюватися про свою діяльність, колег, компанію та керівника, погіршується і якість його роботи. Співробітник через різні причини відмовляється від виконання своїх завдань, перекладаючи обов'язки на інших або зовсім не турбуючись про їх здійснення. У демотивації є й ще один значний мінус - вона швидко поширюється. Якщо хоча б одна людина в компанії (особливо в невеликій) постійно скаржиться на роботу та керівництво, його негативом можуть з легкістю заразитися і його колеги. А це вже дійсно небезпечно: демотивація та незадоволеність роботою впливають не тільки на плинність кадрів, але й на продуктивність компанії, і її репутацію успішного роботодавця.

Для початку поговоримо про новачків. Зайвим буде коментувати їх первісний ентузіазм та завзяття до роботи, які так само, як і невдоволення, легко поширюються на інших співробітників. Однак вогник швидко згасає, якщо його не підігрівати, і навчений фахівець, який отримав досвід, може

без докорів сумління залишити компанію. Причиною може послужити незаслужена оплата праці або, що сильніше, внутрішня демотивація, викликана розчаруванням у діяльності та успішному співробітництві саме з цим роботодавцем. Одне з основних завдань компанії - зберігати та підтримувати внутрішній вогник початківців фахівців. Активний, сповнений бажання працювати персонал - двигун усіх внутрішніх і зовнішніх процесів виробництва. Тому вже якщо й поширювати в масовій кількості будь-які тенденції, то нехай вони будуть позитивними.

Особливо гостро проблема демотивації постає при управлінні так званими

«інтелектуальними працівниками». Для таких професіоналів наявність власної внутрішньої мотивації є ключовим фактором вибору компанії-роботодавця.

Багато помилок, що спричиняють подальшу демотивацію, виникає вже на стадії відбору персоналу. Відбувається це в наступних випадках. По-перше, в умовах браку кваліфікованих фахівців, HR-менеджери схильні занижувати вимоги до кандидатів і брати на роботу тих, хто мотивується лише грошима, а не самим процесом. Однак якщо в подальшому у такого співробітника з'являться більш цікаві пропозиції про роботу, його не втримає і обіцянка великої зарплати. По-друге, при наймі працівника варто враховувати і можливості його кар'єрного росту, розвитку як професіонала. Якщо такі можливості будуть відсутні, по-справжньому кваліфікований співробітник миттєво кине́ться на пошуки більш перспективного місця.

Найбільш поширені дії, що впливають на розвиток демотивації: агресивний стиль керівництва, деструктивна критика дій співробітника, ігнорування його ідей та ініціатив, недовіра як до фахівця. Також велику роль відіграє й справедливо розрахована заробітна плата. Якщо співробітник усвідомлює, що його досягнення не оцінюються гідно, він почне замислюватися про звільнення.

Будь-які прояви втрати інтересу до роботи - лише вершина айсберга. «Чаша терпіння» може наповнюватися поступово, поки не переповниться, і співробітник не покладе на стіл керівника заяву про звільнення.

Демотивація - результат впливу декількох чинників, і в кожному конкретному випадку ці фактори індивідуальні, залежать від самої людини та системи її внутрішніх цінностей і переконань.

Основні демотивуючі чинники:

1. Відсутність чітко поставлених завдань і вказівок. Здавалося б, що може бути простіше, ніж поставити підлеглому завдання на поточний день / тиждень / квартал? Адже для цього достатньо вміння керівника ефективно контактувати зі співробітниками і визначати для кожного рівень

відповідальності і сферу діяльності. Керівникам варто пам'ятати, що найчастіше через багаторівневу систему управління, низку всіляких способів комунікації та плинності кадрів співробітнику буває надзвичайно важко синхронізувати свою роботу з активністю цілої компанії.

2. Ігнорування керівником конструктивних пропозицій, що надходять від підлеглих. Як не дивно, але ця проблема може спіткати кожного - як топ-менеджера, так і будь-якого виконавця. Важко переоцінити масштаб неадекватного рішення, прийнятого без урахування конструктивних пропозицій та коментарів колег по роботі. Для того їх і наймали, брали до уваги їх попередній досвід і навички вирішення тих чи інших завдань, що б вони могли тверезо оцінити ситуацію.

3. Відсутність зворотного зв'язку із підлеглим. Виконуючи завдання, співробітник хоче отримати «оцінку» від керівника. Не отримуючи її або отримуючи несвоєчасно, підлеглий не знає, як оцінюють результати його роботи, відчуваючи при цьому певний дискомфорт, і його особиста ефективність у всій цій невизначеній ситуації неминуче знижується.

4. Надмірне захоплення засобами комунікації та обговорення робочих процесів. Незважаючи на зростаючу популярність всіляких методів гнучкого управління процесами, основним способом контролю та комунікацій між цілими відділами і окремо взятими співробітниками залишається корпоративне листування. Коли начальство у відрядженні - це один з важливих способів синхронізації дій. Але якщо працівник витрачає третину робочого часу на те, що б відстежити, хто що виносить на корпоративне обговорення, то коли, власне, такий працівник має працювати?

5. Економія на висококваліфікованих фахівцях. Дуже часто, коли робота у великій компанії вже налагоджена, можна випустити з уваги мало ефективність результатів або загальну незацікавленість деяких співробітників. Враховуючи важливість командної роботи, "зависання на місці" і небажання розвиватися в професійному сенсі одних завжди негативно відображається на професійних прагненнях інших. Це, в свою чергу, приводить до погіршення результатів компанії в цілому. Суть в тому, що б спочатку не економити на грамотних співробітниках і стежити за ефективністю їх діяльності на різних етапах роботи.

Виокремлюють також різні причини демотивації у процесі виконання функцій управління персоналом.

Причини демотивації персоналу виокремлені за частковими функціями управління персоналом

Часткові функції управління	Причини де мотивації в системі управління персоналом
-----------------------------	--

персоналом	
Відбір	Брак кваліфікованих фахівців та керівників, що володіють достатніми особистими і професійними якостями для того, щоб оцінювати і приймати рішення про відповідність кандидата наявній вакансії. Не враховується принцип сумісності співробітника та організації. Неможливість забезпечити для кандидатів з високою компетентністю можливостей для їх реалізації. Спрощені вимоги при відборі кандидатів. Прийом на роботу співробітників, які не мають зацікавленості у роботі, яку виконуватимуть.
Адаптація	Використання однотипного сценарію адаптації по відношенню до всіх категорій співробітників. Невідповідність очікувань співробітників і організаційної дійсності. Нездатність співробітника гнучко реагувати, приймати і пристосовуватися до реальності.
Навчання	Співробітників не навчають взагалі. Співробітників навчають незатребуваним навичкам і умінням. Співробітників навчають формально, більше ніж необхідно для діяльності.
Мотивування	Відсутність умов, за яких мотиви співробітника сприяли б його ефективній професійній діяльності. Побудова системи мотивації без урахування індивідуальних особливостей людини.
Оцінювання	Суб'єктивізм керівників. Відсутність планування кар'єрного розвитку підлеглих. Низька експертність при оцінюванні працівників. Невміння комунікативно вибудовувати процедуру оцінки персоналу. Відсутність зворотнього зв'язку.

Загалом причини де мотивації можуть кардинально відрізнятися, враховуючи середовище діяльності працівників та їхні соціально-психологічні характеристики.

Підходи для зниження рівня демотивації персоналу

Причини	Рекомендації для зниження демотивації
Відсутність почуття причетності до роботи організації	Формування командного духу в роботі організації
Незадоволені очікування	Формування реалістичних очікувань
Відсутність відзначення досягнень і результатів з боку керівництва	Заохочення «перемог» працівників
Невикористання навиків працівників, які вони найбільше цінують	Формування планів та завдань із максимальним використанням існуючих навиків та знань працівників
Відсутність відчуття досягнень та рутинність	Залучення працівників до проектів у суміжні підрозділи
Ігнорування ідей та ініціативи працівників	Врахування ідей працівників
Відсутність зміни статусу та кар'єрного зростання	Зміна статусу без зміни посади - керівництво тимчасовим проектом

Також використовують три типи стратегій демотивації персоналу в залежності від самої проблеми та можливостей організації:

- «Формальні» рішення. Компанії вдаються до «формальних» рішень у ситуації, коли створити ефективну систему мотивації не можливо за відсутності ресурсів або коли, незважаючи на наявність ефективної системи управління персоналом, керівник бачить ознаки демотивації, обумовлені, наприклад, сезонним навантаженням або ситуативними труднощами. «Формальні» рішення можуть бути у вигляді запланованого спільного відпочинку, незвичайних подарунків, нестандартного корпоративного заходу, різноманітності робочих буднів і т.д.

- «Точкові» рішення. Необхідність «точкових» рішень виникає в ситуації, коли демотивація виникає у одного конкретного співробітника. Ця ситуація вимагає швидкого реагування.

Один невмотивований працівник здатен поширити своє ставлення на всіх інших співробітників, особливо, якщо носієм «вірусу» демотивації є

неформальний лідер. В цьому випадку менеджеру, швидше за все, потрібно прийняти низку ситуативних заходів, наприклад, спільне обговорення, що відбувається, перегляд посадових обов'язків, укладення нового «психологічного контракту» і т.д.

• «Системні» рішення. Необхідність «системних» рішень виникає в ситуаціях, коли більша частина співробітників втратила інтерес до роботи, працює мляво, «без драйву», з чварами і конфліктами. У рамках комплексного вирішення проблеми демотивованого персоналу HR-менеджер може удосконалити систему управління персоналом: конкретизувати вимоги до кандидатів, налагодити адаптаційні процеси, продумати навчальні заходи, більш індивідуалізовано розробити схеми мотивування і стимулювання і т.д.

2. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах

Останнім часом для великої кількості людей, праця стала ресурсом живлення і припинила бути головним правилом життя. Основним завданням персоналу мотиваційного процесу являється робота господарями особистої робочої сили .

Завдяки аналізу, який був проведений для визначення мотивацій, під впливом основних теоретичних напрямів вчені згрупували чотири підходи, в основу яких покладене слово, що дає визначення мотивації. Визначення цього поняття давало багато авторів і кожне з них звучало по-різному, але все ж таки їх думки збігалися в тому, що всі автори говорили, що мотивація залежить від бажання людини зробити щось, її психологічного стану.

На виробництві, що виділяє своїх працівників як особистість, колектив має високий ступінь лояльності, виявляє бажання працювати навіть за наявності деяких проблем на користь виробництва та його ефективності. Працівники підприємства з високим ступенем мотивації хочуть зростати, та мають високу сходинку оптимізму і розглядають стратегічне джерело виробництва .

Керівники повинні знайти спільну відповідь на питання винагороди та організації умов праці, яка б узгодила всі непорозуміння з цього приводу. Структура мотивації людини є основою для того, щоб реалізувати мотивацію в життя певних дій. В цій структурі характерна неабияка стабільність, але вона може змінюватися залежно від самої людини, освіти та інших впливових факторів .

Вивчивши структуру колективу, рівень освіти, потенціал колективу, можемо виявити потреби, які необхідні працівникам. Мотиви, які спонукають до праці, для задоволення потреб та задля досягнення певної мети – визначають політику управління .

Для того, щоб підвищити продуктивність працівників компанії для формування мотиваційного механізму потрібно враховувати такі настанови:

- 1) потрібно визначити мету людей, що працюють та встановити їх відповідні показники;

- 2) слід розробити нормативне й методичне забезпечення з врахуванням специфіки персоналу та обрати систему мотивації праці;
- 3) треба вдосконалювати та формулювати організаційну структуру управління колективом;
- 4) потрібно аналізувати чисельність персоналу та класифікувати роботу;
- 5) необхідно обговорювати та вивчати систему мотивації праці серед працівників;
- 6) слід створити технічне та інформаційне забезпечення системи оплати праці .

Сьогочасні досягнення мотивації сформувалися під дією базових теоретичних напрямків мотивації. При аналізі розумових процесів, які мають дію на поведінку людини (пояснення того, якими методами працюючі прагнуть до винагороди), сконцентрована зацікавленість прихильників до процесуальних теорій мотивації.

Матеріальна грошова форма виражається у: придбаннях акцій працівниками; оплатах та наданнях відпусток; грошових винагородах у зв'язку з особистими датами, різними урочистостями; виплати за вислуги років; харчування в їдальнях та ін .

Методом, який є діючим для індивідуального пакету стимулів та орієнтований на окрему працюючу людину, є:

- такий засіб мотивації, як покарання. Основною метою – є неприпустимість нашкодження підприємству;
- виплачені гроші за виконання роботи, яку поставив перед собою працівник, як ціль;
- виплати, які виплачені, для того, щоб покращити власне здоров'я та стимулювати здоровий спосіб життя;
- дуже важливим джерелом економічного стимулювання є соціальна політика організації .

Також важливими факторами нематеріальної мотивації являються нематеріальні стимули, вони стосуються витрат роботодавця. Ці стимули являються особливими для підприємств в яких обмежені матеріальні ресурси. Серед цих матеріальних ресурсів особливе місце займає винагорода, тобто письмова подяка чи комплімент, саме вони являються формами заохочення. Для покращення лояльності персоналу, напрямами активізації володіння нематеріальними ресурсами можуть бути: гарне ставлення до проблем своїх підлеглих, підвищення лояльності до працівників, формування почуття захищеності до персоналу. Якщо весь процес нематеріальної мотивації буде гарно впливати на роботу підприємства, то це гарно відзначиться на всіх результатах та процесах підприємства.

Висока заробітна плата впливає на мотивацію працівника і цей вплив є багатоплановим. По-перше, висока заробітна плата посприяла у формуванні стабільності в колективі. По-друге, проводиться політика високої заробітної платні, завдяки цьому на ринку праці відбирають висококваліфікованих працівників з досвідом роботи. Також однією з базових переваг для прийнятих працівників являється безкоштовне

навчання та перекваліфікація .

Для гарно виконаної роботи найкращою стимуляцією є справедлива оцінка. Якщо це буде зроблено не вчасно, то праця не буде враховуватись в індивідуальні результати та оцінюватиметься за стандартами. Премії, виплачені працівникам, які перевиконували свою роботу повинні бути доступними та відкритими для всіх працівників та сума премії не повинна приховуватись.

Для того, щоб працівникам легше працювалося на роботі потрібно лише щомісяця вкладати деякі кошти в можливість відпочинку. Наприклад, зараз за кордоном дуже актуальними є кімнати відпочинку. Люди, які живуть за кордоном розуміють, що без відпочинку не буде ефективної роботи. Якщо працівники будуть відчувати себе як вдома, то будуть набагато краще працювати .

На підприємстві не можна виокремити найосновніший аспект стимулювання персоналу. Саме з цього приводу, матеріальні та нематеріальні стимули гарно взаємодіють один з одним. Мотивація повинна розвиватися на світовому рівні, адже вона так важлива для людства. Ґрунтується мотивація на двох аспектах:

- 1) потреби – відчувається фізіологічна нестача чогось;
- 2) винагороди – важлива значущість для людини.

Потреби поділяються на фізіологічні (первинні) та психологічні (вторинні) явища, винагороди поділяються зовнішні та внутрішні явища. Зобразимо графічно узагальнену модель мотивації через потреби (рис 1.1).

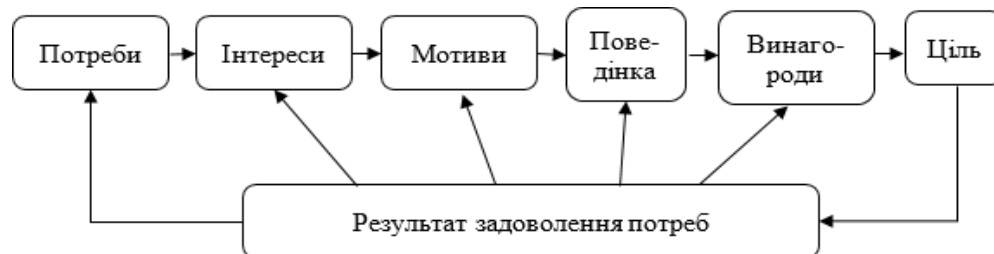


Рисунок 1.1 – Модель мотивації через потреби

Потреби у обізнаності людини виставляють на перше місце інтерес, а інтерес в свою чергу – мотиви. Мотиви спонукають людину до певних дій та досягнення свої цілей.

Визначимо риси, які притаманні різним теоріям мотивації з метою володіння базовими принципами в процесі на працівників надання дій сучасних організацій.

А. Маслоу сформулював ієрархію потреб, ця ієрархія вивчає поведінку людей, відштовхуючись від опанування мислення та свідомості. За теорією науковця А. Маслоу первинними є дві групи потреб, які займають перші дві сходинки (фізіологічні та безпеки і захищеності) потреб, а вторинними – є три інші (соціальні, поваги, самовираження) .

Вчений Д. Мак-Клелланд пропонує при стимулюванні співробітників мати на увазі вторинні потреби успішності, причетності та влади .

Вчений Ф. Герцберг у своїй двофакторній теорії поділив фактори на гігієнічні (умови роботи, заробітна плата та ін.) та мотиваційні (високий ступінь відповідальності, успіх, схвалення) .

К. Альдерфер сформулював теорію ERG (рис. 1.2), до потреб, що мотивують людей на його думку належать: потреби існування; комунікативні потреби; потреби зростання .

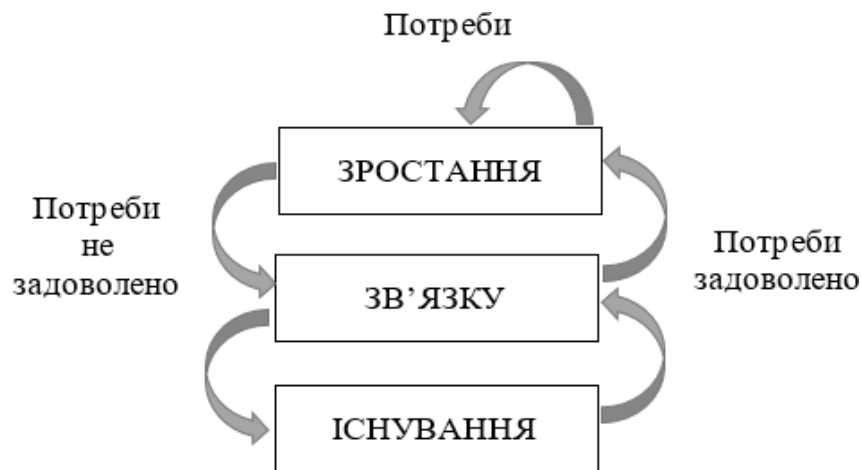


Рисунок 1.2 – Схематична модель теорії К. Альдерфера

Виникнення теорій Д. Мак-Грегора «Х» та «У» випереджувало вивчення потреб різного напрямку. До людей теорії «Х» відносять тих, що уникають відповідальності та роботи, найсуттєвішою ознакою цієї теорії є потреба захищеності. Люди теорії «У» прагнуть гарно, відповідально та ефективно працювати. Ці люди мають цілі, які поставили перед собою та прагнуть зростати по кар'єрним сходам.

Теорії, які містять в собі розвиток винагороди, вони звертають увагу не лише на потреби, а й звичайно на стимулювання, за цих умов мотивування буде дієвим.

В. Врум створив теорію очікувань, яка ґрунтується на очікуванні тієї чи іншої проблеми. Ця теорія містить в собі три важливі взаємозв'язки: витрати праці — результати, результати — задоволення винагородою та винагорода.

Теорія справедливості, яку створив С. Адамс говорить, що працюючі люди порівнюють затрачені зусилля з винагородами інших працівників, які працюють так само .

Л. Портер та Е. Лоулер ґрунтується на моделі комплексної теорії (рис. 1.3), що враховує характер працівника, цінність винагород.

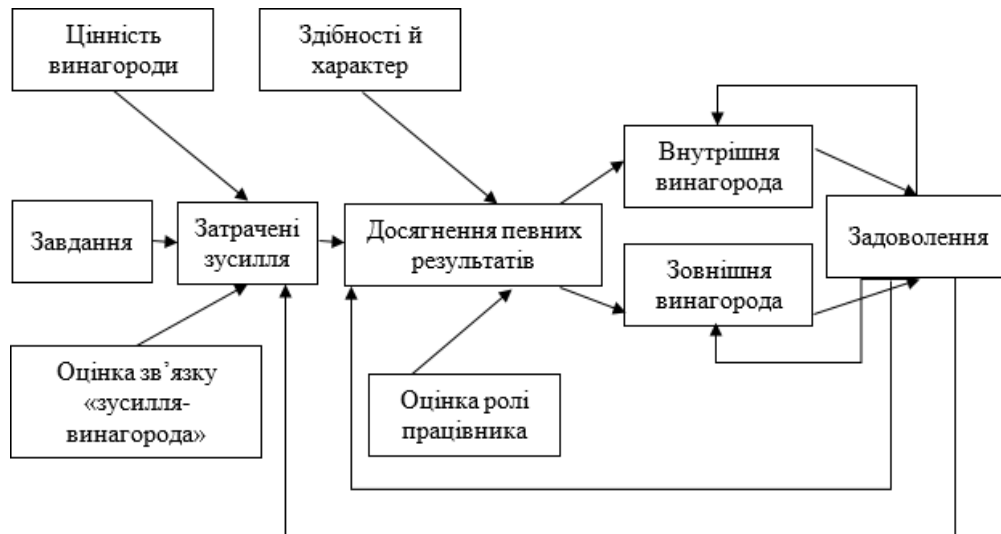


Рисунок 1.3 – Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

До теорії спільного управління у житті корпорацій та спілкування участь людини, яка працює, покращують рівень благодаті від роботи, через це вони працюють продуктивно та якісно. Покращення ступенем задоволення працівника від своєї роботи стало метою теорії, внаслідок цього зростає ефективність роботи організації. Зосереджує свою увагу ця теорія на досягненні вторинних потреб. Щоб застосувати цю теорію, потрібна лише належна організація роботи працівників .

В залежності від певних аспектів економічного становища виробництва та країни в цілому, мотивування персоналу змінювалось. Мотивація персоналу відбувається на індивідуалізації та на характері народу. В країні якій ми живем мотивація на протязі довгого часу підкорялася нормативам та вимогам та була пов'язана з комунізмом.

Отже, на нових підприємствах збереглися багато властивостей мотивації, але ж все таки в результаті є матеріальна винагорода. Теорії справедливості та очікування залишились і донині найбільш діючими. Тому за теорією В. Врума керівник повинен проаналізувати потреби та очікування перед тим, як між співробітниками розподіляти завдання. С. Адамс своєю теорією дає зрозуміти нам, що вклад співробітника на його думку більший ніж вклад його колег.

Список використаних джерел

1. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
2. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2 (38). С. 25–30.
3. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.
4. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С.119-122.
5. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2))
6. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>
7. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко та інші. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
8. HR jobs of the future – URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>
9. Комунікатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. URL: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlenets_sovremennye_funktsii_hrmenedjera.
10. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
11. Кримський Михайло. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. 2020. URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencijj>.
12. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1))
13. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа*. 2010. № 11. С. 44-48.
14. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Випуск 4. С. 128-135.

Менеджмент персоналу : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр спеціальності менеджмент денної форми здобуття освіти/уклад. Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2024. – ____ с.

Комп'ютерний набір і верстка:

Оксана ШОВКОВИЧ

Редактор:

Оксана ШОВКОВИЧ

Підп. до друку «___» _____ 2024. Формат 60х84/16. папірофіс.

Гарн.Таймс. Ум.друк. арк. ____ Обл.-вид. арк. ____ Зам. ____

Тираж ____ прим.

ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

45000 м. Ковель, вул. Заводська, 23

Друк – ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

