

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

---

Факультет ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

---

Кафедра СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

другий (магістерський) рівень вищої освіти  
(освітній ступінь)

на тему

Обґрунтування напрямів підвищення професійної мобільності  
найманих працівників

---

**Виконав(ла):**

здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня, ф-ту ЕіП  
денної форми навчання  
за спеціальністю 232 «Соціальне  
забезпечення»  
ОП «Управління соціальними проектами  
Поліна РІПНА

**Керівник:**

к.е.н., доцент  
Олег ІВАНІСОВ

**Рецензент:**

директор ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»  
Андрій КАРАВАЄВ

## АНОТАЦІЯ

Ріпна Поліна Олександрівна

Обґрунтування напрямів підвищення професійної мобільності  
найманих працівників

У дипломній роботі розглянуто теоретичні засади професійної мобільності найманих працівників, проведено аналіз професійної мобільності на галузевому та регіональному рівнях, розроблено соціальний проект.

Ключові слова: мобільність, професійна мобільність, управління професійною мобільністю, професійні переміщення, кадрові переміщення, плинність кадрів.

## ABSTRACT

Ripna Polina Oleksandrivna

Rationale for improving professional mobility employees

In the thesis, the theoretical foundations of the professional mobility of employees are examined, an analysis of professional mobility at the industry and regional levels, a social project are developed.

Key words: mobility, professional mobility, professional mobility management, professional movements, personnel movements, staff turnover.



## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ	8
1.1. Сутність, завдання та компоненти професійної мобільності	8
1.2. Управління професійною мобільністю	17
1.3. Зарубіжний досвід управління професійною мобільністю	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ	33
2.1. Аналіз доходів та витрат населення	33
2.2. Стан та тенденції розвитку ринку праці в Україні	37
2.3. Стан трудової міграції в Україні	43
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ	46
3.1. Характеристика діяльності організації	46
3.2. Аналіз професійної мобільності в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”	48
3.3. Соціально-психологічне забезпечення процесу командоутворення між працівниками різних вікових груп	54
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ	79

## ВСТУП

Однією з головних завдань в умовах розвитку ринкових відносин є підвищення професійної мобільності найманих працівників. Рух завжди пов'язаний з втратами робочого часу, і чим він активніший, тим більше ці втрати, і вони не завжди співмірні з отриманим в результаті ефектом та знижують загальний кадрових потенціал країни. Рішення цього завдання перебуває в площині вивчення і регулювання процесів професійної мобільності, як в рамках підприємств, так і на рівні держави. Рух найманих працівників – складний і суперечливий соціально-економічний процес, основа якого – поділ і зміна праці. Найважливіше значення професійної мобільності полягає в забезпеченні кількісної і якісної відповідності матеріально-речових і особистих чинників виробництва. Професійні переміщення дозволяють задовольняти мінливі вимоги з боку виробництва та інтереси працівника. Таким чином, актуальність теми роботи визначається тим, що в умовах євроінтеграції на перший план виходить потреба вивчення закономірностей професійної мобільності як одного з основних умов розвитку і функціонування міжнародного ринку праці і трудових відносин.

Дослідженнями у галузі професійної мобільності займалися такі вчені як Л. П. Вороновська, О. В. Іванісов, Т. А. Іванченко, О. С. Лебединська, Н. В. Коваліско, Л. П. Меркулова, Г. В. Назарова, А. А. Рідкодубська, Л. Л. Сушенцева, І. В. Хом'юк, О. А. Яненко, зазначені вчені в своїх працях розкривають сутність, роль і важливість професійної мобільності кадрів, як для організацій, так і для економіки в цілому.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних і методичних основ, а також розроблення практичних рекомендацій щодо обґрунтування напрямів підвищення професійної мобільності найманих працівників.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформовані та вирішені наступні задачі: визначити сутність, завдання та функції професійної мобільності; ознайомитись з моделями професійної мобільності; визначити основні напрями та тенденції у сфері професійної мобільності; ознайомитись з

закордонним досвідом регулювання професійної мобільності; провести оцінку існуючої системи професійної мобільності найманих працівників в Україні на галузевому та регіональному рівнях; запропонувати шляхи підвищення ефективності професійної мобільності найманих працівників.

Об'єктом дослідження є процес управління професійною мобільністю найманих працівників.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні рекомендації щодо обґрунтування напрямів підвищення професійної мобільності найманих працівників.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, роботи вітчизняних та закордонних вчених, статті періодичних видань, збірники наукових праць, а також ресурси мережі Інтернет.

В процесі дослідження застосовувались методи логічного аналізу, порівняння, класифікації, систематизації, графічного представлення матеріалів, теоретичного узагальнення, регресивного аналізу.

Організаційні заходи: соціально-психологічне забезпечення процесу командоутворення між працівниками різних вікових груп.

Наукові результати дослідження: автором у дослідженні удосконалено визначення категорії “професійна мобільність” шляхом систематизації поглядів відомих вчених та їх доповнення; на основі аналізу статистичних даних виявлено основні причини та наслідки неефективного управління професійною мобільністю найманих працівників на макро і мікро рівнях; розроблено соціальний проект у галузі професійної мобільності.

Отримані результати дослідження та запропоновані заходи можуть використовуватись у практичній діяльності як на макро так і на мікро рівнях з метою формування ефективної системи управління професійною мобільністю найманих працівників.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

#### 1.1. Сутність, завдання та компоненти професійної мобільності

Термін “мобільність” означає рухливість, готовність до швидкого виконання завдання. У науковий обіг уведений соціологами для визначення явищ, що характеризують переміщення соціальних груп та окремих людей у соціальній структурі суспільства (соціальна мобільність) [1]. Дослідження цього явища з погляду філософії, соціології, економіки, демографії дало змогу диференціювати уявлення про мобільність, з’ясувавши, що вона може бути вертикальною і горизонтальною, індивідуальною і груповою, внутрішньогенераційною і міжгенераційною; соціальною, трудовою, культурною, міжпрофесійною, професійною тощо. Диференціація наукових уявлень про мобільність пов’язана з посиленням динамічності соціальних процесів на сучасному етапі розвитку суспільства, що неминуче приводить до підвищення мобільності людей за найрізноманітнішими “векторами їх соціального функціонування”. Існують соціальні процеси, які змінюють місце індивіда або групи в просторі або соціальній структурі трудового колективу. Це стихійні процеси плинності кадрів і керовані процеси професійної мобільності, в першу чергу соціальні переміщення всередині соціальних груп трудового колективу і між ними [28].

Мобільність може проявлятися в різних сферах життєдіяльності людини і має відповідну назву: соціальна мобільність, трудова мобільність, кар’єрна мобільність, академічна мобільність, культурна мобільність, професійна мобільність та ін. Переважна більшість учених пов’язують “мобільність” з рухом, дією, здатністю та готовністю до швидкого пересування. В сучасних соціально-економічних умовах практично кожна людина стає перед вибором зміни професії, специфіки професійної діяльності.

Забезпечити професійну мобільність можна лише “узагальненням праці”, що сприятиме швидкій адаптації до нових умов виробництва та перекваліфікації. Оскільки на професійну мобільність впливають різні чинники, в обґрунтуванні програми і методики дослідження нами було передбачено, що на сучасному етапі розвитку суспільства майбутньому інженеру-педагогу для професійної мобільності та конкурентоздатності на ринку праці, недостатньо володіти тільки спеціальними професійними знаннями та вміннями [24].

Проблема полягає в тому, що в основі професійної мобільності лежать закони поділу і зміни праці, відтворення робочої сили, піднесення потреб, а також такі закономірності групового і суспільної свідомості, як норми і цінності, мотиви поведінки і потреби. Дія законів і закономірностей проявляється в змінах в суспільному виробництві, вимоги до якостей працівників, у змінах соціальних умов життя і, відповідно, структури потреб і мотивів поведінки працівників.

Таким чином, безперервно змінюються як характеристики окремого працівника і трудових ресурсів в цілому, так і параметри системи місць застосування праці. Це порушує відповідність між працівником і робочим місцем і створює передумови трудових переміщень (мобільності).

Роль професійної мобільності в суспільстві обумовлена двома основними її функціями [18]:

економічна функція полягає у сприянні забезпеченню економіки робочою силою і підвищенню ефективності виробництва;

соціальна функція реалізується через вдосконалення соціальної структури суспільства, більш повне задоволення потреб працівників у трудовій сфері, створення умов для самореалізації та розвитку особистості працівника.

Узагальнюючи різні підходи до визначення категорії “професійна мобільність”, можна визначити, що деякі автори ототожнюють її з поняттями “трудова мобільність” та “рух робочої сила”, інші розглядають останні дві категорії як складові елементи трудової міграції, що характеризують її з кількісної та якісної сторін.

Для розуміння сутності трудової мобільності важливо знати, під впливом яких чинників виникає і змінюється професійна мобільність.

Під факторами професійної мобільності розуміють всі об'єктивні і суб'єктивні обставини, що впливають на переміщення, змушують до них або роблять їх неможливими, сприяють або перешкоджають їм.

Загальні соціально-економічні чинники, що входять у групу найбільш очевидних факторів впливу, на які звертають увагу в першу чергу [46]:

екстремальний мотив (переміщення відбуваються внаслідок або реальної кризи певної сфери зайнятості, або “передбачення” не перспективність робочих місць самими працівниками);

мотив максимального чи мінімального досягнення і збереження (в одних випадках переміщення відбуваються тільки для особливо значних доходів, в інших – заради самого виграшу, збільшення в заробітної плати, по-третє – при переміщеннях по нематеріальних причин людей цікавить хоча б збереження колишнього рівня оплати праці);

майновий мотив (вирішальне значення має можливість або стати власником або вигідно і безболісно “позбутися” конкретних засобів виробництва з метою бажаного зміни зайнятості);

непрямий мотив (формально переміщення відбуваються заради якихось нематеріальних цілей – відповідності роботи спеціальності і кваліфікації, кращих організаційних умов праці, які дають людині можливість ефективніше працювати і більше заробляти.

Зауважимо, що мотивація професійної мобільності рідко спирається тільки на одне спонукання. Найчастіше вона є результатом полімотиваційного впливу з пріоритетами одного або декількох спонукань.

Соціально-культурні моделі та особливості професійно-орієнтованих переміщень в сфері праці впливають на особливості поведінки людей у виборі професій. Розрізняють дві моделі такої поведінки [22]:

перша модель – всі професії рівноцінні в соціально-економічному плані; індивіди ж орієнтують себе на різні види праці з урахуванням своїх схильностей, бажань і здібностей;



друга модель – суспільство розрізняє свідомо “хороші” і “погані” в соціально-економічному плані види праці, і все, природно, орієнтуються на “хороші”. Схильності мають при цьому мізерні значення.

Обидві моделі поведінки у виборі професій конкурують між собою, хоча за певних умов та чи інша модель може бути домінуючою.

Результати дослідження рівнів професійної мобільності представлені у табл. 1.2 [37].

Освіта і її доступність, рівень кваліфікації, профіль освіти і кваліфікації взагалі в даній економічній ситуації визначає амплітуду можливостей вибору виду праці і, отже, можливостей професійно-трудової мобільності, диверсифікації діяльності.

Висококваліфіковані працівники, як правило, більш інертні. У переміщенні до інших видів праці їх стримують витрати часу і сил на навчання, придбаний досвід і майстерність в попередній роботі. На рівні висококваліфікованої праці переміщення малоефективні, низько кваліфіковані працівники переміщаються більш безболісно, для них сама проблема кваліфікації часто несуттєва, у нинішній ситуації почастишали випадки, коли освіта і кваліфікація роблять людину психологічно мобільною і в певних межах надають їй шанси отримати інші робочі місця, є сама можливість переміщень в висококваліфікованих працівників щодо вище, ніж у низькокваліфікованих [3].

Якщо переміщення відбуваються всередині підприємства, то можуть здійснюватися як в організованій формі (переведенням на інші робочі місця), так і в неорганізованій (внутрішня плинність кадрів), за межами підприємства – у формі організованої міграції і неорганізованої міграції. Діапазон професійно-кваліфікаційної трудової мобільності визначається у робочих диференціацією професій праці різного ступеня кваліфікації, у фахівців і службовців – диференціацією професій і посад. Переміщення можуть бути між професійну, міжпосадові, переміщеннями з однієї категорії персоналу в іншу. Сюди ж відносяться і внутрішньо-професійні, або кваліфікаційні переміщення, хоча вони не завжди тягнуть за собою зміну місця прикладання праці, але змінюють позицію працівника в ієрархії робочих місць.

Критерієм класифікації трудової мобільності служать, перш за все, її зміст та сутнісні характеристики. Професійна мобільність класифікується за такими критеріями [4]:

соціально-трудова переміщення, обумовлені змінами соціальних позицій індивідів у зв'язку зі змінами того місця, яке вони займають у системі суспільного розподілу праці (професійно-кваліфікаційні, міжпрофесійні, галузеві та міжгалузеві, територіальні та інші переміщення працівників);

соціально-трудова переміщення, обумовлені наслідками науково-технічного прогресу. Відомо, що автоматизація виробництва, його комп'ютеризація, розвиток енергетики, пошук і впровадження нових матеріалів в і технологій тощо ведуть до відмирання тих чи інших професій і появи нових;

стихійні трудові переміщення працівників, пов'язані зі специфічними соціально-економічними, технологічними, організаційними умовами на конкретних підприємствах (на відміну від подібних на інших підприємствах, в організаціях) і обумовлені власними побажаннями працівників або ініціативи адміністрації;

стихійні переміщення працівників у сфері суспільного виробництва, зумовлені дією об'єктивних ринкових законів і пов'язані з загальними проблемами зайнятості населення в ринковому суспільстві, наявні причини безробіття;

поколінні переміщення. Внутрішньопоколінними є професійно-трудова переміщення людей протягом їхнього індивідуального життя і кар'єри. Сукупність цих переміщень утворює так званий життєвий шлях людини;

горизонтальні і вертикальні переміщення (розрізняються за простим критерієм – незмінність або мінливість статусу);

одиночні і групові переміщення; останні бувають або соціально-економічними (збіг безлічі переміщень внаслідок загальної для всіх соціально-економічної причини).

Професійна мобільність є вагомим соціально-економічним процесом, що відіграє велику роль в розвитку країни.

Розглянемо основні компоненти формування професійної мобільності найманих працівників.

Мотиваційно-особистісний компонент включає в себе мотивацію на професійну мобільність, основу якої складає бажання особистості змінити не тільки себе, а й своє професійне поле та життєве середовище; усвідомлення необхідності володіння професійною мобільністю як інтегративною якістю фахівця, що відповідає майбутній спеціальності та кваліфікації; мотивацію до вивчення гуманітарних дисциплін, що сприятимуть підвищенню пізнавального інтересу, провідний мотив до опанування майбутньою професією; оволодіння теоретичними знаннями в обраній області професійних знань та інших фундаментальних наук. Він забезпечує ініціацію процесу професійного самовизначення та динаміку його розгортання і включає, насамперед, потребу в професійному самовизначенні. Важливою складовою компоненту є комплекс мотивів, цінностей та настанов, що утворюють педагогічну спрямованість особистості [14]:

- 1) позитивне ставлення до роботи та впевненість у правильності зробленого вибору;
- 2) наявність інтересу до змісту діяльності, широта інтересів та їх креативний рівень (творчий задум);
- 3) домінування гуманістичних професійних цінностей та ідеалів;
- 4) стійкі та адекватні наміри розвитку кар'єри в обраній професії.

Професійна мобільність в мотиваційно-особистісному компоненті визначається такими показниками:

пов'язаними зі ставленням до праці: висока працездатність, старанність, вольовий потенціал;

тими, що характеризують загальний стиль поведінки й діяльності: емоційна стабільність, комунікабельність, дисциплінованість, самостійність, енергійність;

тими, що характеризують інтелект та творче мислення: гнучкість розуму, широта розумового кругозору, креативність.

Інформаційно-комунікаційний компонент – сформованість теоретичних і практичних фахових базових знань та спеціальних знань із проблеми

професійної мобільності. Показниками сформованості інформаційно-комунікаційного компоненту професійної мобільності працівників є [29]:

- соціальна активність;
- професійна ініціативність;
- готовність до ризику;
- прагнення до саморозвитку;
- критичність і логічність мислення.

Діяльнісний компонент – сукупність основних умінь, що характеризують професійну мобільність, серед яких виокремлюємо:

організаторські (уміння розподіляти завдання, мотивувати діяльність свою та інших, планувати та організовувати процес професійної діяльності, інструктувати працівників, координувати їх діяльність);

комунікативні (уміння встановлювати правильні взаємини з колегами, підлеглими, уміння заохочувати, здатність до групової роботи, уміння обґрунтовувати свою позицію, шукати компромісне рішення, толерантне ставлення до партнерів; наявність умінь з конфліктології, здатність реалізовувати в груповій взаємодії особистісних потреб, уміння слухати та вести діалог, здійснювати емоційно-вольовий вплив на людей);

дидактичні (уміння перетворювати наукову інформацію у виробничий процес, займатися науково-практичною діяльністю);

проектувальних (уміння моделювати процес професійної діяльності, обґрунтовувати використовувані засоби, форми й методи роботи відповідно до індивідуальних особливостей) знань та вмінь.

Професійна мобільність в діяльнісному компоненті визначається такими показниками [2]:

- визначення цілей діяльності та стратегії їх реалізації;
- контакт з представниками різних вікових та соціальних груп;
- прийняття рішень в нестандартних ситуаціях;
- самостійне вирішення професійних проблем;
- адекватне оцінювання своїх професійних здобутків.

Принцип гуманітаризації освіти передбачає використання таких технологій навчання, у котрих всі педагогічні процеси спрямовуються на

диференційований розвиток і саморозвиток особистості, максимальне наближення кожної навчальної дисципліни до майбутніх потреб особистості, формування системи морально-правових відносин, політичної культури, оптимальне поєднання загальнолюдських і національних цінностей, виховання на засадах загальноприйнятої моралі, посилення ролі гуманітарних наук і гуманітарно-орієнтоване вивчення інших навчальних предметів [6].

Оскільки, це відповідає раніше викладеним показникам компонент сформованості професійної мобільності працівника, то, на нашу думку, є оптимальним для розвитку професійної мобільності використовувати форми, засоби та методи, засновані саме на принципі гуманітаризації.

В першу чергу, до них ми відносимо: інтерактивні семінари та практикуми; дискусії, дебати; круглі столи тренінги; рольові та ділові ігри, професійні ігри, ситуативні ігри; моделювання професійної діяльності, тощо.

Отже, в сучасному мінливому світі, в соціально-економічних умовах, що стрімко змінюються, вже недостатньо бути спеціалістом в одній вузькій галузі: потрібні знання в суміжних галузях, додаткова вища освіта. Тому різко зростає роль розвитку професійної мобільності як складової підготовки майбутніх працівників, адже вона допомагає забезпечити конкурентоспроможність людини на ринку праці, успішність у професійній самореалізації, кар'єрі.

Професійна мобільність майбутнього фахівця – це інтегрована якість особистості, що необхідна для її успішної життєдіяльності в умовах сучасного ринку праці. Вона виявляється в професійній діяльності і забезпечує самовизначення й самореалізацію в житті і праці на основі сформованості ключових компетенцій та базових професійних (ключових) кваліфікацій і прагненні особистості змінити не тільки себе, а й професійне поле та життєве середовище. Професійна мобільність передбачає готовність фахівця до зміни виконуваних професійних завдань, до зміни робочого місця, здатність швидко освоювати нові види робіт, нові спеціальності.

Стратегія модернізації професійної освіти передбачає формування її змісту на засадах компетентнісного підходу, адже результатом діяльності майбутнього фахівця повинна стати не система знань, умінь та навичок сама по собі, а набір ключових компетенцій у певній сфері людської діяльності.

## 1.2. Управління професійною мобільністю

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

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці та ін.

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

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів.

Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

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

Так, рух персоналу може здійснюватися у таких напрямках [31]:

підвищення за посадою або кваліфікацією (службовець отримує більш високу посаду, а робочий – новий розряд);

переміщення, коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (у відділ, службу);

пониження, коли у зв'язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робочих);

звільнення з підприємства.

До причин мобільності персоналу належать:

забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;

надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я та ін.;

надання працівнику роботи, що відповідає його кваліфікації;

забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;

соціально-психологічні причини.

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати [35]:

планування руху персоналу підприємства;

організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;

аналіз руху персоналу підприємства;

порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;

виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства;

оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;

застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;

розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

Слід також мати на увазі, що окрім зовнішнього обороту персоналу на підприємстві відбувається внутрішній оборот кадрів – перехід працівників з однієї категорії на іншу, з одного підрозділу підприємства – до іншого.

Для керівників і фахівців, чий “потенціал підвищення” вичерпаний, але які можуть принести велику користь підприємству, все більш широке поширення в західних фірмах одержує практика горизонтальної кар'єри, що забезпечує можливість оволодіння новими сферами діяльності, підвищення кваліфікації в одній спеціальності, нарощування операційної майстерності і постійної підтримки інтересу до роботи.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

1. Ротація є двох різновидів:

переміщення працівника: передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці (найчастіше використовується для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту, підвищення кваліфікації);

перестановка: означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

Близькою за суттю до переміщень і перестановок є така широко розповсюджена у західних фірмах форма ротації, як “карусель”, тобто тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходится виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Як правило, таке переміщення забезпечує роботу у відповідності зі здібностями і потребами, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити кругозір [46].

Незважаючи на пов'язані з цим економічні витрати для підприємства, така практика дозволяє людині зміцнити упевненість у собі і згодом працювати більш ефективно. Іноді працівник у результаті цього може “знайти себе” і почати нову вертикальну кар'єру.

У європейських і американських фірмах участь у “каруселі” є добровільною. Вона передбачає збереження колишнього рівня заробітної плати і можливості у випадку невдачі повернутися на колишнє місце. У Японії “карусель” обов'язкова для молодих працівників, тому що тільки пройшовши її і пізнавши особливості роботи в різних підрозділах і набувши необхідний досвід і зв'язки, вони можуть розраховувати на просування нагору. Японці вважають, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії. Для цього, піднімаючись по службовим сходам, він повинен мати можливість охопити проблеми фірми в цілому, не затримуючись на одній посаді більш трьох років. “Хонда”, наприклад, проводить програму підвищення кваліфікації, відповідно до якої кожен керівник відділу протягом тижня працює в тій сфері діяльності, з якою він ще не знайомий [13].



2. Збагачення праці – це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах, як: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості [37].

До збагачення праці можна віднести також:

чергування видів роботи, що виконується на одному місці;

тимчасове призначення на більш високу посаду;

надання можливості займатися науковою працею і робити відповідну кар'єру;

участь у навчанні інших, наставництві, передачі досвіду.

Задоволеність працівника зростає, якщо при монотонній праці розширити коло його задач, можливість неформальних контактів, враховувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до рішення широких програмних задач.

Умовами ефективного впровадження методів збагачення праці вважаються:

технологічний і функціональний зв'язок робіт;

приблизно однаковий рівень складності робіт і необхідної кваліфікації виконавця (що дозволяє скоротити потребу в додатковому навчанні);

можливість одержання значного ефекту як для працівника, так і для підприємства.

Сполучення може відбуватися як у межах однієї робочої функції за рахунок розширення обов'язків, так і виконання обов'язків, що відносяться до різних функцій, що не вимагають, однак, додаткової кваліфікації.

Усе це дозволяє з максимальною повнотою використовувати потенціал працівника, його кваліфікацію і в цілому підвищити продуктивність праці.

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено.

Існують соціально-економічні процеси, що змінюють місце індивіда або групи в просторі або соціальній структурі трудового колективу. Це стихійні

процеси плинності кадрів і керовані процеси трудової мобільності, в першу чергу соціальні переміщення всередині соціальних груп трудового колективу і між ними. Управління трудовою мобільністю має сприяти більш повній реалізації її функцій.

Мета управління професійною мобільністю – розширення плановірності в трудових переміщеннях. Об'єктом соціального управління служать не самі трудові переміщення, а ті соціально-економічні умови, в яких цей процес реалізується. Проблеми, які доводиться вирішувати, практично одні і ті ж на всіх рівнях управління: народне господарство, регіон, галузь, підприємство.

Тенденції до яких призводить трудова мобільність [5].

мобільність знижується в періоди кризи або стагнації і підвищується в періоди економічної стабільності і зростання;

плинність кадрів диференційована за формами підприємств і організацій та галузям їх діяльності: висока плинність в галузях промислового виробництва, низька плинність в органах управління, медицині, освіті;

інтенсивний оборот працівників здійснюється на низько-кваліфікованих робочих місцях, на які приходять молодь, безробітні, що посилаються службою зайнятості. За оцінками відділів кадрів, від третини до половини їх звільняється через кілька місяців роботи;

існує вікова диференціація трудової мобільності, у старших вікових груп вона значно нижче, ніж у молоді.

Переходячи до розгляду проблем управління трудовими переміщеннями, слід мати на увазі, що об'єктом соціального управління служать не самі трудові переміщення, а ті соціально-економічні умови, при яких цей процес реалізується. Тому проблеми, які доводиться вирішувати, практично ті ж на всіх рівнях управління: народне господарство, регіон, галузь, підприємство час масштаб, специфіка, методи у правління визначаються конкретним рівнем.

На рівні народного господарства методи управління мають характер централізованого планування: капітальних вкладень в ті чи інші галузі, розміщення нових виробництв, змін в трудових ресурсах.

Ці методи доповнюються також підвищенням тарифних ставок і окладів у пріоритетних галузях, різними коефіцієнтами до окладів тих, хто працює в районах з особливими умовами.

На регіональному рівні стратегія і тактика управління трудовими переміщеннями формується органами влади за допомогою госпрозрахункових центрів (або бюро) з працевлаштування, перенавчання та професійної орієнтації населення.

Під керівництвом місцевої влади ці організації в сукупності утворюють загальнодержавну службу зайнятості їх завдання – підтримка відповідності між кількістю робочих місць в регіонах і наявними трудовими ресурсами.

Для узгодження галузевих, міжгалузевих та регіональних переміщень складаються соціально-економічні плани розвитку регіонів.

На рівні підприємств управління трудовими переміщеннями являє собою систему професійно-кваліфікаційного просування працівників, охоплює практично всю трудову кар'єру – від приходу на підприємство до виходу на пенсію

Вона охоплює також горизонтальні і вертикальні переміщення, які змінюють одне одного.

Ефективною подібна система може бути тільки як складова системи оптимізації трудового процесу, умов праці та побуту, організації та стимулювання праці.

У процесі переходу до ринку важливо зрозуміти зміни загальної стратегії управління трудовими переміщеннями. Тепер її основним напрямком стає формування керованої мобільності замість раніше визнаних при підвищенні стабільності складу працівників та зниження плинності.

Реалізація нової стратегії вимагає нових якостей працівника, перш адаптивності, тобто готовності до освоєння змін.

Потрібна і нова система ціннісних орієнтацій – вміння орієнтуватися в значному діапазоні професій і спеціальностей, можливість їх освоєння, а також прагнення до високих заробітків, досягнення успіху.

Варто відзначити, що комплекс засобів управління трудовими переміщеннями має спиратися на перетворення в сфері праці, формування

індивідуально-кооперативного сектора економіки, безперервної професійної освіти, вдосконалення пенсійного забезпечення.

Професійна мобільність – це процес зміни місця застосування праці працівником і пов'язаної з цим зміною його соціального становища (статусу). Передумови трудової мобільності створюються в результаті порушення відповідності між працівником і робочим місцем, що виникає внаслідок безперервної зміни як характеристика окремого працівника і трудових ресурсів в цілому [11].

Проблема високої професійної мобільності на великому промисловому підприємстві є одним з ключових чинників, що знижують ефективність його діяльності. Для якісного виправлення ситуації необхідний комплекс заходів за чотирма основними напрямками: оптимізація цілей і принципів кадрового менеджменту, ефективний моніторинг мобільності персоналу, розробка і реалізація на основі сучасних наукових підходів системи менеджменту персоналу, розробка ефективної поточної і перспективної кадрової політики.

Мобільність найманих працівників необхідна для того, щоб здійснити перехід працівників від однієї діяльності, до іншої, більш складної.

Високий рівень професійної мобільності, її швидкий рух та розвиток призводить до плинності кадрів та втрат країною фахових спеціалістів.

Тому в рамках інноваційного розвитку кадрового потенціалу організацій, в зв'язку з наявними протиріччями між системою підготовки робітничих кадрів та діючим виробництвом, виникає необхідність розгляду питання про те, яким же конкретним вимогам повинен відповідати кваліфікований робітник і компетентний фахівець в сучасних умовах господарювання.

### 1.3. Зарубіжний досвід управління професійною мобільністю

Глобальні ефекти мобільності пов'язані, перш за все, з поліпшенням виробництва і трансферту знань. У світових масштабах відзначається постійне зростання спеціалізації, а тому – залежність виробників від кадрів, що володіють специфічними знаннями та навичками. Одночасно розвиток

глобального ринку праці надає більше можливостей знайти роботу в найбільшій мірі відповідають їх інтересам і здібностям.

Приблизно з 70-х років минулого століття на професії та види діяльності, в яких перевагу має інтелектуальна праця або постійно присутні її елементи, за підрахунками дослідників, припадає більша частина припливу робочої сили на підприємства розвинених країн. Наприклад, у США цей показник становить 85%, у ФРН – 89%, в Японії – 90%, у Великобританії – 95%. Причому від 50 до 75% всіх осіб, що починають трудову діяльність, мають вищу професійну підготовку у своїй сфері [15].

Практично всі країни мають свої особливості організації системи освіти та професійної підготовки кадрів. Однак єдиною для них характерною рисою цього процесу є безпосередній вплив ринкових сил, оскільки саме ринок визначає, яке навчання потрібне компанії і як адекватно оцінити необхідні вміння та спроможності персоналу [3].

До початку 1980-х рр. в світі сформувались наступні основні складові сучасного універсального підходу до управління персоналом. Зі зростанням тривалості зв'язків працівників з компанією збільшуються можливості оптимізації системи управління персоналом. В Японії це реалізується в рамках довічного найму, а в провідних корпораціях США та Західної Європи (IBM, General Electrics, Hewlett Packard, Rolls Royce, Siemens) довготривалі зв'язки стимулюються відповідними матеріальними й моральними методами. Комплексний, всебічний та постійний вплив на персонал, що не обмежується виробничою сферою і має постійно охоплювати усі сторони життя працівників (сім'я, побут, культура, медицина, освіта, відпочинок тощо), ідентифікувати працівника з організаційною системою компанії та, відтак, підвищувати ефективність управління персоналом. Високі темпи технічного прогресу зумовлюють зростання швидкості “амортизації” знань. Тому необхідним є постійне внутрішньофірмове навчання працівників, їх підготовка та перепідготовка на всіх рівнях. У світі отримала поширення концепція “універсальної підготовки”, в межах якої працівники освоюють значну кількість споріднених спеціальностей. Універсальна підготовка сприяє збагаченню праці, підвищенню мотивації, істотно розширює можливості

використання персоналу. Метою соціального виховання працівників є залучення їх до “виробничої сім’ї”, повернення до “філософії компанії” тобто створення соціально-психологічних мотивацій праці.

Широка участь працівників в управлінні компанією, що має різноманітні форми від делегування працівників до вищих органів управління до самоуправління на робочих місцях. Сутність “революції на робочому місці” – терміну, що з’явився на межі 1960-70-х рр. у Японії та зараз є поширеним у всьому світі, може бути визначена як повне, активне та реальне самоуправління, залучення виконавців усіх рівнів до процесу управління. Практика залучення працівників до роботи у вищих органах управління компаніями (ради директорів, спостережні ради) широко використовується в країнах Західної Європи. Самоуправління проявляється у тому, що виконавцю на будь-якому робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу. Він може самостійно (в рамках власної компетенції) приймати та реалізовувати рішення з метою оптимізації власної праці. Однією з ефективних форм самоуправління стали “гуртки якості”, що виникли на початку 1960-х рр. у Японії та сьогодні успішно працюють у багатьох країнах світу [31].

Головна відмінність між практиками США та Японії полягає у відношенні до праці та розумінні її ролі в житті людини. Японці схильні пояснювати свої успіхи культурними особливостями нації та особливим ставленням до бізнесу, що ґрунтується на постійному поліпшенні умов праці. На переконання директора компанії “Sony” А. Моріти, повна зайнятість та підвищення життєвого рівня працівників знаходяться на першому місці серед пріоритетів японського керівника, а гроші не повинні розглядатись як єдина компенсація людині за її працю, оскільки працівники також хочуть бути задоволеними своєю роботою. Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети компанії, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму. Американським компаніям властиві капіталіцентризм, швидка оцінка та кар’єрне зростання

персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу. Натомість у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізмі, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму [35].

Японська компанія відрізняється повільним кар'єрним зростанням, неформальною оцінкою і тонкими механізмами контролю діяльності працівників, відсутністю жорсткої спеціалізації персоналу. Показовою є дуже незначна плинність кадрів у великих компаніях Японії, тоді як в США професійна мобільність розглядається як загалом позитивне явище [3].

Кризові явища в економіці України негативно впливають на стан ринку праці, що вимагає активних заходів державної політики щодо соціально-трудої сфери. За останні десятиліття Україна набула власного досвіду у вирішенні таких гострих проблем, як безробіття, структурні диспропорції між пропозицією праці та попитом на неї, підвищення вимог до професійної та географічної мобільності працівників тощо. Водночас, відносно невеликий термін ринкового розвитку країни обумовлює певну обмеженість такого досвіду та актуальність дослідження, узагальнення та застосування основних методів та засобів управління ринком праці з урахуванням його циклічного характеру.

Активну політику держави на ринку праці розглядають як комплекс методів та заходів, спрямованих на якнайшвидше повернення безробітних до праці. Вона забезпечується програмами створення додаткових сфер зайнятості, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, посилення територіальної та професійної мобільності працівників, допомоги у працевлаштуванні тощо. До пасивних методів впливу держави на ринок праці належить, часткове відшкодування безробітним їхніх втрат у доходах. Для цього реєструють осіб, які шукають роботу, визначають розмір допомоги через безробіття, організують систему надання допомоги через безробіття, упроваджують негрошові форми підтримки безробітних та їхніх родин [9].

Однак управління ринком праці має відбуватися не лише на етапі його кризового стану. Воно має доповнювати ринкове саморегулювання на всіх

етапах циклічного розвитку економіки, зокрема з метою попередження негативних тенденцій на ринку праці. У цьому контексті доцільно детальніше досліджувати і ширше використовувати світовий досвід як щодо міжнародної економіки в цілому, так і стосовно окремих країн.

Відповідно до світового досвіду, основними принципами політики зайнятості є, по-перше, соціально-економічна доцільність, а не комерційна ефективність; по-друге, використання різних джерел, включаючи державний та регіональні бюджети, кошти служби зайнятості, міжнародні фонди, кошти спонсорів тощо. Рекомендації Міжнародної організації праці щодо соціально-трудової сфери передбачають такі заходи, як збільшення кола осіб, які підпадають під програми страхування безробіття та професійної перепідготовки у випадку звільнення з роботи; використання державних інвестицій для підтримки внутрішнього ринку, житлового будівництва, соціальної інфраструктури, створення нових робочих місць, у тому числі шляхом організації громадських робіт; підтримка малих та середніх підприємств; активізація соціального діалогу між працівниками та роботодавцями на рівні підприємств, галузей та держави [15].

Заслуговує на увагу досвід Німеччини щодо виконання цих рекомендацій, у якій обсяг антикризових витрат склав близько 50 млрд. євро. Ці кошти було спрямовано на такі інвестиційні проекти, як ремонт і модернізація шкіл, вишів, дитячих садків; будівництво автомобільних доріг та залізниць; розвиток мережі швидкісного Інтернету і т. ін., що дозволило створити тисячі нових робочих місць.

Відбуваються зміни у самій концепції формування та використання потенціалу найманих працівників. Зокрема вважається, що освіта в сучасних умовах не може бути обмеженою певним періодом життя людини, а стає практично безперервною (lifelong learning – освіта протягом життя). У концепції “портфеля робіт”, запропонованій І. Хенді, передбачено можливість та доцільність участі людини в багатьох видах діяльності, які вона суміщує або міняє протягом життя, переходячи від одного виду діяльності до іншого з урахуванням власних пріоритетів та потреб суспільства. Згідно з дослідженнями З. Батмана, молодого американця протягом його трудового



життя очікує щонайменше одинадцять робочих місць, у тому числі, й ті, що потребують різних фахів [48].

Досвід окремих країн та загальносвітові тенденції визначили цілу низку заходів, до яких удається держава, регулюючи професійну мобільність, а саме:

створення фірм з “оренди” робочої сили, які надають працівникам пакет соціальних послуг і постійну зайнятість у фірмі на умовах тимчасової зайнятості на різних підприємствах за направленням фірми (досвід Німеччини);

взаємне визнання країнами дипломів про освіту та порівнянності кваліфікації (досвід Європейського Союзу);

заходи щодо отримання молоддю першого робочого місця, стажування тощо, зокрема шляхом повного або часткового його субсидіювання державою на певний термін (досвід Європейського Союзу);

заохочення створення кооперативних товариств працівниками якщо виникає загроза закриття підприємства, коли акціонерний капітал формується із заощаджень працівників (досвід Великобританії);

фінансування місцевою владою кооперативів, які цілком віддають у розпорядження безробітних, які володіють необхідними професійними навичками (досвід Великобританії);

надання тривалої можливості безробітним протягом року щомісячно працювати по 78 годин із збереженням допомоги через безробіття (досвід Франції);

виплата допомоги через безробіття працівникам із низькою заробітною платою з метою збереження робочого місця (досвід Німеччини);

звільнення підприємця від сплати внесків на соціальне страхування на один рік, якщо він організовує курси перепідготовки безробітних на своєму підприємстві (досвід Німеччини);

сприяння розвитку сільських ремісництв, рибного господарства (досвід Фінляндії);

фінансування з регіональних бюджетів малого туристичного та відпочинкового бізнесу – так званого “зеленого” туризму (досвід Фінляндії);

стимулювання самозайнятості у формі одноразових, періодичних виплат або в комбінованій формі (досвід Європейського Союзу);

фінансові пільги підприємствам, створеним безробітними: звільнення від виплати соціальних податків терміном на 6 місяців (досвід Франції); зниження податків на 30 % (досвід Німеччини);

фінансування з регіональних бюджетів інвестицій в інфраструктурні об'єкти, що використовують у системі громадських робіт (досвід Польщі);

стимулювання внутрішньофірмової мобільності із доплатою працівникам за освоєння додаткових спеціальностей (досвід Японії);

стимулювання міжфірмових угод про спільне використання робочої сили, що балансує зайнятість у випадку мінливої кон'юнктури товарного ринку (досвід Японії);

виплата субсидій підприємствами для стимулювання створення нових робочих місць і проведення курсів підготовки та перепідготовки працівників (досвід Японії);

підтримка випереджального навчання персоналу, який перебуває під ризиком звільнення (досвід Чехії);

стимулювання застосування гнучких форм зайнятості (досвід Європейського Союзу);

стимулювання вторинної зайнятості (досвід Європейського Союзу);

стимулювання професійної та територіальної мобільності працівників (досвід Європейського Союзу).

Враховуючи похідний характер попиту на послуги праці, який залежить від попиту на відповідний товар, важливою інноваційною тенденцією можна вважати трансформацію ролі споживачів, які беруть усе більшу участь у процесі створення товару (наприклад, попереднє замовлення автомобілю з бажаною комплектацією; замовлення індивідуальних елементів до серійних моделей одягу тощо). Заслуговує на увагу також тенденція до співробітництва між конкурентами з метою покращення фінансових результатів для кожного з учасників альянсу [22].

У Канаді уряд виділив 205 млн. доларів для створення 2000 нових позицій провідних наукових співробітників – для тих, хто працює в США.

Кожному повертався вченому присуджується грант терміном на 5-7 років з можливістю його подальшого продовження [8].

В рамках здійснюваної в Новій Зеландії програми Access Category комплект віз розподіляється на випадковій основі. Недавні дослідження підтвердили, що люди, які перетинають міжнародні кордони, отримують позитивний ефект. Так, особи з невисоким рівнем формальної освіти, які переїхали з середньостатистичної країни, що розвивається в США, можуть отримувати щорічний дохід в розмірі близько 10 тис. дол. – приблизно вдвічі вище середнього рівня доходу на душу населення в країні, що розвивається. Для сім'ї, мігруючої з Нікарагуа в Коста-Ріку, ймовірність надходження дитини в початкову школу збільшується на 22% [25].

Навіть такі традиційні країни імміграції, як США, Канада чи Австралія, населення яких в значному складається з іммігрантів і їх нащадків, змінюють в останні десятиліття фокус своєї міграційної політики на користь залучення тимчасових трудових мігрантів, перш за все, висококваліфікованих. США, наприклад, приймають щорічно близько 200 тис. осіб Тимчасових трудових мігрантів, що в'їжджають по “неімміграційній” візі до Канади – 100 тис. осіб, Австралії – 80 тис. осіб

За даними ООН, чисельність міжнародних мігрантів в світі (оцінюється як чисельність осіб, які проживають не в тих країнах, де вони народилися) перевищила в 2018 р. 214 млн. осіб, що означає майже триразове зростання в порівнянні з 1960 р. (75 млн. осіб).

При цьому загальна чисельність міжнародних мігрантів, зайнятих на ринках праці країн перебування, становить, за оцінкою МОП, майже 100 млн. осіб, або 3% від світової робочої сили.

На сьогоднішній день, стан управління професійною мобільністю є один з ключових моментів в економічному становищі країни. Нерегульовані професійні переміщення потребують належної уваги, адже, вони можуть значно знизити трудовий потенціал країни, що тягне за собою зниження економічного стану. Трудові переміщення дозволяють задовольняти мінливі вимоги з боку виробництва та інтереси працівника.

Таким чином, на перший план виходить потреба вивчення закономірностей трудової мобільності як одного з основних умов розвитку і функціонування міжнародного ринку праці і трудових відносин.

Отже, виходячи із вищесказаного, ми можемо сказати, що Україна тільки починає розвиватись у сфері управління професійною мобільністю, і, чи запозичати і використовувати нам зарубіжний досвід вирішувати керівникам організацій самостійно, але на нашу думку, необхідно більш чітко вивчити зарубіжний досвід і розробити свої методи, які слід би було застосовувати у процесі виробництва для стимулювання персоналу до праці.

## Висновки до розділу 1

Професійна мобільність – це якісна і кількісна сторона переміщення трудових ресурсів країни, що в сукупності є втраченим або набутиим кадровим потенціалом підприємства, галузі або країни в цілому.

Роль професійної мобільності в суспільстві обумовлена двома основними її функціями: економічна функція полягає у сприянні забезпеченню економіки робочою силою і підвищенню ефективності виробництва; соціальна функція реалізується через вдосконалення соціальної структури суспільства, більш повне задоволення потреб працівників у трудовій сфері, створення умов для самореалізації та розвитку особистості працівника.

Для розуміння сутності трудової мобільності важливо знати, під впливом яких чинників виникає і змінюється професійна мобільність. Під факторами професійної мобільності розуміють всі об'єктивні і суб'єктивні обставини, що впливають на переміщення, змушують до них або роблять їх неможливими, сприяють або перешкоджають їм.

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

На сьогоднішній день, стан управління професійною мобільністю є один з ключових моментів в економічному становищі країни. Нерегульовані професійні переміщення потребують належної уваги, адже, вони можуть значно знизити трудовий потенціал країни, що тягне за собою зниження економічного стану. Трудові переміщення дозволяють задовольняти мінливі вимоги з боку виробництва та інтереси працівника.

© Поліна Рішніа

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Аналіз доходів та витрат населення

Середня номінальна заробітна плата штатного працівника підприємств, установ та організацій у 2020 року становила 10847 грн., що у 2,3 раза вище рівня мінімальної заробітної плати (4723 грн.). Нарахування за одну відпрацьовану годину в лютому становили 76,68 грн.

У 2020 році заробітна плата по відношенню до 2019 року збільшилася на 1,1%.

Збільшення рівня заробітної плати у 2020 році порівняно із 2019 роком спостерігалось майже в усіх видах економічної діяльності. Зростання нарахувань коливалося від 0,2% у тимчасовому розміщенні й організації харчування до 7,6% у фінансовій та страховій діяльності. Водночас в установах, що здійснюють діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, сільському, лісовому та рибному господарстві, а також на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності заробітна плата зменшилася порівняно з попереднім місяцем на 0,3–5,1%.

На підприємствах промисловості порівняно із 2020 роком номінальна заробітна плата зменшилася на 1,0%. За видами діяльності темпи зниження показника коливалися від 1,8% у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря до 5,0% у виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення.

Збільшення зазначеного показника на 1,6–8,0% відбулося у виробництві гумових і пластмасових виробів; текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; виробництві хімічних речовин і хімічної продукції; виробництві автотранспортних засобів, причепів

і напівпричепів та інших транспортних засобів; виробництві машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництві електричного устаткування; виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічній діяльності.

Традиційною для економіки є галузева диференціація зарплат. Найбільшою була заробітна плата працівників підприємств професійної, наукової та технічної діяльності, інформації та телекомунікацій, із виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, фінансової та страхової діяльності, а також авіаційного транспорту. Перевищення заробітної плати відносно середнього рівня по економіці в зазначених видах діяльності становило 1,5-2,3 рази.

Водночас заробітна плата працівників підприємств поштової та кур'єрської діяльності, функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури, тимчасового розміщування й організації харчування, охорони здоров'я, текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів не перевищувала 71% від середнього рівня по економіці.

Дані про розмір заробітної плати за видами економічної діяльності наведено в табл. 2.1.

Збільшення заробітної плати у 2020 році спостерігалось в більшості регіонів і становило від 0,1% у Запорізькій області до 4,4% у Тернопільській. Винятком були Полтавська, Київська, Миколаївська, Донецька та Дніпропетровська області, де було зафіксовано зменшення заробітної плати на 0,1–2,7%.

У чотирьох регіонах заробітна плата перевищила середню по Україні: м. Київ – 16447 грн., Донецька область – 11423 грн., Київська – 11177 грн., Дніпропетровська – 11003 грн.

Найнижчий рівень заробітної плати, який був менше 79% від середнього по економіці, спостерігався в Чернівецькій, Херсонській, Чернігівській та Тернопільській областях.

У 2020 році кожен працівник відпрацював у середньому 141 годину, що на 1,6% менше, ніж у попередньому місяці.

Водночас коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу збільшився на 1,9 в.п. і становив 88,1%.

Індекс реальної заробітної плати (з урахуванням змін споживчих цін) у 2020 році становив 101,4%, відносно 2019 р. – 112,2%.

Загальна сума заборгованості з виплати заробітної плати у 2020 р. зменшилася на 0,5%, або на 14,3 млн. грн., і становила 3019,8 млн. грн.

Якщо в цілому по економіці обсяг несплаченої заробітної плати становив 3,6% фонду оплати праці, нарахованого за 2020 р., то за видами економічної діяльності цей показник коливався від 0,01% на виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів до 60,8% у виробництві машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань. У регіональному розрізі це співвідношення становило від 0,2% у Чернівецькій області до 20,8% у Сумській.

## 2.2. Стан та тенденції розвитку ринку праці в Україні

На сьогоднішній день на стан ринку праці впливає багато факторів, такі як: рівень освіти, рівень матеріального становища, можливість для самореалізації та показати свої вміння в професійній сфері та ін. За даними Державної служби зайнятості, можемо спостерігати такі зміни зайнятості населення (рис. 2.3).

В результаті ми маємо те, що з кожним роком кількість зайнятих зменшується, а починаючи з 2015 р. спостерігається різкий спад зайнятості, але починаючи з 2018 р. цей показник виріс до 16 360,9 тис. осіб, що є позитивним для нашої країни. На рис. 2.4 зображено кількість безробітного населення України за 2015 -2019 рр.

Ринок праці – це одна з частин ринкової економіки, де працює робоча сила, яка в свою чергу забезпечує роботу всієї економіки. Вона залежить від



багатьох факторів системи соціально-трудоких відносин. Суб'єктами ринку праці виступають «споживачі» робочої сили та «постачальники» – працездатні особи, які з метою задоволення особистих потреб пропонують свою працю на ринку за ціною, що визначається відповідно до кон'юнктури і відображається в заробітній платі. Тому основними об'єктами статистичного дослідження стану ринку праці виступають категорії економічно активного. За роки частка економічно активного населення України щороку зменшувалася. Дані Державної служби статистики України про економічну активність населення за 2014 – 2018 рр. представлені на рис. 2.5.

З рис. 2.5 видно, що рівень економічної активності з кожним роком падає, але у 2018 р. порівняно з 2017 р. спостерігається ріст у групах від 30-34 р. на 1,32 %, у групі від 35 -39 – на 2,16 %. В загальній картині усе економічно активна молодь збільшилася на 11,88 %, що є позитивним результатом.

Як можна побачити на рис. 2.6, кількість зайнятого населення віком 15 – 70 років у 2019 р. становила 17,93 млн. осіб, з нього зайнятого населення – 16,36 млн. осіб, а безробітного – 1,57 млн. осіб. Найвищий рівень спостерігається у людей, які мають вищу освіту – 5 989,7 тис. осіб, на другому місці молодь, яка отримала професійно-технічну освіту і при цьому вони працюють ( 5,24 млн. осіб.).

На сьогоднішній день в економічних умовах молоді спеціалісти слабо уявляють реалі навколишнього середовища, вони мріють відразу влаштуватися на хорошу роботу за своєю спеціалізацією, та ще й отримувати гарну заробітну плату і мати в майбутньому кар'єрне зростання [25].

Вже після закінчення навчального закладу вони намагаються ці мрії перенести в реалі, а потім стикається з справжнім станом справ під час пошуку роботи вони розуміють , що реальна ситуація вимагає сильних зусиль.

Рис. 2.6. Економічна активність населення за рівнем освіти в Україні у 2019 р.

Заробітна плата – один з факторів, які впливають на роботу людей на ринку праці. За даними Державної служби статистики України середньомісячна заробітна плата у 2019 р. виросла порівняно з 2018 р. на 1 632 грн. або на 18,4 % у відносному виразі.

За останні роки заробітна плата по Україні характеризується помірним зростанням. У 2019 р. спостерігається зниження темпу зростання / зниження номінальної та реальної заробітної плати.

Якщо у 2018 р. було 124,8 %, то у 2019р. – 118,4 %, тобто знизився на 5,4 %. В номінальній заробітній платі спостерігається та сама ситуація, у 2018 – 112,5 %, а у 2019 – 109,8 % , тобто зниження на 2,4 %. Станом на 1.01.2020 сума заборгованості з виплати заробітної плати в цілому по країні в порівнянні з 1.01.2019 р. виросла на 401,5 тис. грн або на 14,24 %.

З рис. 2.8 видно, що найбільше заборгованості мають Донецька – 25 %, Вінницька – 15 % та Луганська – 7 %.

Отже, соціально-економічний потенціал країни наразі і на майбутнє прямо пропорційно залежить від трудової активності молоді, для якої участь в економічній діяльності є безпосередньо значущим фактором соціокультурного та професійного становлення. Ринкова економіка, з одного боку, значно розширила межі прикладання сил та здібностей молоді у сфері праці, з іншого – зумовила ослаблення державної підтримки молоді у соціально-трудоцій сфері.

### 2.3. Стан трудової міграції в Україні

За інформацією Державної служби статистики кількість вибувшого населення значно перевищує кількість прибувшого населення. Але є виключення за містами України: Київ та Київська область, Львівська, Одеська та Харківська. Вважається, що у цих містах найвищий рівень заробітної плати.

Із 2018р. по 2019 р. – 1,2 млн. осіб, тобто 3,4% населення у віці від 15 до 70 років, працювали чи шукали роботу за кордоном, згідно з результатами дослідження, здійсненого Державною службою статистики України та Інститутом демографії та соціальних досліджень.

З-поміж українських трудових мігрантів, що працювали за кордоном у 2017-2019 роках, 38% мали дозвіл на проживання та роботу, 13% – дозвіл на

роботу, 24% – дозвіл на тимчасове проживання, 17% не мали правового статусу та 4% перебували в інших країнах лише з туристичною візою.

Лише деякі мігранти за кордоном можуть знайти роботу, відповідну їхньому рівню кваліфікації, майже всі вони, незалежно від рівня освіти, працюють на низько кваліфікованих робочих місцях. У світлі невідповідності навичок мігрантів та роботи, яку вони виконують за кордоном, трудова міграція українців, принаймні певною мірою, може бути охарактеризована як «відтік мізків». Отже, зміни на ринку праці будуть поліпшені, якщо буде ріст виробництва та збільшення кількості робочих місць. На сьогоднішній день ми бачимо таку ситуацію: підприємець потребує кваліфікованого робітника, при цьому молодь, яка закінчила вищий навчальний заклад не можуть знайти себе на ринку праці через невиправдані очікування (низька заробітна плата, немає кар'єрного росту, невідповідальність робочих місць та ін.) .

## Висновки до розділу 2

В рамках макроекономічного аналізу професійної мобільності найманих працівників, український ринок праці все сильніше втягується в процеси глобалізації. До нього все активніше входять зарубіжні роботодавці, посилюючи конкуренцію, витягаючи трудові ресурси країни і витісняючи українські компанії зі звичних секторів ринку праці. Таким чином, аналіз статистичних даних за галузями народного господарства України показує, що її технологічна залежність від темпів відтоку трудових ресурсів неухильно зростає, підвищуючи роль управління професійною мобільністю в цілому.

Сьогодні в умовах практичного вичерпання потенціалу демографічного зростання єдиною можливістю збільшення загальної чисельності населення України залишається активна міграційна політика. Саме міграційний приплив може компенсувати природне зменшення населення і забезпечити збалансування статево-вікової структури населення. Як зазначають дані статистики, найменший рівень маятникової міграції в Україні приходить на

східний регіон. Це говорить про те, що найбільш стабільним регіоном є східний. Сальдо міграції східного регіону додатне. Найбільш нестабільним регіоном України є західний регіон, з найбільшим показником маятникової міграції.

Дослідження, яке було проведене у другому розділі, дало можливість оцінити масштаби і поширеність трудових міграцій, їх характер, географічну спрямованість міграційних потоків; створити інформаційну базу для комплексного оцінювання кількості трудових мігрантів, їх соціально-демографічного складу, видів їх діяльності, частоти і тривалості поїздок.

Виникнення високої мобільності кадрів знижує: рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу; рівень психо-фізіологічного потенціалу, а саме функціональну, професійну та кваліфікаційну структуру кадрового потенціалу; рівень творчого потенціалу кадрів і їх мотивація до праці в галузях народного господарства країни.



© Політна РІПІДА

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

#### 3.1. Характеристика діяльності організації

ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ” – це сучасне підприємство європейського зразка з передовими технологіями виробництва опалювальної техніки, який налічує в своєму асортименті десятки моделей котлів різної потужності з безліччю варіантів комплектації та функціональних можливостей.

Напрямки його діяльності: виробництво будівельних металевих конструкцій; виробництво радіаторів та котлів центрального опалення; будівництво будівель; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах.

Історія підприємства починається з листопада 1988 року в період бурхливого зростання кооперативного руху. Тоді, при військовій частині м. Харкова, був створений кооператив “ПРОМТОРГ” чисельністю 7 осіб. Його виробнича діяльність почалася в 1989 році при укладенні договору з підприємством ВАТ “Харківгаз” на постачання запасних частин для газовикористовуючого обладнання.

У березні-квітні 1990 року була розроблена конструкторська документація на котел КСТ-16. У травні того ж року були орендовані виробничі площі на одному із заводів м. Харкова. З 1 липня 1990 року почався серійний випуск опалювальних котлів. 2 квітня 2001 року, шляхом виділення зі складу кооперативу “ПРОМТОРГ”, організовано ТОВ “УКРІНВЕСТ-ПРОМТОРГ”. Виробнича діяльність почалася з липня 2002 року випуску єдиної моделі опалювального котла КСТ – 16. На 3400 м<sup>2</sup> виробничих площ працює колектив з 290 осіб, що виробляє близько 10 000 шт. котлів в рік. Найголовніше, за ці роки створена згуртована, енергійна команда. Команда професіоналів, що люблять свою роботу і поважають своїх клієнтів.

Команда, яка пишається плодами своєї праці, і докладає усіх своїх зусиль, увесь досвід для зміцнення провідних позицій підприємства як на вітчизняному так і на зарубіжному ринках. Верстатний парк підприємства включає комплекс по обробці листового прокату з числовим програмним управлінням німецької фірми TRUMPF, що дозволяє робити високоточне виготовлення деталей. Наприкінці 2009 року введено в експлуатацію автоматизований комплекс антикорозійної обробки металу, що забезпечує в автоматичному режимі хімічну підготовку поверхні до фарбування, електростатичне напилення порошкової фарби з подальшою полімеризацією. На початку 2012 року розпочато розробку проекту з реконструкції складального цеху, що передбачає конвеєрне складання, введення в експлуатацію складального цеху дозволить значно збільшити обсяги виробництва продукції.

Підприємство співпрацює з такими всесвітньо відомими виробниками, які являються основними постачальниками комплектуючих деталей як, HONEYWELL (США), POLIDORO (Італія), GIANNONI(Італія), VIADRUS (Чехія). Продукція підприємства представлена більш ніж тридцятьма торгово-сервісними представниками на території України та закордонних країн .

Виробнича програма підприємства включає випуск сталевих газових котлів потужністю від 10 до 100 кВт з природною циркуляцією теплоносія з відведенням продуктів згорання в димар.

Котли потужністю 50 і 100 кВт мають можливість підключення додаткових пристроїв, що забезпечують програмне автоматичне управління температурою теплоносія на виході з котельної. У 2014 році на підприємстві зроблений черговий крок стратегічного розвитку – освоєний випуск сучасних котлів з чавунними теплообмінниками.

Нині робляться чавунні газові котли потужністю 10, 16, 18, 25, 35, 50 кВт, не залежних від електроенергії з природною циркуляцією теплоносія, чавунні газові котли потужністю 16, 30, 50, 80, 100 кВт з примусовою циркуляцією теплоносія, системою електронного займання і іонізаційного контролю полум'я.

### 3.2. Аналіз професійної мобільності в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”

Для аналізу професійної мобільності кадрів в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ” розрахуємо коефіцієнти обороту з прийому, звільнення, плинності кадрів та загального обороту у табл. 3.1.

Таким чином, всі проаналізовані показники зазнали зниження у 2020 році. Так, коефіцієнт обороту з прийому зменшився на 0,21 або 67,74%, коефіцієнт обороту зі звільнення – на 0,03 або 18,75%, коефіцієнт загального обороту – на 0,24 або 51,06%, коефіцієнт плинності кадрів – на 0,02 або 13,33%. Не дивлячись на зниження, коефіцієнт плинності кадрів все ще перевищує нормативний рівень (3-5%).

Розрахуємо коефіцієнти обороту з прийому, звільнення, плинності кадрів та загального обороту за категоріями персоналу у табл. 3.2.

Таким чином, найвагомішого зниження зазнала категорія керівників: коефіцієнт обороту з прийому знизився на 78,95%, зі звільнення – на 64,71%, загального обороту – на 72,22%, плинності кадрів – на 60%.

Крім того, коефіцієнт плинності кадрів в даній категорії у 2020 році все ще вище нормативного рівня, тоді як у інших категоріях – нормативне значення. Збільшення кожного коефіцієнту спостерігалось у категорії ІТР. Так, коефіцієнт обороту з прийому даної категорії залишився незмінним, зі звільнення – зріс на 50%, загального обороту – на 18,18%, плинності кадрів – на 33,33%. Що стосується категорії робітників, то відбулося незначне збільшення коефіцієнту обороту з прийому (10%), а коефіцієнт обороту зі звільнення та плинності кадрів зменшилися на 62,50%, загального обороту – зменшився на 22,22%.

Для оцінки впливу факторів на професійну мобільність кадрів було використано метод експертних оцінок (по п'ятибальній шкалі). Так, було опитано 290 робітників ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”.

Опитування проводилося під керівництвом генерального директора у співпраці з заступниками генерального директора з виробництва, фінансів, кадрів, продажів та закупівель, що, в свою чергу, об'єдналися з керівниками

відповідних відділів ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”. Таким чином, було опитано працівників кожного з 15 відділів. Результати було зведено до єдиного показника за кожним відділом.

В результаті проведеного опитування було виявлено 12 факторів, які є важливими для працівників підприємства: недоліки у системі нематеріальної мотивації персоналу; довгострокові простої виробництва через відсутність або поганий стан інструментів і обладнання, погане забезпечення матеріалами, деталями; незадоволеність рівнем заробітної плати; неефективна система преміювання персоналу; несприятливі умови праці; відсутність кар’єрного та професійного розвитку та навчання; відсутність ефективною системи адаптації персоналу; незадоволеність керівництвом; сімейні обставини; віддаленість роботи від будинку; незадоволеність займаною посадою; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації.

За допомогою ранжування факторів (за рівнем важливості) було виділено 5, що найбільш часто зустрічаються у відповідях респондентів. Розглянемо їх детальніше.

На першому місці – незадоволеність рівнем заробітної плати (19% відповідей). Неконкурентоспроможний рівень заробітної плати, неефективна структура фонду оплати праці, несвоєчасна оплата праці – все це веде до збільшення плинності кадрів в пошуку більш стабільного та високого заробітку.

На другому місці – відсутність кар’єрного та професійного зростання (16% відповідей). З одного боку, роботодавці цінують амбітність співробітників. Але, з іншого боку, вона може стати причиною звільнення, якщо працівники не бачать можливості кар’єрного росту та розвитку в межах даної організації.

На третьому місці – несприятливі умови праці (12% відповідей). Тісні, мало освітлені приміщення, погані кліматичні умови, неякісне обладнання або його недолік – тільки частина із прикладів, що викликають незадоволеність робочим простором.

На четвертому місці – відсутність ефективною системи адаптації персоналу (8% відповідей). Непристосованість персоналу до умов праці та



режиму праці в даній організації приводить до звільнень вже під час випробувального терміну або на перших тижнях праці нових співробітників.

На п'ятому місці – незадоволеність системою управління персоналом (7% відповідей). Це може бути і особиста неприязнь до керівника і незгода з методами управління. Плинність кадрів буває завищеною в середовищі з поганою комунікацією і погано розвиненою системою заохочень і винагород. У такій атмосфері працівники відчують себе недооціненими, зігнорованими, безпорадними і незначними.

Для оцінки та перевірки значимості даних факторів проведемо регресійний аналіз впливу кожного фактору на професійну мобільність кадрів за даними з кожного з 15 відділів ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ” (додатки Б - Ж). Для оцінки впливу заробітної плати використаємо інформацію щодо середньомісячної заробітної плати працівників підприємства у кожному відділі у 2020 році. Для оцінки впливу останніх 4 факторів використаємо результати опитування за відділами.

Найбільш сильним є регресійний зв'язок між рівнем професійної мобільності кадрів та можливістю кар'єрного росту, що представлено на рис. 3.1.

Коефіцієнт кореляції між ними становить  $-0,57$  та означає досить сильний зв'язок та зворотню залежність. Тобто, важливість даного фактору була недооцінена робітниками у процесі опитування.

Парну лінійну регресію між рівнем професійної мобільності кадрів та заробітною платою представлено на рис. 3.2.

Коефіцієнт регресії між заробітною платою та рівнем професійної мобільності кадрів  $-0,52$ , що лише на  $0,05$  менше попереднього. А отже, важливість цього фактору є, навпаки, дещо переоціненою робітниками.

Парну лінійну регресію між рівнем професійної мобільності кадрів та умовами праці представлено на рис. 3.3.

Коефіцієнт кореляції між умовами праці та рівнем професійної мобільності кадрів становить  $-0,50$ , що вказує на середній ступінь зв'язку.

Коефіцієнт кореляції між незадоволеністю системою управління персоналом та рівнем професійної мобільності кадрів  $-0,28$ , що вказує на

досить низький ступінь зв'язку. Найменшою є значимість фактору “адаптація персоналу”. Парну лінійну регресію між рівнем професійної мобільності кадрів та адаптацією персоналу представлено на рис. 3.5.

Коефіцієнт кореляції між адаптацією персоналу та рівнем професійної мобільності кадрів  $-0,26$ , що менше попереднього показника лише на  $0,02$  та також вказує на низький ступінь зв'язку.

Отже, у результаті проведеного аналізу було виявлено, що всі фактори мають зворотний зв'язок з рівнем професійної мобільності кадрів в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”.

Для удосконалення процесу професійної мобільності кадрів в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ” важливо розуміти, які причини примушують працівників покидати свої робочі місця.

### 3.3. Соціально-психологічне забезпечення процесу командування між працівниками різних вікових груп

Соціально-психологічна реальність, соціально-психологічні явища виникають як відображення різних форм спілкування і взаємодії. Формування особистості відбувається за допомогою власного досвіду становлення і розвитку в безпосередніх соціальних контактах, у процесі яких людина зазнає впливу мікросередовища, а через нього – і макросередовища, його культури, соціальних норм і цінностей. Це і є соціалізація особистості.

У процесі соціалізації в більшій мірі, у групі молодих, недосвідчених працівників, формуються соціальні якості, знання, вміння, навички, що дає їй змогу стати дієздатним учасником соціальних відносин. Соціалізація відбувається як за стихійного впливу на особистість різних обставин життя, так і за цілеспрямованого формування особистості з боку більш дослих та фахових співробітників. Молоді співробітники прилучаються до групи, намагаючись стати її частиною, досягнути почуття “Ми” і почуття “Я” серед “Ми”, що позбавляє самотності, дає відчуття сили і впевненості, спонукає до

впливу на соціальне життя у колективі в процесі міжособистісних контактів, сприяє набуттю індивідуального досвіду.

Двосторонній процес соціалізації передбачає засвоєння особами соціального досвіду шляхом входження в соціальне середовище, систему соціальних зв'язків і активне їх відтворення. Тобто людина не тільки адаптується до умов соціуму, елементів культури, норм, що формуються на різних рівнях життєдіяльності суспільства, а й завдяки своїй активності перетворює їх на власні цінності, орієнтації, установки [5].

Будь-яка група, перш ніж стати командою, долає певні етапи (стадії). Розглянемо їх докладніше. Спочатку це “робоча група” – тобто саме ті особи (працівники у віці 18-25 років та працівники у віці 45 років і старше), з якими безпосередньо не працювали з метою командоутворення.

Наступний етап – “псевдокоманда”. Він характеризується загостренням конфліктів, виникненням суперечок і протиріч між працівниками різних вікових груп. Це пов'язано з тим, що працівники краще пізнають одне одного, з'являються різні точки зору на розв'язання конкретного завдання. Конфлікти також виникають через різне ставлення до командних справ: хтось виявляє більшу відповідальність, а хтось – навпаки; хтось дійсно віддається справі, а хтось зневажливо ставиться до виконання необхідних справ. На цьому етапі негативні емоції виникають ще й тому, що в групі не відрегульовані правила взаємодії. Цей етап є дуже важливим у житті команди, адже нерозв'язані конфлікти можуть набути прихованої форми, як наслідок – група ніколи не перетвориться на команду. Саме завдяки цьому етапу група починає усвідомлювати той факт, що необхідно змінювати атмосферу й починати взаємодіяти по-іншому.

Етап “потенційна команда” характеризується тим, що члени групи намагаються знайти шляхи ефективної взаємодії. Починають формуватися правила спільної роботи й спілкування, емоційна атмосфера поліпшується й стабілізується.

І нарешті, “зріла команда” – це і є справжнє об'єднання працівників різних вікових груп, що повноцінно й ефективно діє, де підтримка й

взаємодопомога є панівним емоційним чинником. На цьому етапі команда відзначається вмінням чітко перерозподіляти обов'язки.

Для того, щоб група стала командою, необхідно подолати всі ці етапи. У реальності це може тривати впродовж років, технологія ж створення команди припускає форсоване подолання цих етапів у тренінговому режимі.

Існують умови, які знижують здатність команди працювати разом [45]: необмежене панування лідера; воюючі підгрупи; нерівна участь і неефективне використання групових ресурсів; жорсткі або нефункціональні групові норми і процедури; наявність вигідних захисних позицій; відсутність творчості при вирішенні проблем; обмежена комунікація; розбіжності і потенційні конфлікти.

Розрізняють чотири основні підходи до формування команди [23]:

цілеполягаючий підхід (заснований на цілях) – дозволяє членам групи краще орієнтуватися в процесах вибору і реалізації групових цілей. Цілі можуть бути стратегічними за своєю природою або встановлені відповідно до специфіки діяльності;

міжособистісний підхід (інтерперсональний) – сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у групі і заснований на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Його мета – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішньоконандної комунікації;

рольовий підхід – проведення дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються. Командна поведінка може бути зміненою в результаті зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття ролей;

проблемно-орієнтований підхід до формування команди (через рішення проблем). Зміст процесу включає в себе послідовний розвиток процедур рішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання. Передбачається, що поряд з напрацюванням такого вміння у всіх членів команди активність за її формування повинна бути також сфокусована на виконання основного завдання, міжособистісних вміннях, а також може

включати цілепокладання і прояснення функціонально-рольової співвіднесеності.

Серед факторів, що впливають на освіту команди як організаційної форми колективного управління, необхідно особливо відзначити тип спільної діяльності, особливості членів команди і тип лідера. Під командоутворенням розуміється розвиток групи з формальної управлінської структури в контактну групу з особливою субкультурою [45]. У розвитку команди можна ідентифікувати 4 основних етапи: адаптація, групування і кооперація, нормування діяльності та функціонування.

Формування команди впливає на ефективність всієї подальшої її діяльності:

- керівництво та якість прийняття рішень поліпшуються;
- змінюється командна субкультура (зазвичай – в бік більшої відкритості);
- з'являються наполегливість у відстоюванні своєї позиції, кооперація між усіма членами команди.

Важливо правильно організувати роботу колективу відповідно до стадій організації командоутворення [1].

Стадія орієнтації. Це період знайомства працівників і встановлення первинного контакту. Бажано, щоб знайомство працівників стало особливою, спеціально організованою подією. Це може бути, наприклад, година зустрічей, де кожен працівник зможе розповісти колегам про себе (життєвий шлях, освіта, життєві пріоритети, хобі тощо). Така інформація допоможе працівникам різних вікових груп якомога швидше виявити спільні інтереси. Для проведення подібного заходу краще обрати місце поза підприємством. Це дозволить легше встановити контакт між працівниками, підготувавши ґрунт для їх подальшої взаємодії. Важливо, щоб на цьому заході були присутні всі працівники, які планують працювати разом.

Стадія конфронтації й конфлікту. На цій стадії форми спілкування між працівниками набувають іншого характеру. Друга стадія пов'язана з накопиченням негативних емоцій, агресією між молодими працівниками та особами старшого віку. Тому необхідно значно толерантніше ставитися до них в цей період. Крім того, доречними є бесіди про конфлікти, їх причини та

способи вирішення. Наприклад, колективно може обговорюватися певна конфліктна ситуація, з якою вже стикалися присутні, щоб знайти можливість конструктивного виходу з неї. Мета обговорення полягає в тому, щоб спрямовувати працівників до виходу з конфлікту. Якщо ситуація загостриться аж до бажання працівника не тільки змінити відділ, а й звільнитися з підприємства, необхідно їм пояснити, що стадія конфронтації й конфлікту – це закономірний процес розвитку будь-якої групи.

Друга стадія може тривати кілька місяців, а може затягтися на невизначений термін. В останньому випадку потрібно навчити працівників виявляти свої негативні емоції в соціально прийнятних формах: “Почуття гніву – це зрозуміле почуття. Ти маєш право злитися. Але це почуття не повинне перетворюватися на агресію...”.

Стадія згоди, співробітництва й компромісу. Це сприятливий період для адекватного сприйняття складних ситуацій, що виникають у колективі під час його формування. Тому доречно проводити заходи у формі ділових ігор, КВК, “круглих столів”, формуючи таким чином командний дух і групову згуртованість.

Стадія інтеграції особистих потреб. На четвертій стадії відбувається стабілізація взаємин у колективі. До цього моменту основні проблеми членів співтовариства виявляються розв’язаними. Працівники вже знають одне про одного достатньо для повноцінного спілкування й взаємодії. У цей період особливо ефективною є організація соціальних заходів: відвідування музеїв, виставок, театрів, виїздів на природу, тощо. На стадії конфронтації й конфліктів проведення подібних заходів є небажаним, а на стадії стабілізації – навіть необхідним.

Створити сприятливу атмосферу в колективі допоможуть ігри та вправи, спрямовані на згуртованість та командоутворення.

Ігри та вправи, що дійсно допомагають об’єднати учасників у справжню команду, відзначаються тим, що:

ці вправи найчастіше містять елемент екстремальності, що може виражатися як у створенні умов реальної небезпеки, так і в посиленні

небезпеки ігрової метафори (наприклад, якщо гра починається словами: “Отже, уявіть, що ви стоїте на краю скелі...”);

обов’язково існують різні обмеження (не можна заступати лінію, не можна говорити, дивитися, писати та ін.);

обов’язковим є аналізування взаємодії в межах вправи, а от “глибина” пророблення стратегій взаємодії, переживань учасників залежать від командних завдань.

Метод групової дискусії також дозволяє вплинути на якість командоутворення в колективі. Групова дискусія – метод групового обговорення, що дозволяє виявити весь спектр думок членів групи, можливі шляхи досягнення мети та знайти спільне групове розв’язання проблеми. У груповій дискусії кожен член групи отримує можливість з’ясувати свою позицію, виявити різноманітні підходи, забезпечити всебічне бачення предмета. Крім того, групова дискусія активізує творчі можливості людини, її інтерес до предмета обговорення, є чудовим засобом згуртованості й розвитку групи, забезпечує прийняття групою найоптимальніших рішень [45].

Отже, застосування цього методу має два дуже важливі наслідки. З одного боку, працівники навчаються способів знаходження ефективних рішень, що можна застосовувати в різних практичних ситуаціях. З другого боку, групова дискусія створює ефективне соціально-психологічне середовище, у якому формуються різноманітні комунікативні усвідомлення, розвивається креативність і безліч інших важливих людських здібностей.

Етапів у дискусії не так багато, але всі вони є надзвичайно важливими: визначення мети і теми дискусії. На цьому етапі обирається предмет обговорення й дається опис бажаного результату;

збирання інформації (знань, суджень, нових ідей, пропозицій учасників) із проблеми;

упорядкування й спільне оцінювання інформації, отриманої під час обговорення. Головне завдання цього етапу – критично проаналізувати всі пропозиції й обрати певну позицію та підбити підсумки.

Назва соціального проекту: соціально-психологічне забезпечення процесу командування між працівниками різних вікових груп в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”.

Актуальність соціального проекту: на сучасному етапі розвитку суспільства проблема командування є надзвичайно актуальною, передусім, це стосується соціалізації різних вікових груп (молоді та вікових співробітників), тому що саме у цей період життя людини закладаються основи особистості, її здатність до адекватної оцінки суспільних процесів, вміння застосовувати набутий досвід для розгортання своєї життєдіяльності.

Мета соціального проекту: експериментальне дослідження міжособистісних відносин між працівниками різних вікових груп ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ” в процесі командування.

Об’єкт дослідження: процес формування команди між працівниками різних вікових груп на підприємстві.

Предмет дослідження: особливості соціалізації працівників (молоді та вікових осіб) в процесі командування.

Завдання соціального проекту:

дослідження взаємозв'язку між внутрішньогруповими відносинами, рівнем розвитку групи як колективу і сприятливість його соціально-психологічного клімату;

провести спостереження за міжособистісними взаємовідносинами в колективі серед працівників різних вікових груп;

інтерпретація отриманих результатів з подальшою розробкою практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності командування серед працівників різних вікових груп в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”.

Цільова група: 23 працівника різних вікових груп відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ (працівники у віці 18-25 років та працівники у віці 45 років і старше) в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”.

Колектив відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ складається з 23 осіб, з них 9 чоловіків та 14 жінок. 6 осіб знаходяться у віці 18-25 років, 7 осіб, знаходяться у віці 26-45 років, 7 осіб знаходяться у віці



46-60 років та 2 особи у віці 60-65 років. В результаті спостережень за міжособистісними взаємовідносинами в колективі відділу стало очевидним те, що працівники відчують дискомфорт в процесі суспільної діяльності, часто конфліктують між собою, не володіють елементарними навиками ефективного спілкування. Вони бояться негативних оцінок з боку колег. Працівники у віці 45 років і старше виявляють байдужість до тіснішого спілкування, негативно ставляться до спільної колективної роботи з працівниками, які молодші за них (група у віці 18-25 років). Все це не дає змоги діяти працівникам повноцінно діяти й реалізовувати свої професійні здібності та проявляти особистісні якості.

Згідно результатів спостережень за працівниками відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ була висунута гіпотеза про те, що покращивши психологічний клімат у відділі та згуртувавши колектив, більшість негативних явищ зникне. Це сприятиме не лише покращенню професійних та особистих досягнень, але й покращить суспільну діяльність усього відділу. Все це спонукало нас експериментально вивчити рівень згуртованості колективу та психологічний клімат в ньому.

Анкета: “Ставлення до колег у різних вікових групах”.

Мета: вивчити ставлення колег одне до одного та психологічний клімат колективу. Дата проведення: 28.07.2021 р.

За результатами опитування (табл. 3.3) стало відомо, що є працівники, які некомфортно себе почувають в колективі (в основному, це працівники у віці 18-25 років). Виявили, також, що колектив відділу не дуже дружній. Відповіді на запитання свідчать про те, що більшість працівників не можуть реально оцінити ситуацію та потребують допомоги в налагодженні міжособистісних стосунків. Працівники прагнуть навчитись правильно і толерантно спілкуватись, вирішувати проблеми.

Методика: “Соціально-психологічна самоатестація малої групи як колективу”. Мета: дослідити всю систему відносин в малій групі та графічно її представити, виділити серед цих відносин найбільш і найменш розвинені. Дата проведення дослідження: 22.08.2021 р.

Згідно результатів проведеної методики (табл. 3.4) ми бачимо, що найбільш у відділі з виробництва виробів для медичних лабораторій розвинуті відкритість та інформованість. Працівники відділу позитивно ставляться до працівників з інших відділів та добре проінформовані про справи підприємства.

Отже, соціально-психологічний рельєф відділу як колективу відображається в графічній формі (рис. 3.6).

Також бар'єром до командування у відділі є гендерні стереотипи, які гостро відчуються: чоловіки протистоять жінкам і навпаки. Часто їх думки і рішення не співпадають, суперечать між собою. В цілому в колективі середній рівень розвитку міжособистісних стосунків (рис. 3.6).

Тест: “Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді” (додаток А). Мета: стимуляція згуртованості, емоційної підтримки, формування позитивної самооцінки та виявлення лідерських якостей особистості. Дата проведення: 17.09.2021 р.

Для забезпечення ефективності командування з результатами тесту працівники відділу були ознайомлені на загальних зборах працівників відділу (табл. 3.5). Працівники, в процесі ознайомлення зрозуміли, що можуть взаємно доповнювати один одного. Кожен відчув себе корисним, потрібним в діяльності колективу. Результати даного тесту може використати керівник відділу з виробництва виробів для медичних лабораторій для ефективного розподілу функціональних обов'язків в колективі.

Таким чином, проаналізувавши колектив відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ” та виявивши бар'єри, які перешкоджають забезпеченню якісного командування ми вирішили розробити програму, що допоможе їх подолати. Програма соціального проекту соціально-психологічного супроводу командування у відділі з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ”.

Для працівника дуже важливо, що думає про нього група, до якої він належить. Один лише факт приналежності до певної групи надає йому додаткової впевненості у собі. Становище особи у групі та якості, які він здобуває в колективі істотно впливають на його поведінкові мотиви.

Мета програми: визначити психологічний статус кожного члена групи; дослідити процес міжособистісної взаємоадаптації між окремими працівниками відділу та внутрішні процеси самопристосування у змінених обставинах суспільного життя; дати працівникам систематичні знання про вироблення позитивних рис характеру під час спілкування та розвиток комунікативних умінь.

Шляхи реалізації: психодіагностика, психологічна просвіта, психокорекційна робота з працівниками; консультаційно-просвітня робота з працівниками. Програма соціального проекту складається з чотирьох етапів, розглянемо їх більш детально.

I етап: діагностичний. Мета: визначити психологічний статус і роль кожного члена групи, його сильні та слабкі сторони.

II етап: просвітньо-консультаційний. Мета: допомогти працівникам відділу усвідомити психологію людського взаєморозуміння, зосередити їхню увагу на добрих вчинках і виробленні позитивних рис характеру, залучати працівників до аналізу своїх дій і вчинків.

III етап: корекційно-розвивальний. Мета: корекція і розвиток комунікативних умінь, навичок ефективного спілкування, подолання психологічних бар'єрів спілкування у відділі.

IV етап: підсумковий. Мета: аналіз проведеної роботи та ознайомлення працівників з висновками та рекомендаціями.

Для ефективного реалізації запропонованого соціального проекту доцільно розрахувати його бюджет та строки реалізації.

Бюджет соціального проекту “Соціально-психологічне забезпечення процесу командування між працівниками різних вікових груп” складає 34 000 грн. Строк його реалізації 7 тижнів.

Розрахуємо економічну та соціальну ефективність реалізації запропонованого заходу. Ефективність є дуже складною і багатогранною економічною категорією, оскільки оцінює не тільки результат будь-якої діяльності, але й витрати, які були понесені для досягнення цього результату. Планується, що продуктивність праці працівників відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ в ТОВ “УКРІНВЕСТПРОМТОРГ” після

впровадження соціального проекту збільшиться на 6%. Таким чином приріст продуктивності праці 23 працівників відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ у 2021 році складе  $290\ 000 \times 0,06 \times 23 = 400\ 200$  грн.

Річний економічний ефект розраховується за формулою:

$$E = \Delta \text{ПП} - B, \quad (3.1)$$

де  $\Delta \text{ПП}$  – зміна обсягу продуктивності праці,

$B$  – загальні витрати.

$$E = 400\ 200 - 34\ 000 = 366\ 200 \text{ грн.}$$

Економічна ефективність (ЕЕ) розраховується за формулою:

$$EE = \Delta \text{ПП} / B. \quad (3.2)$$

$$EE = 400\ 200 / 34\ 000 = 10,8.$$

Період окупності заходу розраховується за формулою:

$$\text{ПО} = B / \Delta \text{ПП}. \quad (3.3)$$

$$\text{ПО} = 34\ 000 / 400\ 200 = 0,1 \text{ роки.}$$

У табл. 3.11 представлено результати розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів.

Таким чином, приріст продуктивності праці перевищує витрати більше ніж у 11 разів, що є позитивним моментом в діяльності підприємства і раціональним для впровадження, тому дані, отримані в результаті розрахунку економічного ефекту та ефективності, показують, що заходи ефективні і дозволяють отримати на одну затрачену гривню до 10,8 гривні.

Крім економічної ефективності, заходи несуть також соціальну ефективність.

### Висновки до розділу 3

В якості першого кроку в процесі командування працівників відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ в ТОВ “УКРІНВЕСТ-ПРОМТОРГ” пропонується процедура дослідження міжособистісних відносин у відділі, в рамках якого планується створити команду серед працівників різних вікових груп. Серед відомих методів вивчення колективу нами були виділені наступні: метод соціально-психологічної самоатестації малої групи як колективу; тест “діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді”; спостереження за міжособистісними взаємовідносинами в колективі; анкета: “Ставлення до колег”.

Використання перерахованих вище методик діагностики міжособистісних відносин в колективі, дозволило зробити наступні висновки: визначальним фактором для ефективного командування на базі діючого колективу є міжособистісні взаємини його членів, психологічний стан працівників та їх самооцінка; соціальна некомпетентність, завищена вимогливість один до одного та низький рівень самооцінки деяких працівників.

Для того, щоб успішно подолати ці недоліки потрібно враховувати закономірності групового розвитку та використовувати різні методи та форми навчання працівників. Ставлячи перед групою працівників єдину мету, організовуючи їхню спільну діяльність, спрямовану на досягнення цієї мети, виховуючи в них дружбу, колективізм і товариськість, можна сформувати дружний колектив, досягти кооперації взаємодії його членів.

Отже, для забезпечення ефективного процесу командування у відділу з виробництва виробів для медичних лабораторій потрібно враховувати настрій працівників, покращувати навички спільної роботи, досягати правильного розподілу обов’язків, проводити тренінги, ігри на згуртування колективу.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи різні підходи до визначення категорії “професійна мобільність”, можна визначити, що деякі автори ототожнюють її з поняттями “трудова мобільність” та “рух робочої сила”, інші розглядають останні дві категорії як складові елементи трудової міграції, що характеризують її з кількісної та якісної сторін. Професійна мобільність – це якісна і кількісна сторона переміщення трудових ресурсів країни, що в сукупності є втраченим або набутиим кадровим потенціалом підприємства, галузі або країни в цілому.

Професійна мобільність майбутнього фахівця – це інтегрована якість особистості, що необхідна для її успішної життєдіяльності в умовах сучасного ринку праці. Вона виявляється в професійній діяльності і забезпечує самовизначення й самореалізацію в житті і праці на основі сформованості ключових компетенцій та базових професійних (ключових) кваліфікацій і прагненні особистості змінити не тільки себе, а й професійне поле та життєве середовище. Професійна мобільність передбачає готовність фахівця до зміни виконуваних професійних завдань, до зміни робочого місця, здатність швидко освоювати нові види робіт, нові спеціальності.

В рамках макроекономічного аналізу професійної мобільності найманих працівників, український ринок праці все сильніше втягується в процеси глобалізації. До нього все активніше входять зарубіжні роботодавці, посилюючи конкуренцію, витягаючи трудові ресурси країни і витісняючи українські компанії зі звичних секторів ринку праці. Таким чином, аналіз статистичних даних за галузями народного господарства України показує, що її технологічна залежність від темпів відтоку трудових ресурсів неухильно зростає, підвищуючи роль управління професійною мобільністю в цілому.

Сьогодні в умовах практичного вичерпання потенціалу демографічного зростання єдиною можливістю збільшення загальної чисельності населення України залишається активна міграційна політика. Саме міграційний приплив може компенсувати природне зменшення населення і забезпечити збалансування статево-вікової структури населення. Як зазначають дані

статистики, найменший рівень маятникової міграції в Україні приходить на східний регіон. Це говорить про те, що найбільш стабільним регіоном є східний. Сальдо міграції східного регіону додатне. Найбільш нестабільним регіоном України є західний регіон, з найбільшим показником маятникової міграції.

В якості першого кроку в процесі командування працівників відділу з виробництва газових котлів потужністю 50 КВ в ТОВ “УКРІНВЕСТ-ПРОМТОРГ” пропонується процедура дослідження міжособистісних відносин у відділі, в рамках якого планується створити команду серед працівників різних вікових груп. Серед відомих методів вивчення колективу нами були виділені наступні: метод соціально-психологічної самоатестації малої групи як колективу; тест “діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді”; спостереження за міжособистісними взаємовідносинами в колективі; анкета: “Ставлення до колег”.

Використання перерахованих вище методик діагностики міжособистісних відносин в колективі, дозволило зробити наступні висновки: визначальним фактором для ефективного командування на базі діючого колективу є міжособистісні взаємини його членів, психологічний стан працівників та їх самооцінка; соціальна некомпетентність, завищена вимогливість один до одного та низький рівень самооцінки деяких працівників.

Для того, щоб успішно подолати ці недоліки потрібно враховувати закономірності групового розвитку та використовувати різні методи та форми навчання працівників. Ставлячи перед групою працівників єдину мету, організовуючи їхню спільну діяльність, спрямовану на досягнення цієї мети, виховуючи в них дружбу, колективізм і товариськість, можна сформувати дружний колектив, досягти кооперації взаємодії його членів.

Отже, для забезпечення ефективного процесу командування у відділу з виробництва виробів для медичних лабораторій потрібно враховувати настрої працівників, покращувати навички спільної роботи, досягати правильного розподілу обов'язків, проводити тренінги, ігри на згуртування колективу.