

## ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

1. **Поняття, класифікація та структура персоналу**
2. **Визначення чисельності окремих категорій працівників**
3. **Кадрова політика й система управління персоналом**
4. **Оцінка персоналу як важливий елемент системи управління трудовим колективом**
5. **Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу фірми**

### 1. Поняття, класифікація та структура персоналу

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

*Трудові ресурси* – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив.

**Персонал підприємства** – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту).

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема, у промисловості до першої групи – *промислово-виробничого персоналу* – відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все умовнішим. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

**Керівники** – це працівники, що обіймають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників.

**Спеціалістами** вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

**До службовців** належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема –

діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

**Робітники** – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на *основних* – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та *допоміжних* – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації чіткі межі між основними та допоміжними робітниками зникають, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

**Професія** – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

**Спеціальність** – це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря-розточувальника тощо.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Так, наприклад, у харчовій промисловості налічується 850 професій та спеціальностей, а з них тільки близько половини є специфічними для цієї галузі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності.

**Кваліфікація** – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи іншій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-

практиків (працівники, що обіймають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку.

Ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) слугують основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними.

Це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції, і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

На формування різних видів структур персоналу та трудових ресурсів в Україні (як на макро-, так і на мікрорівні) у найближчі роки впливатимуть такі фактори та загальні тенденції:

- Інтенсивний перерозподіл працівників із промисловості та сільського господарства в інформаційну сферу та у сферу праці з обслуговування населення.
- Включення до складу трудових ресурсів працівників з більш вищим освітнім рівнем, ніж у тих, що виходять за межі працездатного віку.
- Підвищення частки допоміжної розумової праці (нині вона в кілька разів менша, ніж у розвинутих країнах з ринковою економікою).
- Зростання попиту на кваліфіковану робочу силу (операторів, наладчиків, програмістів-експлуатаційників), що може значною мірою задовольняти за рахунок безробітних з категорій керівників та спеціалістів.
- Уповільнення темпів зниження частки мало- та некваліфікованої праці у зв'язку з різким скороченням за останні п'ять років технічного переозброєння діючих підприємств.
- Інерція системи освіти, яка продовжує відтворювати кваліфіковані кадри, в основному, за старою фаховою схемою.

Формування ринкового механізму та системи державного регулювання ринку праці потребують урахування цих та інших об'єктивних тенденцій, їхнього позитивного та негативного впливу на функціонування економіки в цілому та окремих підприємств.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства.

Передовсім слід розрізняти явочну, облікову та середньооблікову чисельність працівників підприємства.

*Явочна* чисельність включає всіх працівників, що з'явилися на роботу.

*Облікова* чисельність включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо.

*Середньооблікова* чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді.

Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв (в основному робітників), що має використовуватись для заміни тих, хто не виходить на роботу з поважних причин.

Окрім оцінки персоналу з допомогою групування за названими вище ознаками, у зарубіжній та вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами найчастіше використовуються подані нижче показники, які потребують порівняння з аналогічними у споріднених підприємствах або мають аналізуватися в динаміці.

$$\text{Плинність персоналу} = \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$$

$$\text{Стабільність або "відданість"} = \frac{\text{Загальна сума років роботи на цьому підприємстві усього персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$$

$$\text{Рівень дисципліни} = \frac{\text{Неявки на роботу (людино - днів)}}{\text{Усього відпрацьовано (людино - днів)}}$$

$$\text{Відповідність кваліфікації робітників ступеню складності робіт} = \frac{\text{Середній тарифний розряд робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт}}$$

Треба також ураховувати, що вони характеризують тільки потенціал трудових ресурсів і його відповідність іншим факторам та умовам виробництва. Ефективність використання трудових ресурсів виявляється тільки через показники, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

## **2. Визначення чисельності окремих категорій працівників**

Окреслюючи цілі та напрями розвитку діяльності підприємства, його керівництво має визначити необхідні для їх реалізації ресурси, у тому числі трудові.

Планування трудових ресурсів на діючому підприємстві починається з оцінки їх наявності. Останнє передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення кількості тих, хто працює на кожній операції, що забезпечує реалізацію кінцевої мети (створення продукції, надання послуг). Аналіз і далі розрахунки проводяться за категоріями працівників (робітники, керівники, спеціалісти, службовці), а для кожної з них – за професіями, спеціальностями, розрядами. Щодо працівників розумової праці, то в цьому разі можна використати систему інвентаризації трудових навичок або спеціальностей, тобто реєстрацію професійних навичок службовців із зазначенням кількості працівників, які володіють ними.

Розрахунки чисельності спираються не лише на кількісну та якісну оцінку самих трудових ресурсів, а й на можливий рівень їх використання та на аналіз факторів, що впливають на цей рівень, – технічних, організаційних, соціально-економічних.

Об'єктами аналізу в такому разі стають:

- номенклатура продукції, що виготовляється, та послуг, що надаються;
- втрати робочого часу та їх причини;
- характер і порівняльний рівень технологічних процесів та устаткування;
- прогресивність і відповідність сучасним вимогам організації праці та виробництва;
- рівень мотивації трудової діяльності;
- норми обслуговування та виробітку, рівень фактичного виконання норм тощо.

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування. Зокрема:

- 1) розрахунки за обсягом будуть різними для підприємств масового та серійного виробництва порівняно з підприємствами одиничного й дослідного виробництва;
- 2) підприємство, яке докорінно диверсифікує свою діяльність, натрапить на значно більші проблеми в розрахунках, ніж підприємство, що тільки збільшує обсяги виробництва чи надання послуг;
- 3) підприємство, виробництво на якому має ритмічний характер протягом усього року, не знає проблеми виробництва сезонного

характеру, у тому числі щодо розрахунків чисельності персоналу.

За умови значних організаційних змін (наприклад, створення нового підприємства) оцінка майбутніх потреб у трудових ресурсах є досить складним завданням. У цьому разі використовують типові структури, моделі, аналоги.

При визначенні чисельності на перспективний період необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища, а саме:

- ❖ ринкову кон'юнктуру, зв'язану з тим чи іншим видом діяльності;
- ❖ циклічність розвитку економіки, передбачення можливого загального економічного спаду;
- ❖ регіональні особливості ринку праці (переміщення виробничих потужностей у регіони з нижчою вартістю праці);
- ❖ державні (урядові) програми, замовлення, контракти (згідно з останніми підприємство зобов'язане створювати нові робочі місця);
- ❖ юридичні аспекти (закони, договори з профспілками і т.ін.), що регулюють трудові відносини, захищають інтереси окремих категорій населення та працівників;
- ❖ можливості використання тимчасового наймання працівників, надомної праці.

Техніка розрахунків планової чисельності окремих категорій працівників визначається конкретною специфікою їхньої професійної діяльності та галузевими особливостями функціонування того чи того підприємства. Але в будь-якому разі вона має базуватись на врахуванні можливої економії затрат праці за факторами.

Розглянемо систему необхідних (основних) розрахунків на прикладі промислового підприємства. Передовсім для виявлення *загальної (здогадної) чисельності* промислово-виробничого персоналу на плановий період використовується *метод коректування базової чисельності*:

$$Ч_{пл} = \frac{Ч_б * \Delta V}{100} \pm \Delta Ч$$

де  $Ч_{пл}$  – чисельність промислово-виробничого персоналу, необхідна для забезпечення планового обсягу виробництва, осіб;

$Ч_б$  – базова (очікувана) чисельність, осіб;

$\Delta V$  – плановий темп зростання обсягу виробництва продукції, %;

$\Delta Ч$  – сумарна зміна чисельності за пофакторним розрахунком можливого зростання продуктивності праці, осіб.

Точнішим є метод розрахунку планової чисельності на підставі повної трудомісткості виготовлення продукції:

$$C_{пл} = \frac{\sum t}{T_{рн} * K_{ен}},$$

де  $\sum t$  – повна трудомісткість виробничої програми планового року (включає технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування та управління виробництвом), нормо-годин;

$T_{рн}$  – розрахунковий ефективний фонд часу одного працівника, годин (табл. 4.2);

$K_{ен}$  – очікуваний коефіцієнт виконання норм.

Чисельність робітників, зайнятих на роботах, які нормуються ( $C_{пл}^{рн}$ ), розраховується за формулою

$$C_{пл}^{рн} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i * m_i}{T_{рн} * K_{ВН}},$$

де  $t_i$  – планова трудомісткість одиниці  $i$ -го виду-виробу, нормо-годин;

$m_i$  – кількість виробів  $i$ -го виду, одиниць;

$n$  – кількість видів виготовлюваних одиниць.

Чисельність основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах ( $C_{пл}^{ос}$ ), – контроль технологічного процесу, управління апаратами, машинами та іншим устаткуванням, розраховується за нормами обслуговування, а саме:

$$C_{пл}^{ос} = \frac{m_o * П_{зм} * K_{ро}}{H_{об}},$$

де  $m_o$  – кількість об'єктів, що обслуговуються (агрегатів і т.ін.);

$П_{зм}$  – кількість змін роботи на добу;

$K_{ро}$  – коефіцієнт переводу явочної чисельності в облікову, який розраховується за формулою:

$$K_r = \frac{100}{100 - f},$$



де  $f$  – плановий процент невиходів робітників на роботу;  
 $H_{об}$  – норма обслуговування одного агрегату (машини) – кількість об'єктів на одного робітника.

Чисельність робітників (в основному допоміжних), для яких неможливо встановити норми обслуговування та розрахувати трудомісткість робіт ( $Ч_{nl}^o$ ), визначається за формулою:

$$Ч_{nl}^o = П_{рм} * П_{зм} * K_{го},$$

де  $П_{рм}$  – кількість робочих місць.

Чисельність працівників управління – спеціалістів, службовців розраховується за кожною функцією методом прямого нормування, якщо дані щодо трудомісткості є достатньо вірогідними.

За браком інформації або через надмірну трудомісткість розрахунків можна пропонувати метод нормування чисельності цих категорій персоналу з використанням кореляційної залежності типу:

$$Ч_{nl}^c = a_o x_1^{u_1} * x_2^{u_2} * \dots * x_n^{u_n}, \text{ або}$$
$$Ч_{nl}^c = a_o + a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + \dots + a_n * x_n,$$

де  $Ч_{nl}^c$  – нормативна (планова) чисельність працівників управління за конкретною функцією;

$x_1 x_2 \dots x_n$  – значущість факторів, що визначають чисельність працівників за даною функцією;

$U_1 U_2 \dots U_n$  – показники ступеня за чисельного значення факторів;

$a_o$  – постійний коефіцієнт рівняння нормативної залежності;

$a_1 a_2 \dots a_n$  – коефіцієнти регресії (показники ступеня або коефіцієнти), що визначають міру впливу кожного фактора на чисельність працівників.

При встановленні чисельності управлінського персоналу керуються типовими штатними розкладами (схемами, моделями), виробленими наукою управління та практикою у тій чи іншій сфері діяльності.

Додаткова потреба персоналу на перспективний (плановий) період заявляється на підставі порівняння його фактичної наявності та потреби на плановий період за окремими професіями і кваліфікаціями.

Вона розраховується як очікуваний приріст з урахуванням компенсації зменшення (вихід на пенсію, призов до армії та ін.), заміни практиків спеціалістами тощо.

### 3. Кадрова політика й система управління персоналом

### ***Сучасна кадрова політика підприємства***

Сучасна кадрова політика підприємства (фірми, корпорації) має бути спрямована на ринкові умови господарювання. Головна її мета полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики суб'єктом господарювання має передбачати виконання таких основних функцій:

- розробка і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення);
- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства (фірми, корпорації);
- реалізація постійних контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) і представниками трудових колективів (профспілками).

Ці та деякі інші функції реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з генеральною дирекцією (наприклад, питання загальної стратегії або висунення на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у розробці та реалізації кадрової політики.

### ***Система управління персоналом на підприємстві***

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем.

Найбільший успіх господарювання (діяльності) досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

Практичне застосування належної системи управління персоналом має спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Одним з важливих етапів реалізації обраної системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних фірмі категорій працівників.

Обсяг робіт щодо набору персоналу залежить передовсім від різниці між наявною чисельністю та майбутніми потребами. Розрізняють зовнішні та внутрішні джерела набору. До зовнішніх належать ті, що забезпечують поповнення персоналу через:

- державні бюро з працевлаштування, регіональні біржі праці;
- комерційні (у тому числі міжнародні) підприємства та організації з працевлаштування;
- систему контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- оголошення в пресі, на радіо, телебаченні, у розклеюваних афішах тощо.

Варто зазначити, що емпіричний підхід до набору персоналу, який значною мірою властивий використанню названих джерел наймання, може стати причиною великих помилок, а також даремних витрат часу та грошей. Ось чому підприємства все частіше використовують внутрішні джерела набору, а саме:

- ❖ підготовку робітників через учнівство на підприємстві;
- ❖ просування по службі своїх працівників (можливо, з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює кращий моральний клімат на підприємстві;
- ❖ пряме звертання до своїх працівників з проханням рекомендувати на роботу їхніх друзів та знайомих;
- ❖ регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо.

Недоліком такого підходу є фактичне обмеження припливу нових людей з можливими нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності, які могли б бути дуже корисними.

Співвідношення окремих форм набору залежить, передовсім, від специфіки конкретної категорії персоналу, а також від взаємодії держави та підприємств у галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Важливість такої взаємодії впливає з того, що вона забезпечує ефективне вирішення не тільки суто практичного завдання – забезпечення сучасного виробництва кваліфікованою робочою силою, а й сприяє більшій

зайнятості працездатного населення, пом'якшує зумовлене безробіттям соціальне напруження в суспільстві.

#### **4. Оцінка персоналу як важливий елемент системи управління трудовим колективом**

##### ***Загальна характеристика процесу оцінки персоналу***

Під *оцінкою персоналу* звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, персоналу результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

У практиці господарювання застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. *Зовнішньою* вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. *Самооцінка* здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість справі тощо).

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу й стимулюючу функції. *Орієнтуюча функція* полягає в тому, що кожен працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи дальшої діяльності. *Стимулююча функція* виявляється в тому, що вона, породжуючи у працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку.

Оцінка персоналу має базуватися на загально визнаних принципах, а саме: об'єктивності; усебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

- а) підбору й розстановки нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

##### ***Комплексна оцінка персоналу***

Дуже широко застосовується на практиці *комплексна оцінка персоналу за бальною системою*. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Для характеристики працівника комплексно оцінюють:

- професійно-кваліфікаційний рівень –  $P_{нкp}$ ;
- ділові якості –  $P_{дя}$ ;
- складність роботи (виконуваних функцій) –  $P_{cp(ф)}$ ;
- конкретно досягнутий результат –  $P_{др}$ .

*Комплексна оцінка конкретного працівника ( $K_{он}$ ) здійснюється за формулою:*

$$K_{он} = 0,5 * P_{нкp} * P_{дя} + P_{cp(ф)} * P_{др}$$

де 0,5 – емпірично визначений коефіцієнт, уведений до формули для посилення значущості оцінки складності та результативності праці.

*Професійно-кваліфікаційний рівень працівника* визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів (табл. 4).

*Таблиця 4*

#### **Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня працівника**

Групи персоналу за освітою:	Оцінка
Загальна середня	0,10
Спеціальна технічно-професійна	0,15
Середня спеціальна	0,25
Вища та незакінчена вища	0,40
Дві вищі, або науковий ступінь	0,50
Стаж роботи:	
До 15 років – за кожен рік	0,01
15 і більше років	0,15
Форма підвищення майстерності:	
Короткотермінові курси	0,05
Одержання другої професії	0,10
Курси підвищення кваліфікації (раз на 4 роки)	0,15
Навчання у ВНЗ	0,20

Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак.

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначають за допомогою формули:

$$P_{\text{нкр}} = (O + CP + A) / 0,85,$$

де  $O$  – оцінка освіти;

$CP$  – оцінка стажу роботи;

$A$  – активність участі в системі підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна балова оцінка (за табл. 4 –  $> 0,50 + 0,15 + 0,20$ ).

### ***Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів***

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів фірми (підприємства, організації) має охоплювати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці.

Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема, для спеціалістів можна користуватись такими ознаками: 1) компетентність; 2) здатність чітко планувати та організовувати свою роботу; 3) відповідальність за доручену справу; 4) самостійність та ініціативність; 5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі; 6) працездатність; 7) комунікабельність. Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву та оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вищий за середній – 3, високий – 4. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Для оцінки складності функцій керівників і спеціалістів треба використати ті загальні ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру та особливостей того чи іншого виду діяльності.

До такого (з виокремленням рівнів оцінки за групами виконуваних робіт), як правило, включають:

- *характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу)*. Установлено кількість рівнів оцінки груп робіт, які мають характер:
  - а) інформаційно-технічний – 1-3 рівні;
  - б) аналітико-конструктивний – 4-6 рівні;
  - в) організаційно-адміністративний – 7-10 рівні;

- *різноманітність і комплексність робіт.* За цією ознакою вирізняються роботи:
  - а) прості, часто повторювані, що потребують стереотипного виконання – 1-2 рівні;
  - б) складніші, що проводяться в масштабі підрозділу – 3-5 рівні;
  - в) комплексні, зв'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують складної аналітичної діяльності в процесі прийняття рішень – 6-8 рівні;
- *самостійність виконання робіт.* За даною ознакою виокремлюються роботи, які виконуються:
  - а) під безпосереднім керівництвом – 1-3 рівні;
  - б) під оперативним і загальним керівництвом – 4-6 рівні;
  - в) самостійно – 7-8 рівні;
- *масштаб і складність керівництва.* У межах цієї ознаки виділено чотири групи робіт:
  - а) керівництво підрозділами, що входять до складу відділу – 1-2 рівні;
  - б) керівництво самостійними структурними підрозділами – 3-5 рівні;
  - в) керівництво кількома підрозділами – 6 рівень;
  - г) комплексне керівництво підприємством – 7 рівень;
- *відповідальність.* За цією ознакою розмежовується характер відповідальності:
  - а) матеріальна (за збереження ресурсів) – 1-4 рівні;
  - б) моральна (за керівництво в небезпечних умовах) – 5-7 рівні.

Важливою складовою оцінювання персоналу є оцінка результатів праці керівників і спеціалістів. У процесі такого оцінювання мають враховуватися особливості роботи лінійних керівників основного та допоміжного виробництв, а також керівників функціональних підрозділів підприємства.

Оцінка результатів праці *лінійних керівників* здійснюється за допомогою показників, що характеризують кількість та якість виконаних робіт, ритмічність роботи, ритмічність роботи закріплених підрозділів. Результати праці *керівників функціональних підрозділів* оцінюються за конкретними показниками, що всебічно відображають специфіку діяльності кожного такого підрозділу (служби). Наприклад, для відділу головного механіка такими показниками можуть бути: а) виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту устаткування; б) скорочення термінів простою устаткування в ремонті та міжремонтному обслуговуванні; в) брак

претензій щодо якості ремонту й технічного стану парку виробничого устаткування.

## **5. Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу фірми**

Дальше вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах (в організаціях) має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Ідеться передовсім про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно державного фінансування і стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми).

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Цей механізм включає стимулювання з боку держави освітянської активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки й перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури. Щодо початкової професійної підготовки молоді, то *державні органи передовсім стимулюють активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутріфірмових систем навчання*. Так, наприклад, за наймання та навчання молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.



Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутріфірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним із джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1 % фонду заробітної плати.

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки робітників мають 80 % підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5 % прибутку, не враховуючи державних дотацій.

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією "Дженерал електрик", близько 90 % керівників і 86 % підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи: 1) визначення кількох ключових функцій працівників; 2) конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо); 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності; 4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими "стандартами виконання" і визначення оцінного бала; 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей. Такий метод оцінки діяльності працівників застосовує, наприклад, американський банк "Чейз Манхеттен".

Чи не найбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу, її ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення

оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; вища оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

Повсюдно використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються нарівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі “Оліветті” використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації “Форд моторс” – 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках ХХ сторіччя проста почасова й почасова з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії – 92,6; Німеччині – 86,7; Італії – 88,4; Нідерландах – 94,8; Франції – 93,5.

У багатьох зарубіжних країнах поширено цілком оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах уже тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, – системи Скенлона й Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1:3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система “відкладених премій”. Наприклад, на фірмі “Фіат” за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1-2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п’ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток

робітників: у Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії – на 61 %. Середньо-тижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, у США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80 % компаній, а робітників – приблизно 50 %. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 – у майстрів і майже 1/2 – у робітників.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю). В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління: 1) участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу; 2) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів; 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку; 4) участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій. Зокрема, майже 25 % американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування “робітника-директора”; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік – понад 18 років, стаж роботи – не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов’язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, передовсім варто

назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожен долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4-8 доларів прибутку. Тому не випадково 90 % найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Дайте визначення поняттям: трудові ресурси, персонал підприємства, промислово-виробничий персонал.
2. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії. Назвіть їх. Дайте їм повне визначення.
3. Персонал підприємства класифікують за двома ознаками. Назвіть їх. Дайте їм повне визначення.
4. Кваліфікація, рівень кваліфікації керівників.
5. Які фактори та загальні тенденції, що впливатимуть у найближчі роки на формування різних видів структур персоналу та трудових ресурсів в Україні, ви можете назвати? Поясніть вашу думку.
6. За якою формулою підраховується загальна чисельність промислово-виробничого персоналу?
7. За якою формулою підраховується чисельність робітників, що зайняті на роботах, які нормуються? За якою формулою підраховується чисельність робітників, що зайняті на ненормованих роботах?
8. У чому полягає головна мета сучасної кадрової політики?
9. Які види оцінки персоналу застосовують на практиці? Опишіть їх.
10. Які ознаки враховуються при оцінці ділових якостей керівників і спеціалістів?

### ***Тести***

*1. Як називається частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності?*

- а) персонал підприємства;
- б) трудові ресурси;
- в) промислово-виробничий персонал;
- г) службовці.

2. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється на:

- а) 4 групи;
- б) 5 груп;
- в) 2 групи;
- г) 3 групи.

3. Що таке сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності?

- а) персонал підприємства;
- б) трудові ресурси;
- в) промислово-виробничий персонал;
- г) службовці.

4. Як називається вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок?

- а) професія;
- б) спеціальність;
- в) фах;
- г) кваліфікація.

5. Як називається більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії?

- а) професія;
- б) спеціальність;
- в) фах;
- г) кваліфікація.

6. Дайте визначення кваліфікації:

- а) це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії;
- б) це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок;
- в) це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності;
- г) немає чіткого визначення.

7. За якою формулою підраховується загальна чисельність промислово-виробничого персоналу?

а)  $Ч_{пл} = \frac{Чб * \Delta V}{100} \pm \Delta Ч$  ;

б)  $Ч_{пл} = \frac{\sum t}{Трп * Квн}$  ;

в)  $Ч_{пл} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i * m_i}{Трп * Квн}$  ;

г)  $Ч_{пл} = \frac{\sum t}{Трп * Квн} \pm \Delta Ч$  .

8. За якою формулою підраховується чисельність робітників, зайнятих на роботах, які нормуються?

а)  $Ч_{пл}^{рн} = \frac{Чб * \Delta V}{100} \pm \Delta Ч$  ;

б)  $Ч_{пл}^{рн} = \frac{\sum t}{Трп * Квн}$  ;

в)  $Ч_{пл}^{рн} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i * m_i}{Трп * Квн}$  ;

г)  $Ч_{пл}^{рн} = \frac{\sum t}{Трп * Квн} \pm \Delta Ч$  .

9. За якою формулою підраховується чисельність робітників, зайнятих на ненормованих роботах?

а)  $Ч_{пл}^{ос} = Прм * Пзм * Кро$  ;

б)  $Ч_{пл}^{ос} = \frac{то * Пзм * Кро}{Ноб}$  ;

в)  $Ч_{пл}^{ос} = \frac{Чб * \Delta V}{100} \pm \Delta Ч$  ;

г)  $Ч_{пл}^{ос} = \frac{то * Пзм * Кро}{Ноб} * 100\%$  .

10. У чому полягає головна мета сучасної кадрової політики?

а) набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);

- б) підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі);
- в) забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства (фірми, корпорації);
- г) забезпечення нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

11. Які два види оцінки персоналу застосовують на практиці?

- а) внутрішня оцінка;
- б) зовнішня оцінка;
- в) самооцінка;
- г) загальна оцінка;
- д) часткова оцінка;
- е) повна оцінка.

12. Комплексна оцінка конкретного працівника здійснюється за формулою:

- а)  $Kop. = \frac{1}{2} * P_{пкр} * P_{дя} + P_{ср(ф)} * P_{др}$ ;
- б)  $Kop. = \frac{3}{4} * P_{пкр} * P_{дя} + P_{ср(ф)} * P_{др}$ ;
- в)  $Kop. = \frac{1}{2} * P_{пкр} * P_{дя} * P_{др}$ ;
- г)  $Kop. = (P_{пкр} * P_{дя} + P_{ср(ф)} * P_{др}) * 100 \%$ .

13. За допомогою якої формули можна підрахувати коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня робітника?

- а)  $P_{кр} = (O + CP + A) / 0,85$ ;
- б)  $P_{кр} = (O + CP + A) / 100 \%$ ;
- в)  $P_{кр} = (O + CP + A) * 100 \%$ ;
- г)  $P_{кр} = (O + CP + A) * 0,85$ .

14. Яка ознака не враховується при оцінці ділових якостей керівників і спеціалістів?

- а) комунікабельність;
- б) здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- в) компетентність;
- г) вік, стать, расова належність.

15. Скільки можна виділити ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів функціональних служб?

- а) 7;
- б) 5;
- в) 3;
- г) 4.



