

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Управління та адміністрування»

В авторській редакції

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичні рекомендації
до вивчення дисципліни

Електронне видання

ДНІПРО
2025

Упорядники:
Л. О. Аніщенко

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
«Бізнес-адміністрування»
D3 Менеджмент
Протокол № 6 від 11.02.2025 р.

Н 91 HR-менеджмент : навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни для студентів спеціальності D3 Менеджмент ; освітня програма : Бізнес-адміністрування (другий магістерський рівень) денная форма навчання / упоряд. Л. О. Аніщенко ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 58 с.

Навчально-методичні рекомендації призначені для використання студентами денної форми навчання спеціальності D3 Менеджмент; освітня програма: Бізнес-адміністрування (другий магістерський рівень).

Навчально-методичні рекомендації містять основні теоретичні положення для засвоєння матеріалу курсу і перелік рекомендованої літератури.

Бібліогр.: 23 назв.

ЗМІСТ

1. ВСТУП.....	4
2. РОЗДІЛ 1. HR - менеджмент як специфічна функція менеджмент.....	5
3. РОЗДІЛ 2. Організація діяльності HR служб.....	29
4. РОЗДІЛ 3. Ефективність HR-менеджменту.....	45
5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	56

ВСТУП

Запропонований конспект курсу лекцій з дисципліни «HR - менеджмент» призначений для студентів спеціальності D3 Менеджмент; денная форма навчання за освітньою програмою «Бізнес-адміністрування» (другий магістерський рівень). Опанування теоретичного базису передбачає оволодіння практичними навичками формування та управління системою HR-менеджмент суб'єктів господарюванн.

Метою викладання дисципліни «HR-менеджмент» - ознайомити студентів з основними завданнями і змістом HR-менеджменту, літературою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі по вивченню проблеми з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем HR-менеджменту як цілісною системою цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

Процес опанування дисципліни передбачає набуття здатностей та фохових компетентностей:

- здатність до адаптації та дії в новій ситуації, зокрема під час формування колективу організації;
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), зокрема соціальна відповідальність є невід'ємною частиною управління персоналом.
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань, зокрема розуміння принципів формування колективу й командоутворення спонукає до ефективної співпраці.
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності, зокрема розгляд типів лідерів та ролей, які можуть виконувати менеджери в організації.

Написання навчально-методичних рекомендацій є узагальнення знань про аспектам HR-менеджменту підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз.

Наведений наприкінці конспекту лекцій перелік додаткової літератури, а також список рекомендованої літератури у кожному з трьох розділів, дозволить організувати студенту процес самостійної роботи над темами та лекціями, що будуть виноситися як на семінарське заняття так і для підготовки рефератів.

РОЗДІЛ 1.

«HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту»

Тема 1: «HR-менеджмент в системі менеджменту організацій»

Науку HR -менеджмент було започатковано наприкінці XIX - на початку XX ст., що було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку. У процесі свого становлення наука управління персоналом не просто слідувала за розвитком техніки і технології, а й випередила його, ставши провідним чинником прогресу матеріального виробництва.

Ця наука є невід'ємною частиною загальної науки управління сучасними виробничо-господарськими організаціями - менеджменту, і з цих позицій належить до соціальних наук. Водночас вона ідентифікується як окрема складова науки менеджменту з власними об'єктом, предметом, проблемами та методами їх наукового дослідження.

Об'єкт вивчення науки управління персоналом - соціальна підсистема будь-якої організації, яка функціонує у сфері виробництва товарів і (або) послуг.

Такий багатогранний об'єкт може вивчатися багатьма науками - соціологією, індивідуальною і соціальною психологією, ергономікою, фізіологією, правом, економікою праці тощо. Від цих наук наука управління персоналом відрізняється власним предметом дослідження.

Предмет вивчення науки HR -менеджменту - процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

Під час дослідження процесів HR -менеджменту використовують загальнонаукові і специфічні методи: системний підхід, спостереження, синтез, індукцію і дедукцію, моделювання, експериментування, анкетування, інтерв'ювання, вивчення документів, статистичні вибірки, соціометричні дослідження тощо.

Наука HR -менеджмент як самостійна сфера дослідницької діяльності спрямована на продукування нових знань про: людину як суб'єкт трудової діяльності з її психологічними, фізіологічними і діловими якостями; стратегічне та оперативне планування чисельності і структури персоналу; методи добору і розстановки кадрів з метою найефективнішого використання трудового потенціалу організації; методи управління працівниками та їх групами у процесі виробничої діяльності; професійну орієнтацію й адаптацію працівників; налагодження соціального партнерства в організаціях; оцінювання й атестування персоналу; управління розвитком персоналу; управління плинністю кадрів; мотивування і стимулювання працівників; організацію роботи HR служб.

Необхідність наукових підходів до HR-менеджменту зумовлена суттєвими змінами у трудовій орієнтації найманих працівників, які дедалі частіше розраховують не просто на певні посади, а й на кар'єрне зростання. Не менш важлива для них гарантія постійної зайнятості в обраній організації. Все це свідчить про необхідність вироблення в організації цілеспрямованої HR політики, науково обґрунтованої системи добору і розстановки кадрів, використання їх потенціалу для взаємної користі організації та працівників.

Як свідчать дослідження, важливим чинником реалізації економічних стратегій організацій є якість персоналу. Адже нерідко людський чинник є продуктивнішим за фінансовий і матеріальний. Цим обумовлені піклування про постійне підвищення кваліфікації працівників (для 90% організацій внесок персоналу в їхні здобутки найвагоміший); усвідомлення значення людського чинника у забезпеченні конкурентоспроможності організацій (від персоналу значною мірою залежать підвищення якості продукції, гнучкість і оптимальність виробничого циклу, терміни поставок).

Проблеми наукового HR -менеджменту актуальні для всіх організацій, однак у великих вони виявляються найвідчутніше. Адже в управлінні кадрами їм доводиться долати значні організаційні (зумовлені складною побудовою, складним функціонуванням, необхідністю у зв'язку з цим розмежування власності і управління, децентралізації влади, координації дій і контролю результатів), соціальні (сучасна велика організація як елемент соціуму покликана займатися проблемами персоналу, невластивими для малих і середніх організацій, де переважають прямі контакти), психологічні (у великих організаціях окрема людина губиться на тлі інших працівників; анонімність особистісних відносин породжує невдоволення, знижує інтерес до виконуваної роботи, що негативно впливає на ефективність і якість праці) проблеми. Подібні проблеми проявляються, але з іншою гостротою, і в управлінні персоналом малих і середніх організацій.

Отже, діяльність сучасних виробничо-господарських організацій неможлива без використання наукових підходів до відбору, розстановки і використання одного з найважливіших ресурсів динамічного їх розвитку - персоналу.

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл.1.1.

HR-менеджменту - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, HR - менеджмент - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій HR (кадрової) політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Таблиця 1.1 - Еволюція концептуальних підходів в HR -менеджменті

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового Управління
до 1890 р.	Виробничі Технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої Заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні Розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка Менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задач	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі Робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом HR менеджменту.

Концепція HR-менеджменту - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів HR і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Загальна концепція конкретизується чере HR політику та роботу HR - менеджмера.

Основна ціль HR -менеджменту:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу.

HRM як цілісна система виконує такі функції:

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

Отже, завдання HRM зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

HR-менеджмент як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

- формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

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

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

Виходячи з цього, основним завданням HR-менеджменту є удосконалення:

- HR (кадрової) політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

HR-менеджмент ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, плановірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Системне управління персоналом передбачає спільне функціонування та взаємодію синергетично поєднаних його підсистем. Управління персоналом є системоутворювальною категорією, тому за наукового підходу її необхідно співвідносити з поняттями системи, системного аналізу, структури, організованості. У формуванні нового розуміння управління персоналом переважають його системно-структурні характеристики. Отже, розгляд управління персоналом за системного підходу потребує визначення поняття системи та її елементів.

На практиці нерідко до систем відносять сукупність різномірних об'єктів, які об'єднані в одне ціле для досягнення певної мети. Головним, що визначає систему, є взаємозв'язок і взаємодія частин в цілому.

HR-менеджмент є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

HR-менеджмент забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

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

Керована система (об'єкт) - це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

HR -менеджмент являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації.

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

Система HR-менеджменту в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

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

Система HR-менеджменту являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи HR менеджменту підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

При формуванні системи HR підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.1).

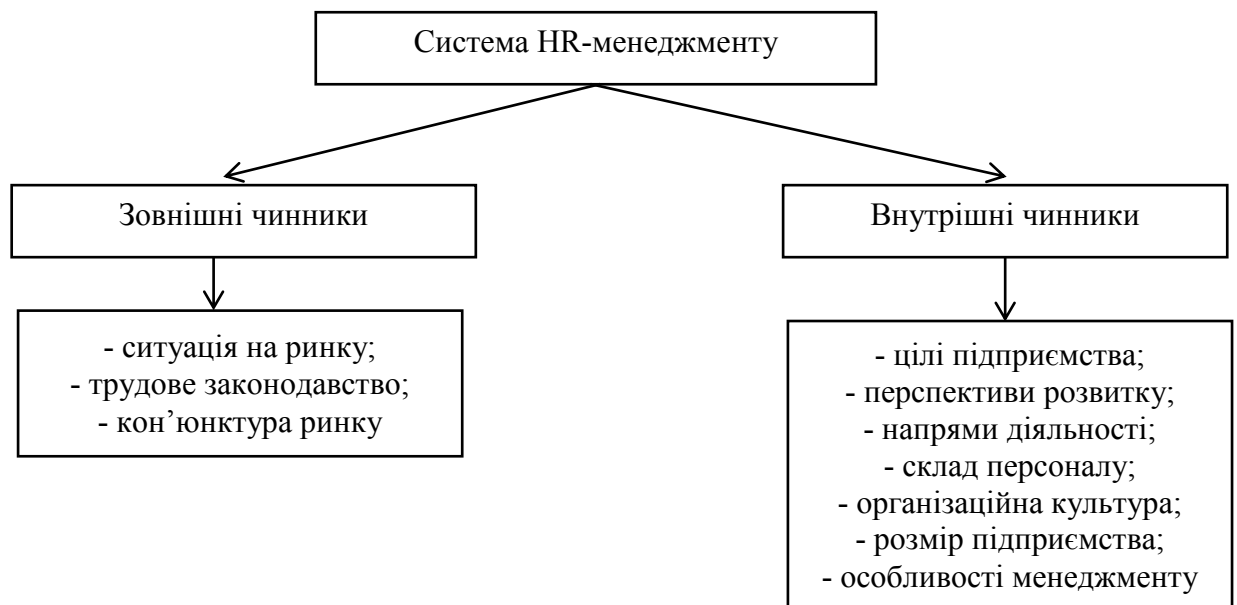


Рисунок 1.1 - Системи HR менеджмента підприємства

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис. 1.2)

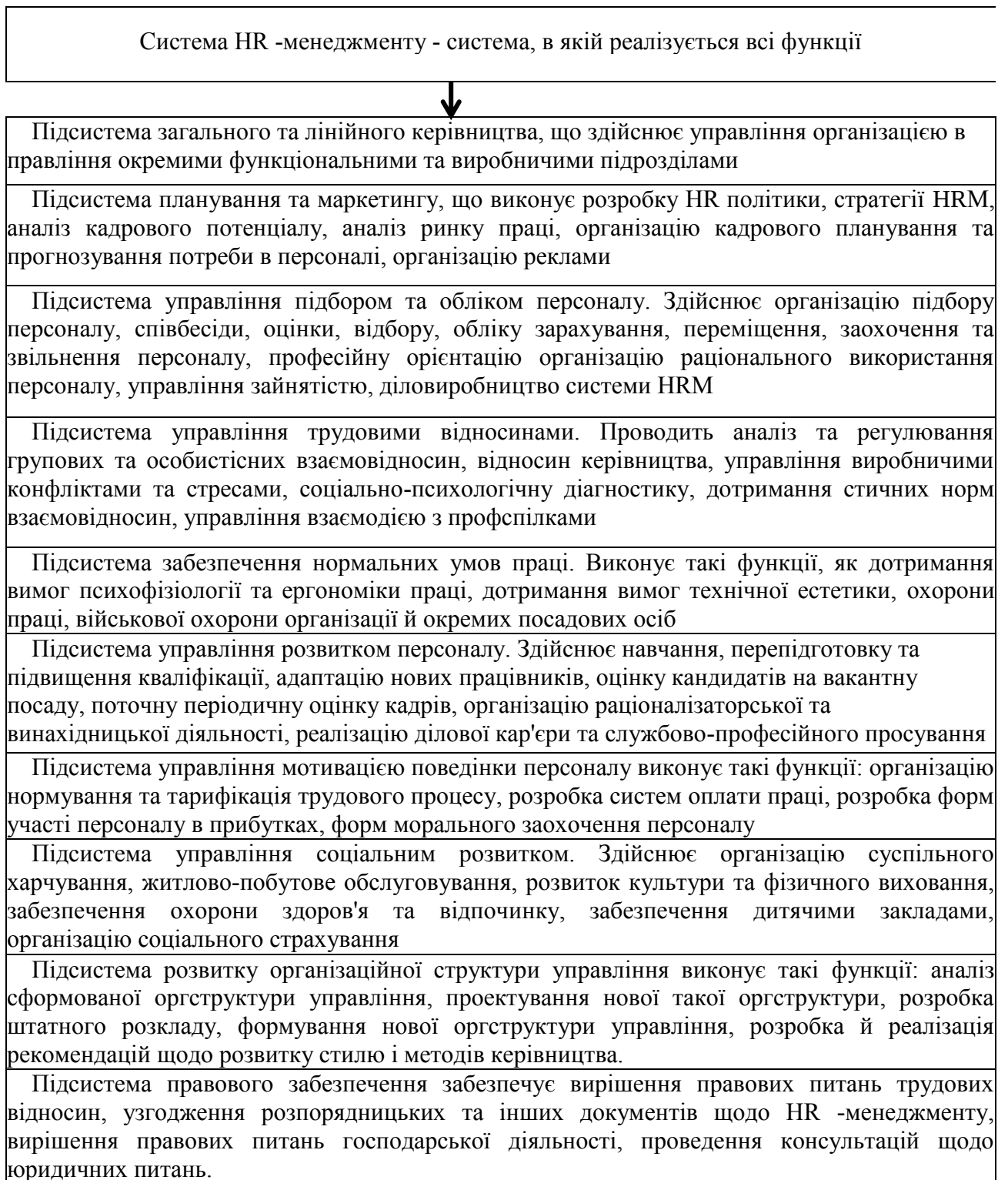


Рисунок 1.2 - Система HR - менеджменту організації

Філософія HR-менеджменту - філософсько-понятійне осмислення сутності HR-менеджменту, його виникнення, зв'язки з іншими науками і напрямками науки про управління, визначення в основі HRM ідей і цілей. Зокрема, філософія HR-менеджменту розглядає процес HRM з логічної, психологічної, економічної, соціологічної, організаційної й етичної точок зору.

Сутність філософії HR-менеджменту організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи в організації. Інакше кажучи, створені умови на справедливих, рівноправних, відкритих, довірчих основах в організації; кожен співробітник може повністю використовувати свої навички: кожен працівник має можливість відігравати активну роль у прийнятті важливих виробничих рішень; працівники користуються адекватними й слушними компенсаціями; створені безпечні й здоровіші умови праці. Такою ціною адміністрація завойовує відданість персоналу організації і витрати на створення таких умов неодмінно окупаються. В організаціях, де адміністрація не опікується про підвищення якості трудового життя, вона не здатна управляти своїм персоналом.

Філософія організації як сукупність цілей і правил поведінки співробітників виникла в Японії у великих компаніях Mitsubishi, Toyota, Sony, а потім одержала широке поширення в США в компаніях IBM, General Motors, McDonald's. А. Моріта, президент Sony, так сформулював філософські принципи підприємства нового типу: "Якби вдалося створити умови, у яких люди могли б об'єднатися з твердим наміром спільно трудитися й використовувати свої технічні здатності для здійснення своїх таємних бажань, то така організація могла б принести величезну насолоду й користь".

Основні принципи Sony, сформульовані А. Моріта:

1. Вибір великих цілей і постановка амбіційних науково-технічних завдань (транзисторний приймач, домашній відеомагнітофон, портативний плеєр, лазерний звукозапис).
2. Патерналізм - виховання в зайнятих на фірмі почуття, що вони - члени однієї родини (довічний найм співробітників, неординарні форми спілкування з керівництвом, планування службової кар'єри, фірмовий одяг).
3. Розвиток творчої ініціативи і свідомо відмова від складання жорстких планів (паралельні дослідницькі групи, виявлення й підтримка ентузіастів, "людей на своєму місці").

Американці заперечують японську першість, стверджуючи, що першим сформулював філософські принципи виробництва ще на початку XX в. Г. Форд і завдяки ним Ford панував на світовому автомобільному ринку до 30-х рр.: "Ціль моя полягала в тому, щоб робити з мінімальними витратами матеріалу і людської сили і продавати з мінімальним прибутком... забезпечувати максимум зарплати, інакше кажучи, досягати максимальну купівельну спроможність". І ще: "Усього, чому ми навчилися із часом, усім нашим умінням і мистецтвом ми зобов'язані нашим співробітникам. Я переконаний, що якщо людям дати свободу розвитку і свідомості службового боргу, вони завжди прикладуть усі свої сили й усе своє вміння навіть до самого незначного завдання".

Ці фрази, суттєво змінюють уявлення про Г. Форда як про винахідника тільки конвеєрної системи "вижимання поту", оскільки, навпаки, він дуже уважно ставився до персоналу фірми. Він продавав свої автомобілі робітникам за ціною 360 \$ США. При мінімальній місячній зарплаті 150 \$

США! Форд будував приватні школи й потім оплачував навчання в них обдарованих дітей робітників і менеджерів.

Слід зазначити, що філософія HRM, а виходить, і організації в різних країнах має більші відмінності.

Англійська філософія HRM ґрунтується на традиційних цінностях нації й теорії людських відносин. Вона передбачає повагу особистості працівника, щире доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

Американська філософія HRM побудована на традиціях конкуренції й заохочення індивідуалізму працівників із чіткою орієнтацією на прибуток компанії й залежність особистого доходу від неї. Характерна чітка постановка цілей і завдань, високий рівень оплати персоналу, заохочення споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія HRM ґрунтується на традиціях поваги до старшого, колективізму, загальної згоди, увічливості й патерналізму. Переважає теорія людських відносин і відданість ідеалам фірми, довічний найм співробітників у великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці.

14 принципів менеджменту в компанії Тойота (англ. Toyota Production System)

1. Приймай управлінські розв'язки з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.

2. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.

3. Використовуй "витягаючу" схему, щоб уникнути надвиробництва. Організація роботи виробництва вимагає, щоб споживач одержав те, що йому потрібно, у потрібний час і в потрібній кількості.

4. Вирівнюй обсяги робіт. Для того, щоб створити правильне заощадливе виробництво і отримати поліпшення якості обслуговування, потрібно вирівняти графік виробництва, не завжди строго дотримуючись порядку надходження замовлень.

5. Зупиняй виробництво, якщо того вимагає якість.

6. Стандартні завдання й делегування повноважень співробітникам - основа безперервного вдосконалювання.

7. Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.

8. Використовуй тільки надійну, випробувану технологію.

9. Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідують філософію компанії й можуть навчити цього інших.

10. Виховуй неабияких людей і формуй команди, що сповідують корпоративну філософію.

11. Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання й допомагай удосконалюватися.

12. Прагнеш розібратися в ситуації - подивися на все своїми очами.
13. Ухвалюй розв'язок не кваплячись, зваживши всі можливі варіанти.
14. Зроби свою компанію, що навчається організацією за рахунок безустанного аналізу й безперервного вдосконалювання.

Рекомендована література до теми: [2, 3, 4, 8].

Тема 2: «HR-менеджмент як соціальна система»

Управління підприємством (об'єднанням) передбачає і управління його важливими компонентами і параметрами: виробничим і кадровим потенціалом, фінансами, якістю продукції (послуг) тощо.

Ринкова економіка поєднує усіх членів трудового колективу загальним економічним інтересом, який визначає їх ставлення до праці і її результатів. Суть трудового колективу полягає у тому, що об'єднуючи людей загальним соціальним і виробничим інтересом, він ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальності особистості, реалізації її повноцінного розвитку.

І як результат, розвивається сам колектив: чим яскравіша і змістовніша індивідуальність, чим більше у колективі творчих особистостей, людей з розвинутою свідомістю, тим більш дієздатним є колектив у цілому. Тому HRM перебудовує також характер людських взаємовідносин всередині трудового колективу.

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Але вона може стати гальмом процесу, приховуючи свої можливості, відчувати незадоволеність колективними відносинами.

Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, по-різному ставляться до праці, до свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва).

Об'єкт керування персоналом – один працівник або група працівників.

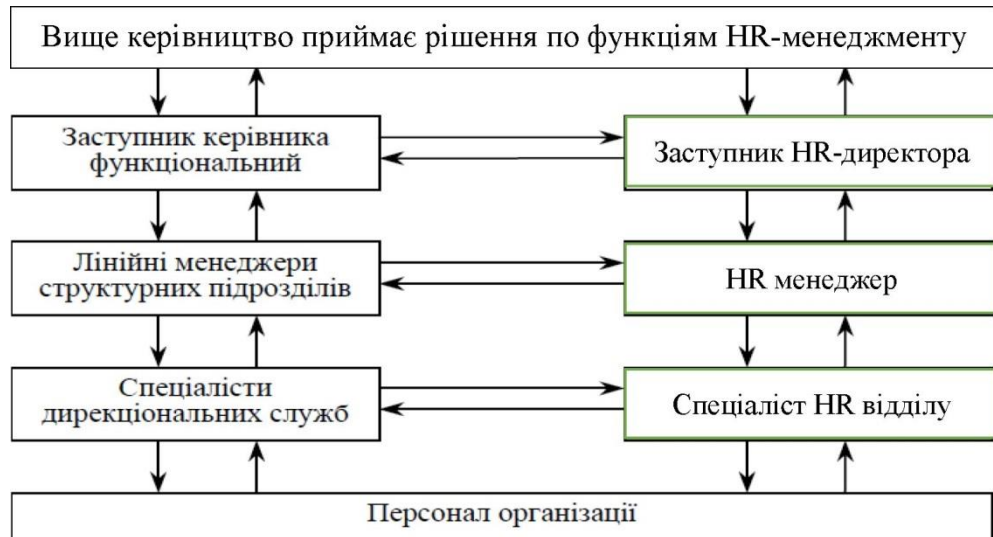
Суб'єкт керування виступають фахівці, керівники всіх рівнів, які виконують функцію керування стосовно своїх підлеглих.

Схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів HRM показано на рис 2.1

Вище керівництво організації (директор, генеральний директор, голова правління та їх заступники, президент) має закріплені статутом організації повноваження – це право приймати остаточне рішення, спрямовувати і координувати роботу інших та віддавати накази.

Лінійні менеджери уповноважені спрямовувати роботу своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації.

Суб'єкт HR-менеджменту



Об'єкт управління

Рисунок 2.1 - Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів HR-менеджменту організації

HR-менеджери повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом.

До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного HR-менеджменту належать:

- розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- залучення в організацію нових працівників;
- навчання працівників новій для них роботі;
- покращення якості роботи кожного працівника;
- створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин між працівниками;
- роз'яснення політики та послідовності дій організації;
- контроль трудових витрат;
- розвиток здібностей кожного працівника;
- створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі;
- турбота про здоров'я і фізичний стан працівників.

У невеликих організаціях лінійні менеджери виконують всі обов'язки самостійно, але з розширення організації їм необхідна допомога і поради менеджерів по персоналу.

Слід відмітити, що персонал - це повний особовий склад найманих робітників організації (за винятком керівництва). Він має певні кількісні і якісні характеристики (структуру, досвід, стаж і т. ін.) і виконує різні виробничо-господарські функції, персонал, що офіційно значиться в штаті організації, називається кадрами.

Звичайно персонал формується цілеспрямовано. Це дозволяє встановити його оптимальну структуру, забезпечити раціональний розподіл трудових функцій і завантаження працівників.

Людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик:

- біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

- психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

- педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

- соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.

Так, під гармонійним розвитком особистості слід розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Поняття «індивідуальність» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через

індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності.

В індивідуальності можна виділити:

- базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);

- програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет.

Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії.

Поняття «індивід» тісно пов'язане з поняттям "індивідуальність", яке використовується для позначення сукупності якостей, здібностей окремо взятої людини. Отже, «індивід» - це окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти; це особа, людина як окрема особистість в середовищі інших людей, тобто у трудовому колективі. Вона має індивідуальність як особливості характеру і психічного складу, що відрізняють одну особистість від іншої.

В міру зростання розподілу праці і його спеціалізації відбувається виділення різних категорій працівників.

Наука виділяє різні класифікації кадрів: за посадовими ознаками; за рівнем управління; за спеціальною освітою; за галузями економіки.

Але базовою є класифікація працівників у процесі прийняття і реалізації рішень. За цією ознакою кадри управління поділяються на три великі групи: керівники; спеціалісти; технічні виконавці.

Залежності від обсягу і характеру виконуваних функцій керівники поділяються на лінійних і функціональних.

Лінійні керівники повністю відповідають за виконання всіх функцій по управлінню конкретним об'єктом.

Функціональні керівники відповідають за виконання деяких функцій і очолюють відповідні колективи функціональних служб (відділи, управління). Функціональні керівники підпорядковані безпосередньо своєму лінійному керівнику, одночасно за деякими спеціальними питаннями підпорядковуються відповідному функціональному керівнику.

Керівник – ключова ланка системи управління трудовим колективом. Його основна функція – управління, тобто інтеграція всіх управлінських функцій. Керівник є не тільки організатором, а й носієм влади, повноваженим представником власника у даному колективі. З іншого боку, керівник є одночасно лідером колективу, представником і виразником інтересів даної організації. У ньому поєднуються централізовані і демократичні принципи управління.

Керівництво це не тільки виконання обов'язків, а й самостійна професія – менеджер підприємства.

Всі керівники за рівнями у системі управління підприємством (об'єднанням) поділяються на три групи:

1. Керівники нижньої ланки.
2. Керівники середньої ланки.
3. Керівники вищої ланки.

До **керівників нижньої ланки** відносяться бригадири, начальники дільниць, завідувачі секцій і т. ін., а також керівники внутрішніх підрозділів функціональних відділів і служб підприємств (об'єднань).

Керівниками середньої ланки вважаються начальники цехів, відділів, служб, підприємств (об'єднань).

До **вищої ланки** відносять керівників підприємств та їх заступників.

Найчисельнішу категорію персоналу управління складають спеціалісти. До **спеціалістів відносять** персонал, який бере безпосередню участь у розробці варіантів господарських рішень, підготовці і реалізації конкретних рішень. Основним результатом їх праці є створення нової інформації, необхідної для здійснення процесів управління. Це економісти, маркетологи, бухгалтери, інженери і т. ін.

У системі управління працюють і технічні виконавці: секретарі, оператори, діловоди, експедитори, кур'єри. Цей персонал відповідає за своєчасну технічну обробку інформації: впорядкування, облік, зберігання, тиражування, видачу, пересилку і т.ін.

Конкретний склад персоналу підприємства визначає його штатний розклад, тобто перелік затверджених посад відповідно до структури управління організацією.

Перелік посад визначається єдиною номенклатурою посад у галузях економіки країни.

Система роботи з персоналом – це сукупність всієї діяльності з персоналом від формування трудового колективу до забезпечення його ефективного функціонування.[3]

З погляду виконуваних функцій (розв'язуваних завдань) персонал підрозділяється на дві групи (категорії) – робітники й службовці.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру.

Основні робітники зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості, просторове положення предмета праці, у результаті чого створюються матеріальні продукти й послуги.

Допоміжні робітники пов'язані з обслуговуванням робочих місць у допоміжних підрозділах – ремонтних, інструментальних, транспортних і т. ін.

Розрізняють наступні категорії робітників: працюють за допомогою автоматів; виконують роботу за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; обслуговують машини, верстати, установки, прилади; виконують

роботу вручну; виконуючі роботи з ремонту й налагодження машин і механізмів.

Робітників класифікують також за професіями, віком, формами і системами оплати праці, стажу.

До робітників близький молодший обслуговуючий персонал, зайнятий наданням не пов'язаних з основною діяльністю послуг – двірники, кур'єри, прибиральники не виробничих приміщень, водії персональних автомобілів керівництва й автобусів, що перевозять співробітників.

Службовці здійснюють організацію людей, керування виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі та інші функції. Вони належать до професійної групи осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею і об'єднуються в кілька груп:

1) керівники - підрозділяють на три рівні: вищий (організації в цілому); середній (основних структурних підрозділів); низовий (працюючі й виконавці).

До керівників відносять також їхніх заступників, головних фахівців, державних інспекторів. У сукупності вони утворюють адміністрацію, до складу якої також включають окремих осіб, що не належать до керівництва, але виконують допоміжні управлінські функції, наприклад, співробітників кадрових служб;

2) фахівці - зайняті розробкою варіантів вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, вибір і прийняття яких входить у компетенцію керівників. Це -економісти, юристи, ІТП і їхні помічники;

3) інші працівники, що належать до службовців -здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (діловоди, архіваріуси, коменданти, касири).

Соціальна група – це сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками.

Різновидами соціальних груп у трудовому колективі є соціальні групи за видами діяльності, тривалістю існування тощо.

Сьогодні люди, як правило, працюють не поодиночці, а у складі групи, тобто сукупності осіб, об'єднаних за якісною ознакою (за професією й т.ін.) і включених у певну систему міжособистісних відносин.

Група може виступати в якості керуючої, керованої й самокерованої структури з різним ступенем згуртованості.

Виходячи зі строків існування групи підрозділяються на тимчасові (призначені для вирішення разових завдань) і постійні.

Відповідно до їх функцій виділяють групи, орієнтовані на досягнення певної мети (інструментальні), наприклад, персонал організації, або на спілкування.

Реалізація функцій інструментального колективу припускає певний ступінь розподілу праці між його учасниками. У цьому випадку він існує тільки як кількісне, що створює можливість повної взаємозалежності працівників.

Група – сукупність людей, об'єднаних будь-якою ознакою: загальним просторовим і тимчасовим буттям, загальною діяльністю, економічними, демографічними та іншими характеристиками.

Велика група – держави, нації, народності, класи. Через велику групу здійснюється вплив ідеології суспільства на психологію людей.

Мала група – нечисленна за складом соціальна група, члени якої об'єднані загальною діяльністю й перебувають у безпосередньому стійкому спілкуванні одного з одним, що є основою для виникнення як емоційних відносин, так і особливих групових цінностей і норм поведінки (родина, виробнича бригада, шкільний класи і ін.)

Група первинна, вид малої групи, відрізняється ступенем солідарності, глибокого розвиненням почуттям «Ми». Характерні риси: нечисленний склад, просторова близькість членів, тривалість існування, єдність мети, добровільність вступу в групу й неформальний контроль за поведінкою членів. Через первинну групу людина ефективніше засвоює норми, цінності й традиції суспільства.

Поряд з малою групою виділяється більша група (рис. 2.2).

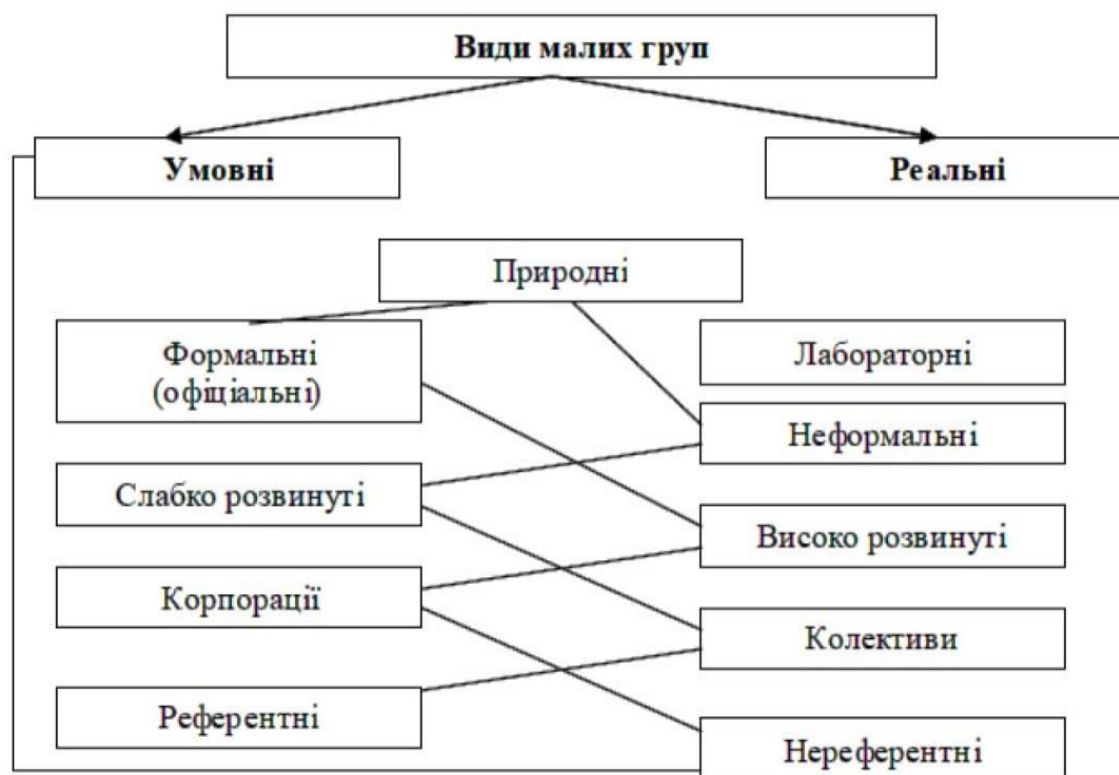


Рисунок 2.2 - Класифікація малих груп

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Так, **штатна структура персоналу** відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства (табл. 2.1) характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Таблиця 2.1- Соціальна структура персоналу підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика ознаки
Зміст праці	розумова; фізична
Рівень освіти	неповна загальна середня; загальна середня; професійно-технічна; неповна вища; базова вища; повна вища
Рівень кваліфікації	некваліфіковані працівники; малокваліфіковані працівники; кваліфіковані працівники; висококваліфіковані працівники
Професійний склад	склад робітників за професіями, склад фахівців за спеціальностями
Стаж роботи	до 3 років; від 3 до 5 років; від 5 до 10 років; від 10 до 20 років; більше 20 років
Стать	чоловіки; жінки
Вік	до 25 років; від 25 до 30 років; від 30 до 45 років; від 45 до 60 років; від 60 років і старше
Національність	українець; казах; євреї; інші
Належність до громадських організацій, партій	безпартійні; члени політичних партій; члени громадських організацій, профспілок; не члени громадських організацій
Сімейний стан	холостяки (неодружені); одружені; розведені; вдівці (вдови)
Напрямок мотивації	передова частина колективу; середня частина колективу; відстала частина колективу
Рівень життя	високий; середній; низький
Статус зайнятості	працюючі за наймом; роботодавці; члени колективних підприємств, кооперативів; безкоштовно працюючі члени сім'ї

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт,

копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень.

Керівник підприємства, працівники служби HRM повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників.

Персонал характеризується чисельністю і певною соціальною структурою, що, як було зазначено вище, може бути статистичною й аналітичною.

Статистична структура відображає розподіл і рух персоналу в розрізі категорій і груп посад.

Виділяються:

- персонал основних видів діяльності (особи, які працюють в основних йдопоміжних, НДІ й дослідно-конструкторському підрозділах, апарату управління, зайняті створенням продукції, послуг або обслуговуванням цих процесів);

- персонал неосновних видів діяльності (працівники ремонтного, ЖКГ, підрозділів соціальної сфери).

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і підрозділяється на загальну й приватну.

Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємозалежних підрозділів організації, що утворилися в результаті внутрішнього процесу розподілу праці.

Процес формування оргструктури отримав назву департаменталізації.

Існують жорсткі оргструктури (функціональні й дивізіонні) й гнучкі (адаптивні).

У розрізі загальної структури персонал розглядається за такими ознаками, як вік, стать, стаж роботи, освіта й професія.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідного віку в його загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються наступні угруповання: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старше.

Структура за статтю: чоловіча або ж жіноча.

Структура за стажом може розглядатися подвійно – у плані загального стажу й стажу роботи в організації.

Загальний стаж роботи групують по таких періодах: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 40 років і більше.

Стаж роботи в організації характеризує закріпленість кадрів. Виділяють наступні періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15- 19, 20-24, 25-29, 30 і більше років.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальні і спеціальні) припускає виділення осіб, які мають вищу освіту, незакінчену вищу (більше півроку навчання), середню спеціальну, середню загальну, неповну середню, початкову.

Рольова структура персоналу (табл. 2.2) визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Таблиця 2.2 - Рольова структура

Назва ролі	Зміст ролі
1	2
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"

Продовження таблиці 2.2

1	2
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі тощо
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує «почини» і «заходи» у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є «рука»
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність чисельності працівників різних посадових груп об'єктам робіт, властивим кожній посадовій групі, вираженим у витратах часу.

Чисельність персоналу є другою характеристикою персоналу, після структури.

Чисельність визначають змістом, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.

Чисельність персоналу трудового колективу може бути: нормативна; штатна; фактична.

В **обліковий склад працівників** на кожний календарний день включають як фактично працюючих, так і відсутніх з якихось причин. Не

включають сумісників, працівників для рядових і спеціальних робіт, залучених на основі договорів, направлених на навчання з відривом від виробництва й отримуючих стипендію за рахунок підприємства.

В умовах дефіциту кадрів облікова чисельність може істотно відрізнятися від нормативної, тому співвідношення цих показників постійно контролюють, щоб не допускати значної розбіжності між ними.

Облікова чисельність на певну календарну дату включає всіх співробітників, у тому числі прийнятих з даної дати, і включає всіх звільнених, починаючи з неї. У її складі виділяють три категорії працівників:

1) постійні (прийняті в організацію безстроково, або на строк більше одного року за контрактом);

2) тимчасові (прийняті на строк до 2-х місяців, та для заміщення тимчасово відсутньої особи - до 4 місяців);

3) сезонні (прийняті на роботу, що носить сезонний характер на строк до 6 місяців).

Облікову чисельність щодня враховують табельними записами, в яких відзначаються як присутні на роботі, так і відсутні з тих або інших причин.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися і як середня величина за деякий період - місяць, квартал, рік.

Так, **середнєсписочна** чисельність за місяць дорівнює сумі явок і неявок по днях, віднесена до календарного числа днів. Показники за вихідні й святкові дні прирівнюються до попередніх робітників.

Оскільки не всі з тих або інших причин щодня бувають на робочому місці, реальну величину персоналу в даний момент характеризує явочна чисельність.

Слід відмітити, що у складі вихідної чисельності трудового колективу розглядають такі категорії персоналу: адміністративно-управлінський; виробничий (основний); обслуговуючий.

У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга.

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не замінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж протягом року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, має бути видано наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього лиця – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників не облікового складу: зовнішні сумісники; лиця, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, з погляду обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу. Облікова чисельність персоналу може розглядатися не тільки як моментна, але й як середня величина за деякий період – місяць, квартал, рік.

Так, середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу.

Посада - сукупність відношення відділених функцій пов'язаних з виконанням невеликого кола зобов'язань.

Професія - це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності. Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

Спеціальність або спеціалізація - це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність - це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т. ін.

Кваліфікація - це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

- кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);
- кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т. ін.

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

1) Коефіцієнт кваліфікації ($K_{\text{кв}}$) показує достатність (недостатність) кваліфікації працівників для виконання доручених їм робіт. Він не може бути більшим 1. Якщо $K_{\text{кв}} = 1$, це означає, що і освіта, і практичний досвід усіх працівників відповідає кваліфікаційним вимогам.

2) Коефіцієнт використання кваліфікації ($K_{\text{в.кв}}$) показує раціональність використання кваліфікації працівників при виконанні доручених їм робіт:

$$K_{\text{в.кв}} = \Sigma \Pi_{\text{в.кв}} / \Sigma \Pi_{\text{заг}},$$

де $\Sigma \Pi_{\text{в.кв}}$ – сума затрат праці на виконання робіт відповідно до кваліфікації за певний період;

$\Sigma \Pi_{\text{заг}}$ – сума загальних витрат праці за цей період.

Впровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Разом з тим, в сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і не-кваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

У результаті реінжинірингу бізнесу відбувається зміна характеристик робочого місця.

Працівник, як учасник команди, уже не обмежується знаннями про проведення окремої операції. Члени однієї команди поділяють з колегами

відповідальність за досягнення загального результату. Стираються межі між зонами їхньої відповідальності. Кожен працівник перетворюється в універсального фахівця, який повинен мати більш широке уявлення про всі роботи, що виконуються для досягнення результату.

Компетентність - це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності:

1) *функціональна* (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати.

2) *інтелектуальна* компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) *ситуативна* компетентність: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) *часова* компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) *соціальна* компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.ін. Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник - підлеглий", так і по горизонталі - "працівники одного рівня", а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміння швидко і правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т. ін.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо - керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Вивчення HRM забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу - керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки HRM виступає найважливішою складовою частиною професійної

компетентності керівників підприємств.

Міра кваліфікації працівника називається **професійною компетентністю**. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає **професійна придатність** - сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії.

Однак одного вміння виконувати професійні обов'язки не досить для досягнення цілей організації, оскільки яким кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати або мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації і професійної майстерності забезпечують досягнення результату. І навпаки, як сильно не був би мотивований робітник, він навряд чи зможе ефективно використовувати знаряддя праці, не володіючи навиками роботи з ним.

Рекомендована література до теми: [1, 2, 3, 4].

РОЗДІЛ 2.

«Організація діяльності HR служб»

Тема 3: «Організація діяльності та функції HR служб»

Робота з персоналом підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою. На різних підприємствах використовуються різні назви цієї служби: відділ кадрів, служба кадрів, відділ по роботі з персоналом і т. ін..

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

Кадрова служба організації – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом з зайнятими в них

посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом у рамках вибраної HR політики.

Головне призначення HR служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні HR політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні.

Будь-яка сучасна виробнича організація є складною соціотехнічною системою, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва.

Підвищення ролі соціальної складової виробництва обумовило якісні зміни систем управління та знайшло відображення в нових формах і методах роботи з персоналом.

В останні десятиліття прискорення НТП підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу.

Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією HR відділу. Його роль в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів.

В умовах ринкового господарювання персоналу організації притаманний високий динамізм розвитку. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, навичок, але й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей є нині основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам та вимогам виробництва. Отже, для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно постійно проводити заходи щодо вдосконалення розроблення та реалізації HR політики, підвищення ефективності діяльності служб HRM в організації.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків HR служб. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби HRM. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під

час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал. Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб HRM не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Наприклад, служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної HR політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми.

Остання програма гарантує кожному з сотрудникові підприємства можливість спілкування з її вищим керівництвом.

Ефективність роботи сучасної HR служби на підприємстві залежить від:

- її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;
- взаємопов'язаності роботи структурних підрозділів у середині самої служби;
- органічного зв'язку роботи HR служби з роботою технічної і економічної служби підприємства;
- кадрового забезпечення служби.

Кадрова служба в сучасних умовах повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами на підприємстві. Вона покликана виконувати функцію контролю за реалізацією HR політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням робітників, а також створювати соціально-психологічний клімат у колективі і соціальний захист робітників.

Структура HR служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

HR Відділ є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством.

Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність робітників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва та послуг.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій HR служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає

працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і т. ін.

Світовий досвід показує, що «критичною масою», при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або HR відділу, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями.

На великих підприємствах у складі відділу персоналу є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства; соціологічних досліджень. Тобто, великі виробничі або комерційні структури вимагають створення розгалуженої служби HRM по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 3.1).

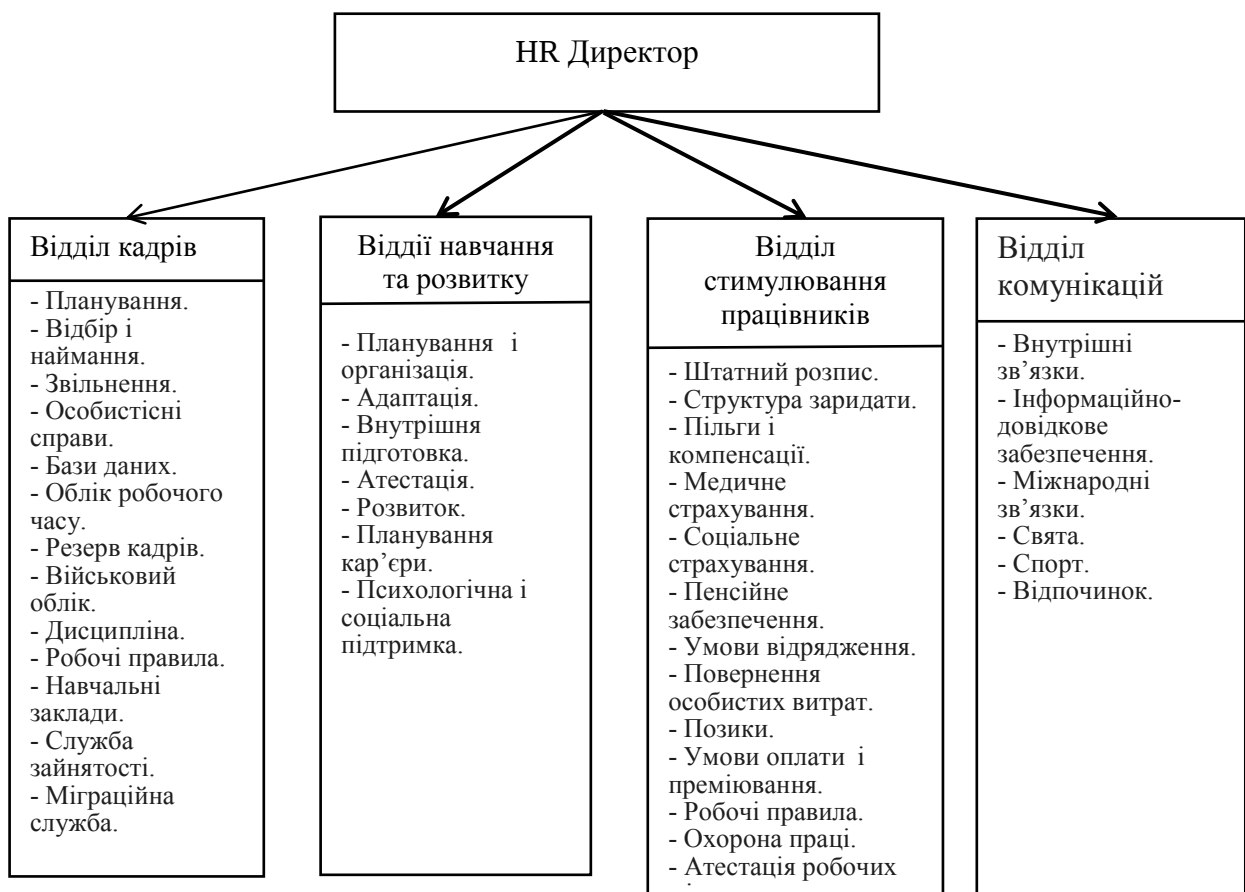


Рисунок 3.1 – Склад HR відділу

При цьому HR директор особисто вирішує наступні питання: філософія і політика підприємства стосовно роботи 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.

На рис. 3.2 – 3.3 наведені організаційні структури HRM різних організацій. У структурі служб HR відділів в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи: сектори; бюро; групи, функції яких виконують окремі виконавці.



Рисунок 3.2 - Організаційна схема HRM виробничої фірми

До складу HR відділів можуть входити менеджери та інспектори по кадрах, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи та інші спеціалісти.

Чисельність працівників, необхідних для виконання всіх робіт з комплектування та обліку персоналу, визначається такими показниками:

- загальна трудомісткість робіт, розрахована за типовими нормами за рік (квартал);
- чисельність персоналу в організації;
- фонд оплати праці на утримання відділу персоналу.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним

довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу.

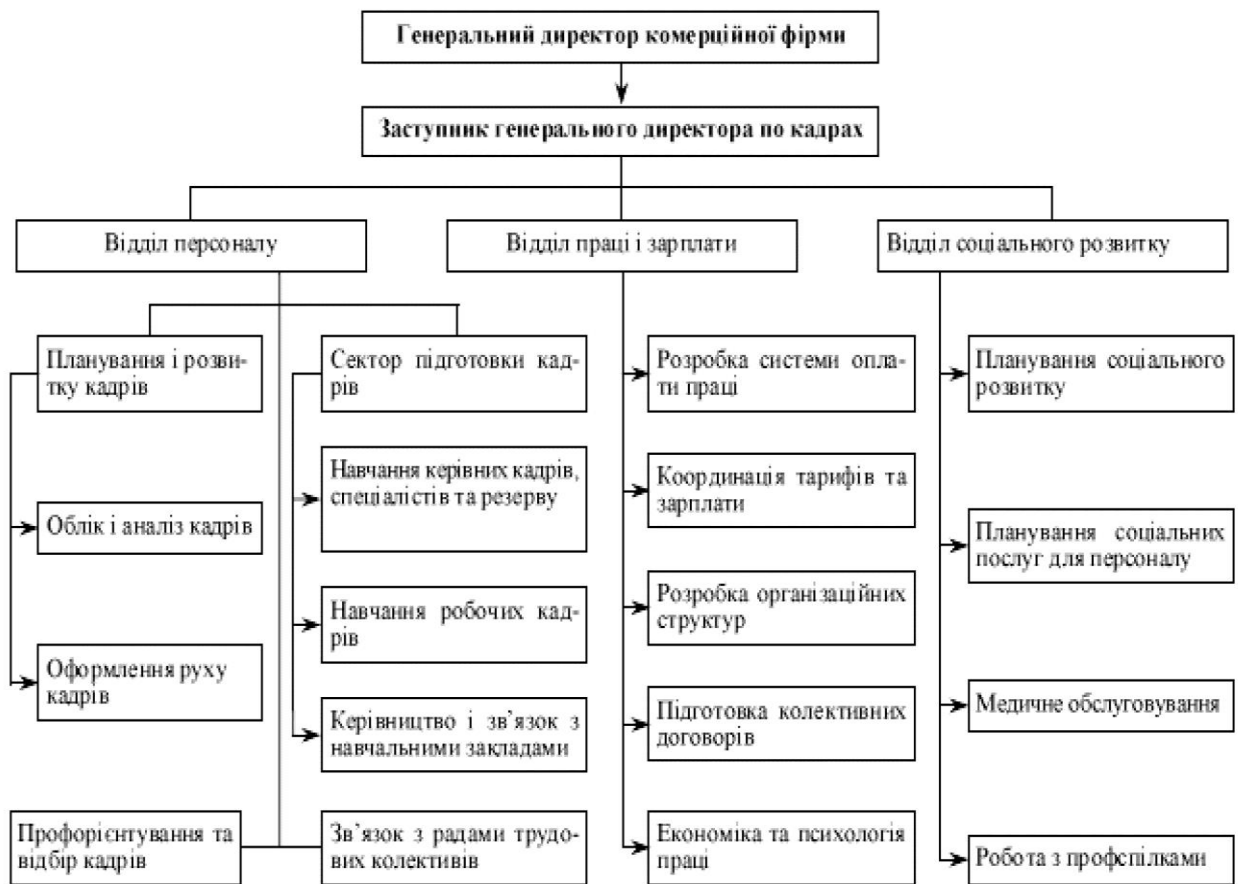


Рисунок 3.3- Підрозділи HR служби в системі комерційної фірми

Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей.

HRM контролює всі підрозділи і функції підприємництва та виробництва: виробництво, торгівля, фінанси. HR відділ створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу.

Для виконання поставлених завдань HR відділ на підприємстві виконуються такі функції:

1. Разом з економічним відділом, відділом праці та соціального захисту складає перспективні та поточні плани потреби в різних категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.

2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій відповідно до плану по праці.

3. Організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.

4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.

5. Формує та підготовляє резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства.

6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.

7. Вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування.

8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.

9. Складає розрахунки і заявки на потреби підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.

10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.

11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.

12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.

13. Веде облік заохочень та винагород робітників і службовців.

14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.

15. Оформлює, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагороди).

16. Підготовляє договори з місцевими органами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.

17. Підготовляє та видає довідки на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців за запитами уповноважених органів.

18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.

19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань роботи з персоналом.

20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування, виготовлення бланків трудових книжок, прийняття на роботу, матеріалів соціологічних досліджень.

21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.

22. Веде облік військовозобов'язаних.

23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.

24. Допомогає у працевлаштуванні особам, які звільняються, підприємствах у випадках, передбачених чинним законодавством.

Права HR відділу

HR Відділ на підприємстві має такі права:

1. Контролювати використання робітників і службовців у відповідності з їх професією, спеціальністю та кваліфікацією.

2. Вимагати від керівників підрозділів інформацію про роботу з персоналом, а також інші матеріали з комплектування, розстановки, використання та оцінки діяльності працівників.

3. Репрезентувати з питань виконання своїх обов'язків підприємство у державних і громадських закладах.

4. Брати участь у розробці та вдосконаленні організаційної структури управління підприємством, штатного розкладу, завдань відділам підприємства.

5. Пропонувати заходи заохочення та покарання за порушення трудової дисципліни.

6. Контролювати виконання трудового законодавства підрозділами підприємства (спільно з профспілковим комітетом та юридичною службою).

Відповідальність HR відділу.

Начальник HR відділу, його працівники залежно від посадових функцій та відділ персоналу в цілому відповідає за:

1. Забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників, спеціалістів та допоміжного персоналу, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій у визначені планом строки.

2. Наявність резерву підготовлених інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівництва підприємства.

3. Стан обліку та звітності за усіма видами роботи з персоналом, зберігання документів та стан діловодства щодо персоналу.

4. Збільшення плинності всіх категорій персоналу та стан трудової дисципліни.

5. Своєчасне вирішення питань за заявами та скаргами, що стосуються персоналу.

У реальній практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки HR підрозділу з іншими структурами організації. Проте формальне закріплення є підмогою для запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами.

HR відділ у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами.

Так, відділ персоналу спільно з планово-економічним відділом:

1. Розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій.

2. Розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку із введенням нових потужностей або підрозділів.

3. Складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів.

4. Готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни.

5. Складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому.

6. Готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв'язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва а також з інших причин.

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

1. Вивчає та аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.), розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві.

2. Готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік.

3. Організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів робіт з персоналом.

4. Розробляє форми морального та матеріального стимулювання і подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд.

5. Перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення.

6. Здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:

1. Узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства.

2. Готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці.

3. Виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву.

4. Організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах.

5. Бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

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

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

У зовнішньому середовищі відділ персоналу щодо роботи з персоналом взаємодіє з різними державними та недержавними органами (рис. 3.4).

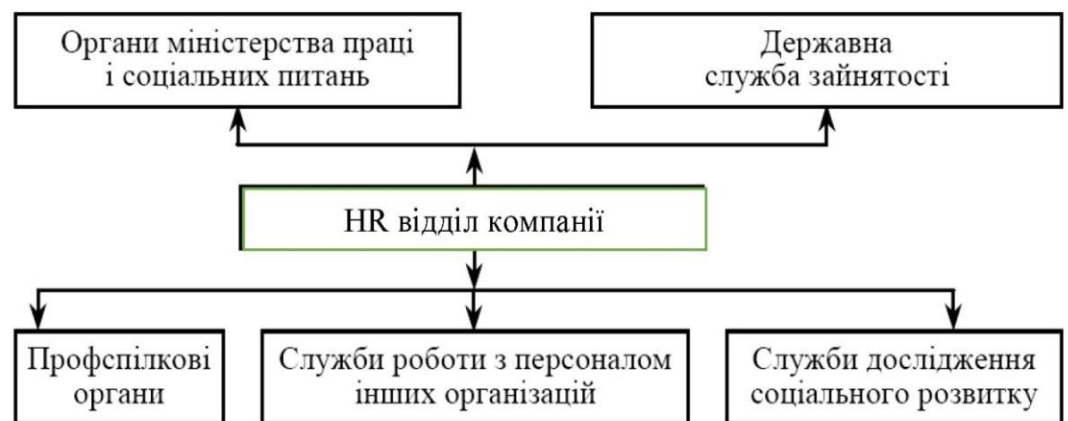


Рисунок 3.4 - Взаємодія HR відділу із зовнішнім середовищем

Отже, в цілому підрозділ з HRM:

- разом з керівниками інших структурних підрозділів організації розробляє HR політику й плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництвом компанії;
- періодично (раз на рік на вимогу) представляє керівництву організації аналітичні записи про HR ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями по їхньому рішенню;
- разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;
- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників (оперативне медобслуговування, харчування, постачання промисловими й продовольчими товарами, транспорт і т. ін.);
- спільно із службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження

комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпеченню безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Він підбирає, розставляє і використовує персонал за своїм розумінням. Високопрофесійний менеджер оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий – ще більш слабкими підлеглими. І як результат – перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом – до збитковості, а потім – банкрутства. Знаючи свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації.

Будучи довіреною особою власника майна, менеджер втілює його завдання (директиви) у конкретні дії, але у той же час в якості лідера колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує двоєдину задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність.

Зокрема, менеджер може:

- 1) керувати будь-якою з них (або її частиною);
- 2) керувати кількома одразу;
- 3) керувати всією організацією в цілому.

Поняття «менеджер» не завжди має однаковий зміст, тому є ще менеджери загального керівництва, лінійні й функціональні, і при тому на різних рівнях управління організації.

Менеджери загального керівництва очолюють організації. Вони займають посади директорів, голів правління, президентів та ін., здійснюють управління організацією, виконують функції планування, організації, мотивації, і контролю у повному обсязі, координують і регулюють діяльність персоналу в цілях виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів. Вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна.

Лінійні менеджери очолюють відносно відокремлені підрозділи. Вони займають посади керівників філій, представництв, виробничих підрозділів. Кожен з них через наданий йому апарат управління не тільки координує діяльність підпорядкованого йому персоналу, а й приймає управлінські рішення відносно виконання завдань менеджера загального керівництва з питань виробничого, соціально-економічного, організаційного, технічного

характеру призначені гарантувати ефективну роботу всього підрозділу. Вони діють на основі Положення, затвердженого вищим керівництвом організації.

Функціональні менеджери – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації (головні спеціалісти, керівники відділів маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, економіки, фінансів, обліку, аудиту та ін.). В обов'язки функціональних менеджерів входить підготовка рекомендацій менеджерам загального та функціонального керівництва для змін тих чи інших параметрів управляемого об'єкта.

Функціональний менеджер одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює. Коло функцій та обов'язків встановлюється тільки у межах визначених менеджером загального керівництва у запровадженому ним Положенні про структурний підрозділ. Якщо порівняти діяльність менеджерів, які займають посади з однаковою назвою і в однакових організаціях, то часто виявляється, що обсяг, а у деякій мірі, і характер функцій, які вони виконують, не співпадає. І це закономірно для конкуруючих організацій. Але є функції, які у сукупності складають обов'язковий зміст діяльності будь-якого керівника. Пізнання їх відноситься до формування конкурентоспроможного менеджменту.

Крім того, в залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий
2. Середній
3. Нижчий

Співвідношення сфер та рівнів менеджменту схематично відображено на рис. 3.5.

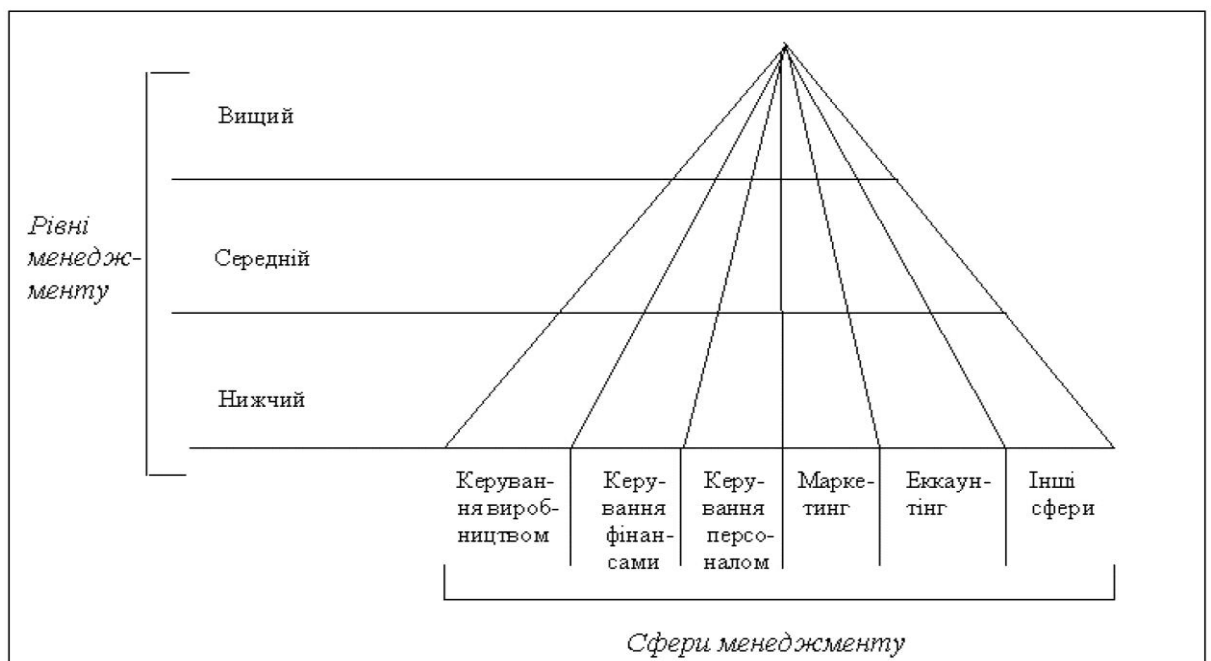


Рисунок 3.5 - Співвідношення сфер і рівнів менеджменту підрозділів організації

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку належать менеджери-керівники виробничих та функціональних.

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособистісних відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими.

Такі міжособистісні відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ролі, які виконують менеджери в організації та класифікувати їх за трьома групами.

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників. Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (переписка, участь в нарадах на стороні тощо). Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації.

Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт. Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію. Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

HR політика – це система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів державних органів та організацій основної ланки управління, направлених на встановлення цілей, задач, форм і методів кадрової роботи у всіх сферах людської діяльності. HR політика не може формуватися стихійно, так як вона відображає основні сторони суспільних відносин і носить об'єктивно зумовлений характер. HR політика відіграє важливу роль у розвитку цивілізаційного суспільства і окремої організації.

В останні роки функції HRM розглядалися в рамках трансформації:

- перетворення оперативної діяльності в стратегію;
- якості в кількість;
- контролю в партнерство;
- короткострокового планування в довгострокове;
- адміністративного керівництва в консультативне;
- функціональної орієнтації у підприємницьку;
- внутрішньої орієнтації у зовнішню та орієнтовану на споживача;
- реактивності у прогнозування;
- активності у прийнятті рішень.

На рисунку 3.6 наведено ролі менеджера в організації.



Рисунок 3.6 - Ролі менеджера в організації

В реальності функції HR менеджера більш широкі. Кадровики повинні займатися як оперативною діяльністю, так і стратегічним плануванням; вони повинні бути як контролерами, так і партнерами; їм необхідно відповідально відноситися до досягнення якісних і кількісних цілей в коротко-і довгостроковому плануванні діяльності фірми чи організації. Для підвищення ефективності менеджери з персоналу повинні кардинально змінити свої функції та ролі.

Для досягнення поставлених цілей HR менеджеру необхідно сконцентруватися на можливих змінах системи, а не на поточній діяльності фірми. Коли визначені необхідні зміни, слід говорити про розробку нових ролей та організаційну структуру підприємства чи організації.

Ролі HR менеджера у створенні конкурентоздатної організації:

1. Довгострокові стратегічні цілі:
 - а) стратегічний менеджмент трудових ресурсів;
 - б) управління перетвореннями в організації.
- 2) Короткострокові оперативні цілі:
 - а) менеджмент організаційної структури;
 - б) оперативне HRM.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно виділити наступні основні з них:

- 1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- 2) аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);
- 3) діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- 4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- 5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Від кандидата на посаду керівника HR служби вимагається:

- 1) спеціальна підготовка у галузі обчислювальної техніки;
- 2) знання іноземної мови;
- 3) юридична підготовка;
- 4) досвід роботи з кадрами протягом кількох років.

Для управління HR службою прийнятним вважається вік від 31 до 40 років.

Найважливішими завданнями, які вирішуються керівниками HR служб, є: розвиток персоналу; планування штатного розкладу; підбір кадрів та їх адаптація; консультування лінійних менеджерів з кадрових питань;

співробітництво з виробничою радою фірми; організація оплати праці; розстановка кадрів та ін.

У HR службі працюють референти, які мають спеціальну підготовку.

Референт – важлива посада в будь-якій організації, адже він забезпечує чітку та налагоджену роботу керівника, створює умови, за яких керівник займається важливими справами, не відволікаючись на інші проблеми, ставить пріоритет у вирішенні завдань. Без референта робота керівництва була би менш ефективною. Референт економить час керівника, надаючи йому короткий огляд важливої кореспонденції, статей, книг, наукових робіт, координуючи його роботу на основні проблеми. Як службова особа, що є радником, доповідачем, консультантом з певних питань, референт є незамінним співробітником при ділових зустрічах і нарадах.

Третина кількості референтів займається заробітною платою, а решта – вирішують питання HR політики фірми.

Вимоги до референтів з HRM показані на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Якісні вимоги до HR менеджера

Референту мають бути притаманні не тільки властивості HR менеджера, але й додаткові: готовність брати на себе відповідальність; вміння переконувати співрозмовника; гнучкість.

Борючись за якість праці, HR-менеджер не повинен забувати про те, що весь контингент працівників повинен вписуватися в певну лінію компанії і відповідати загальним вимогам.

У результаті своєї діяльності менеджер проявляє себе з кількох боків: керівник, лідер, дипломат, вихователь, інноватор, просто людина з певним рівнем розвитку, освіти і культури, яка гідна бути прикладом для оточуючих.

В таблиці 3.1 наведено плюси та мінуси професії HR-менеджера.

Таблиця 3.1 - Плюси та мінуси професії HR-менеджера

Плюси професії HR-менеджера	Мінуси професії HR-менеджера
До служби персоналу поступово стали ставитися як до важливої: в найбільших компаніях з'являються HR-директори в ранзі віце-президентів і членів ради директорів	Необхідність повідомляти кандидату, що його кандидатура не пройшла конкурсний відбір або що компанія більше не потребує його послуг
80% успіху компанії залежить від діяльності HR-менеджерів	Високий ступінь відповідальності за роботу з людським ресурсом, тому що саме від правильності вибору HR-менеджера залежить подальший успіх компанії
Досить різноманітна і різнопланова робота	Відсутність математичної і бізнес-підготовки для створення процедур у сфері оплати та атестації персоналу
У людей цієї професії завжди є робота	

Як свідчить не тільки зарубіжний, а й сучасний вітчизняний досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності та виживання організації. В умовах відвертої слабкості і нерозвиненості вітчизняного ринку праці для організації одним із найбільш складних, але водночас життєво важливим завданням є забезпечення ефективної роботи HR-менеджерів.

Рекомендована література до теми: [2, 5, 6].

РОЗДІЛ 3

«Ефективність HR-менеджменту»

Тема 4: «Оцінка ефективності HR-менеджменту»

Ефективність функціонування комплексної системи HRM підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності HRM підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності HRM підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність HRM підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності HRM.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність HRM підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності HRM підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації HR політики підприємства (рис. 4.1).

Показники для оцінки економічної ефективності HRM підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.



Рисунок 4.1- Трудові витрати підприємства

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво.

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. (формула 4.1):

$$E_e = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100 \% \quad 4.1$$

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так,

загальна ефективність витрат на персонал (E_v) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат.

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди! витрати на соціальні заходи.

Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін ($T_{ок}$) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без змін), формула 4.2:

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{3\Pi_2 - 3\Pi_1}, \quad 4.2$$

де: K_1 і K_2 – капітальні вкладення по першому і другому варіантах;

$3\Pi_1$ і $3\Pi_2$ – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат ($B_{пр}$). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший (формула 4.3):

$$B_{пр} = 3\Pi + E \times K, \quad 4.3$$

де: 3Π – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.ін.);

K – величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень.

Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (K) на вираз $(1 + E)$, а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності HRM, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Показники для оцінки соціальної ефективності HRM підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою 4.4:

$$E = P-N-V-K-N-Z, \quad 4.4$$

де: P – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності;

N – кількість працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на HR політику підприємства і її окремі напрямки). Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т. ін.

Організаційна ефективність HRM підприємства або її недолік описуються у таких термінах, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності HRM підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства). Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);

- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

Вище керівництво більшості сучасних корпорацій все частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись підвищенням загальної ефективності і продуктивності роботи організації.

Турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно організація досягає поставлених перед собою цілей.

Продуктивність визначається шляхом аналізу доходів і витрат, у той час як ефективність визначається за допомогою порівняння результатів HRM з цілями, наміченими в області HRM.

Оцінка ефективності та продуктивності так необхідна і відносно HRM, як і відносно до інших сфер діяльності організації. Оцінки повинні розглядати як внутрішній, так і зовнішній бік діяльності відділу людських ресурсів.

«Клієнти» кадрових спеціалістів – це такі ж працівники організації, як і ті, щознаходяться за межами організації і мають справу з персоналом кадрових служб.

Оцінка діяльності HR служб в організаціях може бути різною – від повної її відсутності до використання систематичних методів.

На жаль, практика засвідчує, що в багатьох організаціях зусилля відділу персоналу розглядаються виключно як додаткові дії.

Найбільш часто наведеними причинами недостатності оцінки ефективності в багатьох організаціях є:

- переконання, що проведення наукової оцінки є складним;
- рівень зусиль кадрових підрозділів складно піддається кількісному визначенню;
- складно визначити, коли цілі відділу персоналу досягнуті, а коли ні;

- працівники, які входять у штат кадрових підрозділів, не мають достатньо часу чи можуть виявляти небажання відносно проведення оцінки ефективності і продуктивності їх праці;

- незначний інтерес до оцінки ефективності і продуктивності з боку керівництва організації.

Для оцінки ефективності і продуктивності діяльності з HRM можуть застосовуватись різні методи, а саме: використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення.

Співставлення рівнів HRM (з даними в інших організаціях) може призвести до:

- визначення сфери, в яких існують можливості покращання;
- оцінки (чи переоцінки) політики і практики управління людськими ресурсами;

- порівняння діючої практики з «найкращою» практикою;
- постановка цілей виконання для звуження розриву між поточною практикою і найкращою практикою.

Найчастіше організації використовують у якості індикаторів ефективності HRM:

- загальну оплату роботи як процент від доходу фірми (в чистому вигляді до виплати податків);

- кількість чи процент керівних посад, що заповнюються із внутрішніх джерел;

- об'єм продаж фірми в розрахунку на кожного працівника;

- пільги у вигляді процента від витрат на оплату праці.

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою 4.5:

$$E = \Pi / B, \quad 4.5$$

де: E – економічна ефективність, частини;

Π – прибуток чи економія, грн.;

B – витрати на створення економії, грн.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Залежно від предмету оцінки існуючі методики можна поділити на дві основні групи: оцінки якості праці та оцінки результатів праці.

Вибір критеріальних показників доцільно зробити з таких економічних показників, як прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції. Їх характеристика наведена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Деякі критеріальні показники ефективності роботи підприємства розподіл їх серед підрозділів

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів			
Балансовий прибуток, грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням собівартості, яка відображається в бухгалтерському балансі	Основний узагальнюючий показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін. Не можна застосувати для збиткових підприємств
Дохід, грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням матеріальних затрат та амортизації	Економічний показник додаткового продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу випуску продукції. Включає в себе фонд оплати праці - витратну статтю собівартості
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає затрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці	Характеризує абсолютні розміри затрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може служити порівняльним показником для різних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату, зіставний для різних підприємств	При різній структурі ОВФ підприємств співставлення утруднене

Затрати на 1 грн. продукції, коп./грн.	Відношення собівартості до вартості товарної продукції	Показує структуру собівартості, прибутків або збитків. Порівняльний для будь-яких підприємств	Завищення цін на продукцію призводить до штучного зниження затрат і росту прибутку
Частота виробничого травматизму, %	Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Характеризує стан охорони праці та техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів виробництва та дотримання правил
Втрати робочого часу на 1 робітника, люд./год.	Відношення сумарних втрат часу із-за хвороби, простоїв та неявок до загальної	Показує резерви Ефективності у використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішньозмінні втрати робочого часу. Залежить від соціального
Фонд оплати праці (заробітної плати), грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, який включається до собівартості	Дозволяє контролювати розміри та питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування	Залежить від величини підприємства, товарної продукції та зовнішніх факторів (податки, монопольність, чисельність)
Середня заробітна плата на 1 робітника, грн./люд.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу	Залежить від ціни продукції, інфляції та зовнішніх факторів (податки, монопольність та ін.)
Якість праці персоналу, бали або %	Перший спосіб - відношення питомої ваги браку і Рекламаций до загальної чисельності персоналу. Другий спосіб - експерт на оцінка якості на засіданні правління за 5-бальною шкалою	Застосовується у службах сервісу. Дозволяє ув'язати роботу персоналу з зовнішньою оцінкою якості споживачами та клієнтами	Фіксується тільки менша частина браку із-за невиконання та порушень. Суб'єктивізм експертних оцінок членів правління
3. Показники соціальної ефективності			
Плинність персоналу (робочих кадрів), %	Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом	Не включає частину звільнених за поважними причинами працівників (армія, переїзд тощо) в показник плинності

Рівень трудової дисципліни, поруш./ люд. або бали	Відношення числа випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу. Другий варіант - експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою	Дозволяє судити про прогули, спізнання, невиконання доручень у структурних підрозділах. Другий варіант характеризується простотою розрахунку	Складність вирахування із-за відсутності чіткої фіксації порушень в оперативній звітності. Другий варіант - суб'єктивізм оцінки
Співвідношення робітників та службовців, люд./ люд.	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців)	Характеризує число робітників, які припадають на 1 службовця. Дозволяє судити про кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної механізації виробництва та HR політики
Надійність роботи персоналу, долі або бали	Перший спосіб - ймовірність безвідмовної роботи персоналу з мінімальним числом відхилень. Другий спосіб – експертна оцінка надійності правлінням підприємства за 10-бальною шкалою	Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі та збитки від відхилень. Простота розрахунку та можливість оцінки різних підрозділів	Складність та великі затрати на розрахунок показників надійності. Суб'єктивність оцінок надійності та їх впливу на загальну ефективність
Рівномірність завантаження персоналу, долі або бали	Перший спосіб - відношення питомої ваги втрат та перевантаження до загальної трудомісткості. Другий спосіб – експертна оцінка Рівномірності на засіданні правління підприємством за 5-бальною шкалою	Дозволяє судити про ступінь наближення до ідеального завантаження, рівного одиниці. Простота розрахунку дозволяє порівняти роботу різних підрозділів	Вимагає створення нормативної бази та збору оперативної інформації про втрати та перевантаження. Суб'єктивізм експертних оцінок та їх впливу на загальну ефективність
Коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), долі	Розраховується шляхом складання з нормативною одиницею досягнень (знак +) або упущень (знак -) у роботі	Є комплексним показником, за яким можна судити про результати та якість праці персоналу	Немає прямого зв'язку з кінцевими результатами виробництва. Суб'єктивізм оцінок визначається складом комісії (правління)

Вище керівництво більшості сучасних корпорацій все частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись підвищенням загальної ефективності і продуктивності роботи організації, адже турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно організація досягає поставлених перед собою цілей, та використовуючи при цьому різні методи.

Метод БОЕРО – це розрахунок результативності діяльності (результативність – досягнення результату, період у шт., грн., кг) персоналу підприємства за конкретний період часу.

В основі методу БОЕРО лежать відомі принципи – план за найменшу ціну, досягнення кінцевого результату, кожному за працю, стимулювання залежно від внеску, співставлення оцінки.

БОЕРО дає можливість оцінити ефективність роботи підприємства й організації, а також їх структурних підрозділів за квартал, рік, п'ятирічку. За допомогою БОЕРО можна підвести підсумки змагання і розподілити доходи (чистий прибуток) між структурними підрозділами підприємств.

КОУП призначено для визначення внеску конкретного підрозділу підприємства (цеху, дільниці, відділу, служби, бюро, групи, лабораторії) в кінцеві результати діяльності підприємства. Дозволяє ефективно проводити підсумки змагань між підрозділами, організовувати преміювання працівників за підсумками господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску, мобілізувати колективи підрозділів на виконання планових показників, підвищувати трудову і виконавчу дисципліну.

КТВ (оцінка за коефіцієнтом трудового внеску) є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску (участі) працівників у кінцеві результати діяльності структурного підрозділу підприємства.

Перевагами КТВ є:

- простота розрахунку індивідуального внеску на основі досягнень і упущень у роботі;
- диференційований підхід до працівників з різною продуктивністю праці;
- гнучкість механізму КТВ і можливість адаптації до змінних умов виробництва;
- передбачення, що нормативний внесок працюючого і старанного трудівника оцінюється одиницею;
- визначення стандартного діапазону змін КТВ від 0,5 до 1,5 чи від нуля до двох;
- розробка шкали досягнень, які підвищують КТВ, і шкали прорахунків, які його знижують;
- експертна оцінка індивідуального внеску і призначення КТВ представницькою комісією із числа членів правління, адміністрації, профкому;
- розподіл преміального фонду і додаткової заробітної плати по КТВ.

Рекомендована література до теми: [11,12,16].

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

СПИСОК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-менеджмент. Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
3. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія / Т. В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
4. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2008. 244 с.
5. Організаційна поведінка : підручник / Д. Гелрігел та ін. ; пер. з англ. І. Тарасюк та ін. Київ : Видавництво С. Павличко «Основи», 2001. 726 с.
6. Торо А. Д. Комунікатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. *Административный ресурс*. URL: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlenec_sovremennye_funkcii_hr_menedzhera/ (дата звернення: 29.01.2025).

ДОПОМІЖНА ЛІТЕРАТУРА

7. Доценко Н.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія / за ред. І.В. Чумаченко. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
8. Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет. Харків : ХНЕУ, 2008. 204 с.
9. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.
10. Thamhain H. J., Wilemon D. L. Conflict Management in Project Life Cycles. *Sloan Management Review*. 1975. Vol. 16, no. 3. P. 31–50.
11. Pruitt D. G., Carnevale P. J. Negotiation in social conflict. London : Open University Press, 1993. 251 p.
12. Жалило Б. Електронна бібліотека курсу «Формування проектної команди». *Довідник кадровика*. Київ : ТОВ «МЕДІА-ПРО», 2007. № 7. 150 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

13. ISO 9000 family – Quality management. ISO. URL: http://www.iso.org/iso/iso_9000 (date of access: 14.01.2025).
14. Goudsmit Magnetics. URL: <https://www.goudsmitmagnetics.com/en-us> (date of access: 18.12.2024).
15. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. *Сайт пошуку роботи в Україні. Пошук вакансій та резюме на Jobs.ua!*. URL: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp> (дата звернення: 14.11.2024).
16. Кодекс законів про працю України. Чинний від 2025-01-01. Вид. офіц. Київ : Видавництво Верховної Ради України, 1971. 74 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
17. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2025).
18. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 17.01.2025).
19. Федерація професійних спілок України. URL: <https://www.fpsu.org.ua/> (дата звернення: 19.12.2024).
20. Work.ua – сайт пошуку роботи № 1 в Україні. URL: <http://www.work.ua/> (дата звернення: 08.01.2025).
21. Forbes.ua – Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <http://forbes.ua/> (дата звернення: 03.09.2024)
22. Forbes. URL: <http://www.forbes.com/> (date of access: 28.11.2024).
23. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ). URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).

Навчально-методичне видання

Аніщенко Людмила Олександрівна

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни

Електронне видання

Експертний висновок склав канд. екон. наук, проф. Д. Є. Козенков

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 37 від 04.04.2025)

В авторській редакції
Комп'ютерна верстка Л. О. Аніщенко

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 3,36. Обл.- вид. арк. 3,41.
Зам. № 48.

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022