

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

«Менеджмент персоналу»

Курс лекцій

Тернопіль

2014

Юрик Н.Є. Менеджмент персоналу : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2014. – 106 с.

Курс «Менеджмент персоналу» призначений для студентів денної й заочної форм навчання економічних спеціальностей. Він передбачає глибоке й всебічне вивчення студентами теорії та практики кадрового менеджменту в умовах ринкових відносин.

На даний час пошук шляхів активізації людського чинника всередині організації й урахування соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з вирішальних умов підвищення ефективності діяльності будь-якої фірми. Оскільки організацію можна визначити як систему людей, які спільно працюють і відрізняються професійно-соціальними функціями та положенням у цій системі, а також об'єднані для досягнення загальної мети, то ефективний менеджмент персоналу дозволить успішно вирішити організаційні, економічні, соціально-психологічні проблеми організації, дасть можливість не тільки успішно подолати кризовий стан, підвищити життєдіяльність фірми, але й забезпечить подальший розвиток підприємства.

Метою курсу є вивчення основних завдань, принципів, форм і методів управління персоналом, оволодіння навиками з планування й організації роботи кадрових служб, підбір і підготовка менеджерів по кадрах, формування вмінь ефективного управління підприємством із урахуванням розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу, а також ведення кадрового діловодства, вміле формування й управління колективом.

Курс лекцій базується на літературних джерелах закордонних та вітчизняних авторів.

Рецензент: к.е.н., доц. Малюта Людмила Ярославівна

Відповідальний за випуск: к.е.н., доц. Юрик Наталія Євгенівна

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол №

Рекомендовано до друку на засіданні методичної комісії факультету управління і бізнесу у виробництві Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол №

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту персоналу.

1. Мета та предмет курсу.

Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації, а також орієнтація персоналу на досягнення стратегічних завдань організації. Провідні компанії світу почали успішно інтегрувати своє управління людськими ресурсами в систему стратегічного та тактичного менеджменту.

Значення людського чинника в організації слід розглядати у кількох аспектах:

1. **Кількісний аспект** – прямі та непрямі витрати, які охоплюють зарплату, кошти на підготовку персоналу, облаштування робочих місць, постійне вдосконалення тощо.
2. **Якісний аспект** – пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного та культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей кар'єрного росту тощо.
3. **Стратегічний аспект** – турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентноздатності.

В економічній літературі такі поняття як управління персоналом, управління кадрами, менеджмент персоналу, система роботи з кадрами потрібно розглядати в якості синонімів.

Управління персоналом – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Управління кадрами – процес планування, підбору, підготовки, оцінки та навчання кадрів, спрямований на раціональне їх використання та підвищення ефективності виробництва.

Менеджмент персоналу – це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів; система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

Особливість кадрового менеджменту полягає в тому, що він присутній в будь-якій організації: і виробничій, і невиробничій. Без персоналу немає менеджменту. Але управління персоналом це далеко не увесь менеджмент. Значення управління персоналом збільшилося з перенесенням орієнтації з виробничого процесу на людину, а зокрема умов праці персоналу.

Методичними основами менеджменту персоналу стали соціологія праці і психофізіологія трудових процесів. Управління персоналом як наука взяла на озброєння досягнення в галузі трудових ресурсів, конфліктології, лідерства, психології особистості, організації праці менеджера. В сьогоденних ринкових умовах управлінню персоналом властиві – комплексний і системний підходи.

Комплексний підхід – передбачає врахування соціально-економічних, організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних та ін. аспектів та розгляду їх взаємозв'язку.

Системний підхід – відображає взаємозв'язок між різними аспектами управління кадрами і виражається в розробці кінцевих результатів, визначенні їх досягнення, створення відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві.

Головним елементом всієї системи кадрового менеджменту є те, що кадри можуть виступати об'єктом і суб'єктом управління. Така здатність кадрів представляє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Предметом менеджменту персоналу є дослідження та вивчення трудових відносин і поведінки людини в організації.

Такі дослідження проводяться:

- на рівні управлінських процесів, в які безпосередньо включена людина;
- на рівні організацій (підприємств) як систем по досягненню певної мети за допомогою людей і їх дій;
- на рівні самої ж людини як особистості і обов'язкового учасника виробничих відносин.

Об'єктом вивчення науки менеджменту персоналу є соціальна підсистема будь-якої організації, яка функціонує у сфері виробництва товарів або послуг.

Глобальна ціль менеджменту персоналу полягає у формуванні, розвитку і реалізації кадрового потенціалу організації з найбільшою ефективністю. Це означає покращення роботи кожного працівника, щоб він оптимально набував і використовував свій трудовий і творчий потенціал, і тим самим сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших працівників у цьому напрямку.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації з метою розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Управління персоналом представляє собою комплексну систему, елементами якої кадри (персонал). Що містить в собі поняття «кадри»?

Кадри – штатний персонал, склад працівників підприємства і які поділяються на групи: кадри управління (службовці) і робітничі (виконавчі) кадри.

До кадрів управління відносять працівників, які виконують або сприяють виконанню функцій управління:

- а) **керівники** (лінійні керівники – дир.завода, нач.цеху, майстер), які направляють, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва;
- б) **спеціалісти** (функціональні керівники – економісти, інженери, юристи), які надають кваліфіковану допомогу лінійним керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва;

в) **допоміжні працівники**, які здійснюють технічне і інформаційне обслуговування апарату управління (креслярі, стенографістки, секретарі, оператори ПК), робітники, МОП (молодший обслуговуючий персонал).

Управління персоналом в сучасних умовах включає в себе декілька взаємопов'язаних етапів:

1. Створення ефективної системи роботи з кадрами на виробництві і механізму управління нею – відбір і підготовка кваліфікованих спеціалістів і менеджерів по кадрах, розробка оптимальних структур і штатів кадрової служби.
2. Планування людських ресурсів: розробка плану задоволення потреб в кадрах.
3. Набір персоналу: знання і використання існуючих джерел задоволення потреб в кадрах.
4. Профорієнтація і адаптація – введення прийнятих працівників у фірму та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікують від них, і яка праця отримує заслужену оцінку.
5. Навчання – розробка і здійснення програм, призначених навчанню трудовим навикам, що необхідні для ефективного виконання роботи.
6. Відбір та оцінка трудової діяльності – оцінка і створення резерву потенційних кандидатів на всі посади, розробка методик оцінки трудової діяльності.
7. Управління дисципліною праці і плинністю кадрів – розробка структури зарплати і пільг з метою залучення, найму і збереження працівників, розробка методів переміщення працівників на посади з меншою чи більшою відповідальністю, розробка процедур збільшення (зменшення) переводу чи звільнення працівників.
8. Підготовка керівних кадрів, управління діловою кар'єрою – розробка програм, направлених на розвиток можливостей та здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.
9. Організація кадрового діло виробництва – ведення особових справ працівників, облік та звітність по кадрах, створення автоматизованої системи управління (АСУ) персоналом.

Управління персоналом є специфічною функцією менеджменту, зміст якої визначається специфікою виконуваних робіт і операцій (таблиця 1).

Таблиця 1

Роботи і операції, що входять до складу специфічної функції менеджменту «управління персоналом»

Види робіт	Лінійні менеджери	Функціональні менеджери	Спеціалізовані кадрові служби
Розроблення концепції управління персоналом	Р	П	П
Розроблення кадрової політики організації	Р	П	П

Розроблення кадрової стратегії організації	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрової документації			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	Р	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П, В
Призначення на посади	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників		В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Соціальна адаптація працівників	В	В	В
Психофізіологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Розвиток персоналу	Р	В	В
Мотивування працівників	Р	П	П
Оцінювання працівників	Р	В, Р	П
Управління кар'єрами працівників	Р	П, В	П, В
Створення культури організації (організаційна соціологізація працівників)	Р, В	В	В

Умовні позначення:

Р – прийняття рішення, П – підготовча робота, В – виконання.

2. Еволюція концепцій управління персоналом.

Основою сучасної концепції управління персоналом є людина як об'єкт управління. Управління персоналом це є безпосередня діяльність не тільки

менеджерів кадрових служб, але й керівників всіх підрозділів. Людина у цьому випадку розглядається як джерело і носій інформації. З іншої сторони людина розглядається як суб'єкт управління, який має безпосереднє відношення до етапів прийняття управлінських рішень.

Отже, згідно цієї концепції управління персоналом – це практика не тільки кадрових служб (централізоване управління персоналом), а ще і керівників підрозділів (децентралізований кадровий менеджмент).

Основою сучасної стратегічної концепції управління персоналом є забезпечення виживання організації шляхом формування і розвитку її кадрового потенціалу більш високими темпами, ніж змінюється зовнішнє середовище даної організації. Головне завдання, таким чином полягає в адаптації організації не до модифікацій зовнішнього середовища, а до швидкостей цих модифікацій.

При ринкових умовах функціонування організації завдання управління персоналом перестають бути другорядними.

Технологія управління персоналом, що ґрунтувалася на інструментах ієрархії, поступається своїми пріоритетами технологіям, що базуються на техніці індивідуальної та групової роботи, спільних цінностях і настановах, що управляють поведінкою людини без «нагайки і пряника». Натомість – відносини власності, конкуренції, інтересів, попиту і пропозиції.

Концепція управління персоналом тісно взаємопов'язана з формуванням і розвитком кадрового потенціалу організації і поділяється на концепції:

- **фірмового стилю управління (формування кадрового потенціалу),**
- **ділової активності (розвиток кадрового потенціалу),**
- **господарської діяльності (реалізація кадрового потенціалу).**

Формування кадрового потенціалу означає надання йому певної форми, тобто стилю управління. **Фірмовий стиль управління** – це засіб за допомогою якого забезпечується взаємодія між усіма функціями управління, тобто між спеціальними, загальними функціями управління і кадровим менеджментом (наприклад, виробничий менеджмент і управління персоналом).

Концепції застосування людського чинника у виробництві

1. Концепція використання трудових ресурсів, яка замість людини розглядала лише її функцію – працю, вимірюючи її затратами робочого часу і заробітною платою (Тейлор, Френк і Ліліан Гілберт, Генрі Гантт). Ці дослідники вважали, що основою наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. Вони розробили рекомендації щодо підвищення ефективності трудової діяльності працівників і трудового колективу загалом. Соціальні аспекти ними були не враховані.

2. Концепція управління персоналом (Файоль, Урвік, Емерсон, Г'юлік, Вебер). Ці дослідники запропонували дану концепцію, згідно якої основою управління персоналом вони вважали адміністративний механізм – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. Згідно цієї концепції основна функція керівника – адміністративна і функції управління персоналом не відокремлювалися. В даній концепції були сформульовані принципи управління, які за своїм змістом і є принципами управління персоналом.

3. Концепція школи людських відносин (Фолетт, Мейо, Мюнстерберг). Засновники даної концепції за основу брали ефективні дії безпосередніх керівників, консультації із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці. **Основні положення даної концепції:** кожна людина, незалежно від її місця в ієрархічній системі, має право на повагу; визнання людиною своєї корисності і потреби так само важливе для неї, як і заробітна плата, а може, й важливіше; зрозуміти поведінку людини в організації без врахування психологічних і емоційних чинників неможливо.

4. Концепція управління трудовими ресурсами. Основою даної концепції є твердження про людину як про найважливіший ресурс виробництва. Суть даної концепції – надання допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей і налагодженні міжособистісних відносин. Ця концепція є однією із найперспективніших в Україні. Це зумовлено наступними обставинами: переміщенням робочої сили внаслідок міграційних процесів «село-місто»; суттєві зміни у структурі економіки, яка раніше потребувала чимало робочої сили, тепер – значних капіталів, внаслідок чого є скорочення попиту на некваліфікованих і зростання – на висококваліфікованих працівників; активізація профспілкового руху (забезпечення здійснення права на працю стане провідним напрямом діяльності профспілок у найближчі роки)

- технічний прогрес і розвиток освіти; загальний структурний розвиток економіки, що зумовлює значні зміни у поглядах на управління підприємством.

Приклад: в центрі концепції управління, яка використовується в Японії, знаходиться людина в групі людей, що розглядається як цінність фірми. Мета всієї системи управління націлена на виявлення групових здібностей працівників, при умові, що кожна людина повинна прагнути до процвітання фірми.

Розроблені різні моделі управління персоналом, в центрі уваги яких знаходиться людина як вирішальний фактор збереження конкурентноспроможності, зокрема в США. В основі таких моделей закладено: ресурсна орієнтація, використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності із стратегічними цілями організації; інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників з інтересами організації,

Висновок: Основу концепції управління персоналом організації на даний час становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Кадрова політика майбутнього повинна будуватися на: повній довірі працівнику; режимі самостійності; в центрі уваги – людина; на делегуванні функцій управління працівникам; на мотивації працівників; ціле направленості; комунікативності; можливості аналізувати і вирішувати комплексні проблеми.

4. Принципи, засоби та методи управління персоналом.

Принципи управління персоналом

Принципи управління персоналом є складовою принципів соціального управління.

Принципи управління персоналом – це правила, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Їх спектр дуже широкий – від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв'язання конфліктів. **Кожна фірма при виборі принципів управління персоналом перш за все керується цілями організації, а саме:** стимулювати мотивацію співробітників до самостійних ініціативних дій; створення умов для подальшої гуманізації сфери праці, самореалізації кожного на конкретному робочому місці.

На основі цих цілей виділяють такі принципи:

- децентралізації,
- делегування повноважень,
- одноособової відповідальності,
- координації,
- інформування та права голосу.

Принципи управління персоналом повинні носити загальний характер, щоб обмежувати свободу дій управлінського складу. Ці принципи конкретизуються через засоби управління та керівництва до дії на різних рівнях ієрархії.

Засоби управління персоналом

Існують прямі та непрямі (опосередковані) засоби управління персоналом. Особливу групу утворюють квазізасоби.

До найважливіших прямих засобів управління персоналом належать:

- 1) делегування повноважень і завдань,
- 2) обговорення в колективі, бесіди з підлеглими,
- 3) критика та заохочення,
- 4) службовий нагляд і контроль за результатами праці,
- 5) інформація та комунікація,
- 6) директиви та вказівки (**директиви** – це довгострокові рішення, конкретизовані вказівками. Вони застосовуються для забезпечення єдиних меж організаційної поведінки посадових осіб організації.. Приклад, керівництво фірми видає директиви щодо ведення фінансових, кадрових та ін. справ. **Вказівки приписують, як діяти в певних одно типових ситуаціях.** Приклад, кредит слід брати в банку Х).

Усі прямі засоби управління персоналом, які застосовуються в організації мають взаємо узгоджуватися і поєднуватися один з одним, а також вони тісно пов'язані з іншими факторами управління як виробництвом, так і персоналом, зокрема з принципами управління виробництвом, організаційною системою та стилем управління.

Непрямі засоби управління персоналом є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом. До них належать:

- 1) *характеристика посади* (опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з ін. посадами, вимоги, критерії оцінки, інструкції щодо виконання обов'язків згідно посади),
- 2) *оцінка робочого місця* (враховують спектр і складність діяльності посадової особи, на основі яких призначається зарплата й визначаються вимоги до рівня освіти та досвіду претендента),
- 3) *оцінка працівника* (оцінювання його особистого внеску, при цьому здійснюється оцінка його здібностей та можливостей і є підставою для навчання та підвищення кваліфікації, звільнення та переміщення, а також сприяти підвищенню його зарплати, тобто фактором мотивації).

Квазізасоби управління персоналом

До **квазізасобів** зараховують неформальні групи та робоча атмосфера.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. В теорії і практиці управління персоналом застосовують три групи **методів**: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні і опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту. Вони діють через такі механізми: правові норми й акти – закони, укази, стандарти тощо; інструкції, організаційні схеми, нормування; накази, розпорядження.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів: матеріальне стимулювання. **Вони діють через такі механізми: податковий, кредитно-фінансовий, систему цін, розмір мінімальної зарплати, плани економічного розвитку.** В умовах підприємства це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь в прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів: *формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу, моральні санкції, соціальний захист.*

В таблиці 2 представлена система методів управління персоналом підприємства.

Таблиця 2

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні	Аналіз, моделювання, експертні оцінки

	моделі виробничих колективів	
Підбір кадрів	1.Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особи 2.Індивідуально-психологічні особливості людини	Спостереження, бесіда, тести, експеримент
Розвиток персоналу	1.Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2.Найбільш ефективні форми професійного навчання	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розташування кадрів	1.Відповідність працівника його робочому місцю 2.Можливість подальшого співробітництва 3.Результати трудової діяльності 4.Місце працівника в колективі	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1.Причини порушення дисципліни 2.Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3.Ефективність кадрової роботи	Аналіз, тести, анкетування, опитування, бесіда

4. Ідентифікація як засіб і мета управління персоналом.

Ідентифікація – це емоційна прихильність людини до певного об'єкта, який через цю прихильність впливає на організаційну поведінку людини. Це означає, що працюючи на даному підприємстві, його працівники орієнтують свою поведінку відповідно до цілей даного підприємства. Така прихильність можлива тільки за умови, що кожен, намагаючись досягти цілей організації, може реалізувати власні цілі.

Таким чином, завдання управління персоналом полягає у створенні умов, за яких працівник реалізує власні цілі, працюючи на благо організації. У цьому випадку працівник ідентифікує власні цілі з цілями організації. Проте повна ідентифікація можлива лише теоретично. На практиці може бути тільки певне зближення між власними й виробничими цілями, бо інтереси працівників і роботодавців завжди різняться.

Розглядаючи ідентифікацію як мету управління персоналом (яка діє як його засіб), необхідно детальніше розглянути два аспекти:

- умови, що мають бути створені організацією для досягнення ідентифікації,
- питання про мотиви людської праці.

Не знаючи мотивів, якими людина керується у своїй праці, дуже важко визначити умови, які необхідно створити, щоб забезпечити оптимальну продуктивність праці.

5. Структура персоналу організації.

Персонал будь-якої виробничо-господарської організації є складною структурою, тобто сукупністю відокремлених за різними категоріями взаємопов'язаних структур: організаційної, функціональної, професійно-кваліфікаційної, рольової, соціальної. Будь-який працівник організації є одночасно елементом усіх її структур.

Загальна організаційна структура персоналу відображає співвідношення між основними його групами – виробничими і управлінськими (табл.3).

Таблиця 3

Загальна структура персоналу

Умовні дані

Категорія персоналу	Кількість працівників	
	осіб	У відсотках до підсумку
Працівники виробничих підрозділів	2750	72,4
Працівники допоміжних підрозділів	345	9,1
Усього працівників виробництва	3095	81,4
Лінійні керівники	112	2,9
Функціональні працівники	136	3,6
Працівники апарату управління	457	12,0
Всього адміністративних працівників	705	18,6
Всього	3800	100,0

Організаційна структура персоналу відображає структуру зайнятості в системі управління організації: її ланках та рівнях.

Ланка управління – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи – структурний підрозділ, окремий виконавець на певному рівні управління.

Рівень управління – горизонтальне просторове розміщення сукупності його рівнозначних ланок (органів).

Орган управління – особа, або група осіб, яка координує діяльність ланок управління даного рівня – посадові особи певного рівня управління.

Організаційні структури управління можуть бути лінійними, функціональними, лінійно-функціональними, лінійно-штабними, матричними, програмно-цільовими тощо.

Функціональна структура персоналу відображає його поділ за виконуваними функціями (чітко встановленими обов'язками, завданнями і роботами). Основною характеристикою цієї структури персоналу є його поділ на працівників, які виконують виробничі функції і працівників, що виконують управлінські функції.

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу характеризує поділ працівників за професіями і кваліфікацією.

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, отриманих шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у певній сфері суспільного виробництва (наприклад, лікар, вчитель, менеджер).

Спеціальність – здатність працівника до певного виду діяльності внаслідок набуття певних знань і практичних навичок (наприклад, менеджер із збуту, менеджер по персоналу).

Кваліфікація – рівень професійної готовності працівника до певного виду робіт. Вона визначається рівнем освіти і спеціальності

Рольова структура персоналу відображає властиві окремим працівникам творчі, комунікативні і поведінкові ролі. Вони виявляються у певній поведінці, властивій певній ролі. За допомогою такої структури керівник правильно складе ділову характеристику працівнику, оптимально розташує працівників по структурних підрозділах, сформує високоефективні команди, уникне конфліктів тощо. Для визначення рольової структури персоналу використовують соціально-психологічні методи, тести, спостереження, матеріали атестації, самооцінку тощо.

Соціальна структура персоналу є сукупністю соціальних груп, класифікованих за статтю, віком, національним, соціальним, і сімейним станами, рівнем освіти. Керівникам усіх рівнів управління організації бажано мати соціальний паспорт колективу, який відображає його соціальну структуру (табл.4)

Таблиця 4

Соціальний паспорт колективу

(назва організації, підрозділу тощо)

Станом на « _____ » _____ 20__ р.

Стать		Чоловіки		Жінки	
Вік	15-28 років		50-54 років		55-59 років
Чисельність працівників, які закінчили навчальні заклади		1-2 рівнів акредитації		3-4 рівнів акредитації	
Стаж роботи	до 3 років	від 3 до 5 років	від 5 до 10 років	від 10 до 20	більше 20 років

				років	
Соціальне походження	робітники	селяни	службовці	служителі культури	підприємці
Національність	українці	росіяни	білоруси		інші
Сімейний стан	неодружені	одружені	розлучені		вдівці
Чисельність працівників, які отримують пенсію	всього		у тому числі		
		на пільгових умовах	за віком	за інвалідністю	
Здобули нові професії за минулий рік	безпосередньо в виробництві		на	у навчальних закладах	
Підвищення кваліфікації за минулий рік	всього		у тому числі		
	керівники	професіонали	фахівці	робітники	
Посади, що вимагають заміщення	фахівці з повною вищою освітою		фахівці з базовою вищою освітою		особами без спеціальної освіти
Робочі місця, що вимагають заміщення	фахівцями з повною вищою освітою		фахівцями з базовою вищою освітою		Особами без спеціальної освіти

Така класифікація персоналу за різними ознаками дає змогу отримати реальну картину, яка відображає всю багатогранність індивідуальних якостей людей, зайнятих в організації, дозволить здійснити раціональний розподіл між працівниками і їх групами робіт та завдань та сприятиме досягненню високої ефективності спільної праці.

6. Механізм управління кадрами.

Механізм управління кадрами включає різні державні і суспільні формування і органи.

До державних органів управління відносять органи по праці і соціальних питаннях: центри зайнятості населення, а також кадрові служби державних підприємств і організацій, міністерств і відомств.

Координація діяльності кадрових служб різних галузей господарства покладена на **Міністерство праці**, яке у свою чергу реалізує такі **функції**: визначення реальної потреби в спеціалістах з врахуванням розвитку виробничих сил і перспективних напрямів НТП; забезпечення реалізації громадянами права на працю, на основі прогнозування потреби і джерел забезпечення народного господарства трудовими ресурсами; створення спільно з органами освіти ефективної системи професійного навчання, яка забезпечує неперервне підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу.

Державна система зайнятості населення, представниками якої є обласні, міські і районні центри, покликана вирішувати наступні **завдання**: забезпечення раціональної зайнятості, працевлаштування, перенавчання і профорієнтації вивільнених працівників і незайнятого працездатного населення; надання допомоги підприємствам і організаціям в процесі комплектування їх необхідними кадрами, розробка програм підвищення ефективності використання робочої сили у зв'язку із впровадженням нових методів господарювання, необхідністю вивільнення і перенавчання працівників; задоволення потреб працездатного населення у процесі вибору роботи чи роду занять на основі широкого інформування і консультування по питаннях працевлаштування і професійного навчання.

Виходячи з нових вимог до роботи з персоналом переглядаються функції **кадрових служб** всіх рівнів управління, підвищується їх роль і відповідальність у вирішенні завдань економічного і соціального розвитку.

Таким чином, комплексний підхід до управління кадрами в умовах сучасного виробництва передбачає інтеграцію функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком на єдиній організаційній основі, в якості якої і виступає кадрова служба підприємства, організації, міністерства. На рисунку 1 показана приблизна структура сучасної кадрової служби підприємства.

Служби соціального розвитку, які створені на підприємстві виконують наступні функції по оптимізації управління кадрами: аналіз рівня соціального розвитку колективів, підготовка пропозицій до проектів планів і цільових комплексних програм соціального розвитку, проведення соціологічних і соціально-психологічних досліджень на виробництві; вивчення причин плинності кадрів, соціально-психологічне забезпечення профорієнтації, профвідбору, профнавчання, розташування, виробничої адаптації, просування кадрів, участь у формуванні резерву керівників; розробку і впровадження заходів по підвищенню задоволення працею, забезпеченню престижності професії, формуванню структури і складу виробничих колективів; розробку соціальних заходів по покращенню трудової і виробничої дисципліни, підвищенню ролі і значення наставництва, створенню сприятливої соціально-психологічної атмосфери тощо.



Рисунок 1 – Приблизна структура сучасної кадрової служби підприємства

Тема 2. Кадрова політика підприємства

1. Поняття кадрової політики підприємства.

Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. **Складовими кадрового господарства організації є кадрова політика, управління персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота).**

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципів рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками.

Кадрова політика організації – це система управлінських рішень, за допомогою яких формується, розподіляється роль засобів та способів системи управління персоналом організації та забезпечується реалізація інтересів, цілей та завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію управлінських рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом.

Під кадровою політикою організації розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи.

Адміністративно-кадрове регулювання полягає в організації роботи персоналу, а саме – розрахунок зарплати, кадровий облік, прийняття на роботу, звільнення з роботи, кадрове переміщення.

В умовах ринкової економіки один з вирішальних факторів ефективності і конкурентоспроможності підприємства – забезпечення високої якості кадрового потенціалу.

Змістом кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації. **Кадрова політика** – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. **Мета кадрової політики** - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства, станом ринку праці. **Основними різновидностями кадрової політики** є політика підбору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У великих компаніях кадрова політика зазвичай офіційно декларується і детально фіксується в загально корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують важливі аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих фірмах кадрова політика, як правило, спеціально не розроблюється, а існує як система неофіційних настанов власника (керівника).

Суб'єкти кадрової політики

Суб'єктами кадрової політики є представники керівництва фірми та представники робітників і службовців у раді організації; представники, які обстоюють інтереси робітничої молоді; представники робітників і службовців у спостережній раді; комітет із трудових спорів, який розглядає спори між роботодавцями й радою організації і ухвалює обов'язкові для всіх рішення (комітет представлений двома сторонами на паритетних засадах); профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу; працівники фірми.

На кадрову політику впливають суспільні умови, певні владні структури, ситуація на ринку праці, брак чи надлишок робочої сили, акції солідарності робітничих або інших впливових угруповань.

В основі формування кадрової політики покладений аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва і зайнятості.

Цілі кадрової політики

Цілі кадрової політики поділяються **на економічні та соціальні**.

Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та отримання максимального прибутку. Важливим також є досягнення ефективного співвідношення між затратами та результатом. Кадрові рішення в існуючих економічних умовах найчастіше спрямовуються не на абсолютне зниження кадрових затрат, а на оптимізацію співвідношення між кадровими затратами, з однієї сторони, і продуктивністю праці – з іншої.

Соціальні цілі кадрової політики передбачають покращення матеріального та нематеріального становища. Це стосується зарплати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій і права на участь у прийнятті рішень.

Однак було б не правильним пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні – тільки з працівником. Працівник зацікавлений в досягненні економічних цілей організації, бо це гарантує йому збереження робочого місця, професійну зайнятість і матеріальний добробут, а організація, у свою чергу, зацікавлена в активних працівниках, які дбають за організацію, де працюють, і сприяють створенню позитивного іміджу організації поза її межами.

Узагальнюючи вищесказане, можна вважати, що найкращим з можливих рішень щодо реалізації цілей кадрової політики є – задоволення соціальних потреб працівників, що не тільки є соціально-етичною нормою стосовно праці людини, а й відповідає інтересам розвитку економіки.

Засоби і принципи кадрової політики

Для досягнення своїх цілей суб'єкти кадрової політики користуються певним інструментарієм – **засобами кадрової політики**. Їх можна вважати системою стимулювання, а підсумки людської праці – результатом дії цієї системи. Теорія «стимулювання - результат» базується на концепції Е. Марча та Х. Саймона. Вона є основою для визначення зв'язку між вибором певного місця роботи та кадрово-політичними інструментами. Принцип даної теорії полягає в тому, що працівник оцінює стимули у своїй організації на основі результатів праці. Стан рівноваги є також результатом переговорів суб'єктів кадрової політики. Дана теорія не враховує ставлення персоналу до праці і це є її недоліком.

У кадровій політиці застосовують різні **засоби**. Розглянемо їх.

1. Вибір стилю управління. Під стилем у кадровій політиці розуміють не тільки власний управлінський стиль того чи іншого керівника, а й принципівий стиль підприємства взагалі.

2. Соціальна політика та політика оплати праці – матеріальні стимули, які організація пропонує своїм працівникам: встановлення тарифної сітки, різного роду подарунки, виплати відпускних) квартальних премій, премій за підсумками року, участь у капіталі (володіння акціями), надання позик, виплати премій або надбавок до зарплати, соціальні виплати та пільги, пенсійне забезпечення в організації, виплати за вислугу років, дотації на лікування, надання службової житлової площі, службових автомобілів, їдальня, спортивні майданчики, басейни, бази відпочинку тощо.

3. Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації та посадових призначень:

- навчання – підготовка нових кадрів для певних видів діяльності (з відривом і без відриву від виробництва), професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;
- підвищення кваліфікації – внутрішньовиробниче та ін. форми навчання, зокрема заочне;
- посадові призначення – формування критерій придатності для посад, внутрішньовиробничі конкурси, ціле направлений розвиток персоналу.

4. Створення належних умов праці враховує:

- *робоче місце* – (виконується вимога ергономічності праці – свобода рухів, достатність освітлення, висота робочих столів зниження рівня шуму та шкідливих речовин тощо);
- *робочий час* – гнучкість робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем);
- *зміст праці* – усунення чи зменшення монотонності певних видів діяльності завдяки ротації робочих місць, збагаченню змісту праці.

5. Забезпечення кадрами – підтримка контактів з бюро (біржами) по працевлаштуванню, консультантами з питань працевлаштування, школами, університетами, академіями.

Організація розробляє рекламні заходи (розповсюдження оголошень, здійснення презентацій в різних закладах, день кар'єри) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів.

Принципи кадрової політики

Кадрова політика повинна опиратися на такі **принципи**, як справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності і відсутності дискримінації.

Отже, кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини з держ.органами тощо.) і свого персоналу (участь в управлінні, стиль управління, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання тощо).

Кадрова політика здійснюється стратегічними і оперативними системами управління.

2. Типи кадрової політики.

Західні спеціалісти виділяють чотири типи кадрової політики:

- 1) **пасивну** – у керівництві підприємства відсутня чітко виражена програма дій у відношенні персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота у кращому випадку зводиться до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не володіє засобами оцінки персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.
- 2) **реактивну** – керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і приймає заходи по локалізації кризи. Кадрові служби підприємства володіють засобами діагностики. В плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми на даний момент виділяються і розглядаються спеціально, плануються можливі шляхи їх вирішення.
- 3) **активну (раціональну)** – керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби для впливу

на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньо- і довгостроковий періоди. В плані фінансового оздоровлення містяться короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогнози потреби в кадрах. Крім цього складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Авантюристську як різновид активної – керівництво підприємством не має якісного аналізу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не володіє не тільки засобами прогнозування кадрової ситуації, але і засобами діагностики персоналу. В плані фінансового оздоровлення включена одна варіантна програма кадрової роботи.

4) **превентивна** – керівництво кадрової служби здійснює якісний діагноз, а також прогноз кризових ситуацій на середньостроковий період, але немає засобів впливу на неї. Основна проблема такої кадрової політики – це розробка цільових кадрових програм.

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики – **відкрити і закрити**.

Відкрита – характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на найвищу керівну посаду. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану не швидке зростання обсягів виробництва і завоювання домінуючих позицій на зовнішньому ринку.

Закрита – характеризується тим, що вона зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

3. Чинники, які впливають на кадрову політику підприємства.

При розробці програм по управлінню персоналом необхідно враховувати чинники, які впливають на кадрову політику підприємства. Їх поділяють на: зовнішні та внутрішні.

Серед **зовнішніх чинників** варто виділити найбільш впливові:

- Особливості законодавчого регулювання трудових відносин. Наприклад, наявність в нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує працівників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору і орієнтації персоналу.
- Ситуація на ринку праці. Перш за все необхідно враховувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили.
- Професійні і громадські об'єднання, в яких задіяні працівники підприємства. Стратегію діяльності подібних об'єднань, їх традиції і пріоритети в засобах боротьби необхідно враховувати при створенні і реалізації ефективних кадрових програм.

Серед **внутрішніх чинників** найбільш важливі наступні:

- Цілі підприємства, їх часова перспектива і ступінь спрацьованості. Наприклад, організації, яка націлені на швидке отримання прибутку, а потім на згортання робіт, потрібні зовсім інші професійні кадри в порівнянні з підприємством, орієнтованим на постійне розгортання виробництва з великою кількістю філіалів.
- Стиль управління. Організації, побудованій на жорстких централізованих принципах, і організації, яка надає перевагу принципам децентралізації, потрібний різний склад професійних кадрів.
- Умови праці. Після проведення соціологічних опитувань працівників декількох підприємств Тернопільщини, виділені найбільш важливі характеристики робіт, які приваблюють (відштовхують) людей: ступінь фізичних і психологічних зусиль, які вимагаються; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; розміщення робочих місць; тривалість і структура роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; ступінь свободи при вирішенні завдань; розуміння і прийняття цілей організації.

Наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників завдань вимагає від менеджера по кадрах створення спеціальних програм залучення і утримання працівників в організації.

- Якісні характеристики трудового колективу. Робота в згуртованому і дружньому колективі може бути додатковим стимулом продуктивної роботи.
- Стиль управління. Незалежно від стилю управління, якому надає перевагу менеджер в роботі з персоналом повинні досягатися наступні цілі: максимальне використання майстерності і досвіду кожного працівника; забезпечення конкурентної взаємодії членів групи; отримання адекватної інформації про працівників, які сприяють виконанню завдань кадрової політики в програмах організації.

4. Етапи побудови кадрової політики.

Розробка кадрової політики організації здійснюється шляхом реалізації двох етапів, наведених у таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи проектування кадрової політики організації

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації	1.аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації 2.виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом 3.опис вимог до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей

Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1.розробка системи заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і можливих змін 2.розробка програми добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників 3.розробка тестів, анкет, запитань для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання тощо
Моніторинг	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1.аналіз стану кадрового потенціалу 2.розробка програми постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу 3.здійснення оцінки ефективності кадрових заходів 4.проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату тощо

5. Принципи реалізації кадрової політики.

Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату в будь-якому питанні чи проблемі в кадровій сфері. **Так, кадрова політика повинна реалізуватися по таких етапах роботи:**

- Розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- Організаційно-штабна політика: планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- Інформаційна політика: створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- Фінансова політика: формування принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- Політика розвитку персоналу: забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- Оцінка результатів діяльності: аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем в кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Механізм реалізації кадрової політики являє собою систему планів, норм та нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та ін. заходів, націлених на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

6. Кадрова стратегія підприємства.

Завданнями кадрової стратегії є підняття престижу підприємства, дослідження атмосфери всередині підприємства, аналіз перспектив розвитку робочої сили в даному регіоні, узагальнення і попередження причин звільнення з роботи тощо.

Складовими розробки кадрової стратегії підприємства є:

- Планування потреби в кадрах – аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, оцінка посад, поповнення штату;
- Навчання і підвищення кваліфікації – покращення загальноосвітнього і професійного рівнів, навчання в процесі роботи на місцях, ротація по посадах, закордонні відрядження, стажування, самоосвіта тощо;
- Система регулювання – ціле направлене керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей працівників, планування службового зростання, планування заміщення (робочі династії);
- Оплата праці – загальна сукупність усіх видів оплати, оплата за об'ємом і за успішно виконану роботу, оплата за посадою, соціальне забезпечення тощо.

Реалізація кадрової стратегії і одночасна допомога керівництву при виконанні завдань управління підприємством покладені за основу оперативної системи управління.

Стратегічне і оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджер по кадрах і лінійні керівники.

Прогнозування як основа виробітки кадрової стратегії

Основою виробітки кадрової стратегії та складання планів по персоналу є формування **кадрового прогнозу** – системи аргументованого уявлення про напрямки розвитку та майбутнього стану персоналу. **Основами прогнозу** є спеціальні дослідження, інші прогнози, математичний аналіз, мізкова атака, індивідуальне опитування спеціалістів.

На практиці використовуються такі методи прогнозування, як:

- **Метод екстраполяції** – автоматичне перенесення на майбутній період минулих тенденцій розвитку персоналу,
- **Математичне моделювання,**

- **Метод експертних оцінок** – ґрунтується на співставленні думок спеціалістів у відповідних сферах,
- **Метод сценарію** – детальний опис послідовних подій, які з відповідним ступенем ймовірності приведуть до передбачуваного стану об'єкта. Цей метод передбачає складання оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв.

Тема 3. Кадрова служба та її функції. Професія – менеджер по кадрах.

1. Основні напрямки діяльності кадрової служби.

Інструментом реалізації кадрової політики підприємства є кадрові служби.

Кадрові служби – основні структурні підрозділи в апараті управління, які виконують всю оперативну роботу з кадрами. Кадрові служби займають одне з ведучих місць в апараті управління державними в приватними фірмами. Як правило, вони комплектуються досвідченими працівниками, які добре знають не тільки усі проблеми і особливості діяльності фірми, але й функції та завдання кожного підрозділу.

Діяльність кадрових служб в основному направлена на виконання наступних функцій:

- Забезпечення усіх учасників підприємства необхідними по професії та кваліфікації працівниками;
- Розробка заходів по стимулюванні діяльності працівників, направленої на високопродуктивну та ефективну працю;
- Забезпечення неперервного навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників.

Виконанню перерахованих функцій підпорядкована структура кадрових служб, до складу якої входять підрозділи, що займаються робочим персоналом, і окремі підрозділи, які забезпечують комплектування керівних кадрів. Саме ці служби виділяють молодих перспективних спеціалістів, організують їх послідовне переміщення по підрозділах, вирішують питання направлення на навчання, здійснюють підбір кандидатів на керівні посади зі сторони.

Робота служб персоналу має два напрямки: 1) тактичний, 2) стратегічний.

В межах тактичного напрямку здійснюється поточна кадрова робота: аналіз стану і планування потреби в кадрах, розробка штатного розпису, здійснення набору, оцінки і відбору персоналу, тестування, планування кадрових переміщень та звільнень на найближчий період, поточний облік та контроль, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, формування резерву на просування, пропаганда, організаційні цінності і виховання персоналу в їх дусі.

Стратегічний напрямок роботи служб персоналу орієнтований на формування кадрової політики організації.

Об'єктами кадрової роботи є працівники, посадові особи і організаційні структури, відповідальні за роботу з кадрами (підрозділи, лінійні і функціональні керівники, суспільні організації).

2. Структура служби управління персоналом.

Важливим елементом служб персоналу є кадровий підрозділ. Його основні функції: облік персоналу, прогнозування і планування потреби в кадрах; організація набору, відбору, підготовки, перепідготовки, переміщення, звільнення працівників; вивчення і оцінка управлінських кадрів, спеціалістів і представлення керівництву рекомендацій по заміщенню вакантних посад тими чи іншими особами; формування кадрового резерву і робота з ним за спеціальними програмами; участь в атестації персоналу.

Необхідність відділу кадрів залежить від наступних чинників: розміру підприємства, складності законодавства, рівня кваліфікації персоналу, розвитку і складності соціальних відносин, можливостей керівника і його інтересу до проблеми персоналу. На малих підприємствах кадровими питаннями зазвичай займається одна особа (керівник); на середніх і крупних – спеціальні підрозділи.

Крім того, підрозділи служби персоналу розробляють гнучкі програми розвитку і стимулювання персоналу, покращення умов праці і побуту. Спеціалісти центральної служби займаються стикуванням кадрової політики і стратегії, консультаціями з питань атестації і відбору керівників. До складу кадрової служби повинні входити працівники, які відповідають за інформацію про ринок робочої сили, аналіз і планування потреби в кадрах, перепідготовку, перевірку і тестування, які ведуть картотеку, діло виробництво і архів, які вміють готувати кадрові накази та здійснювати комп'ютерне забезпечення кадрової роботи.

На сьогоднішній день головним напрямком діяльності кадрових служб вважається формування трудових ресурсів: планування потреби в них і організація практичних заходів по набору кадрів, вирішення конфліктів, проведення соціальної політики. Вирішення цих повсякденних завдань ґрунтується на адміністративних методах.

Сьогодні на виробництві складається ситуація, при якій керівництво єдиним процесом кадрової роботи здійснюють зразу декілька підрозділів – відділ кадрів, підпорядкований замісникам керівника; відділ підготовки кадрів, підпорядкований головному інженеру; служба соціального розвитку, підпорядкована керівнику організації; відділ оплати праці, підпорядкований головному економісту чи зам. керівнику з економіки.

Тому передбачається доцільним зведення існуючих сьогодні відділів управління персоналом в єдину кадрову службу під керівництвом першого зам. директора по людських ресурсах чи управлінню персоналом.

Наведемо орієнтований склад функціональних підсистем структури управління персоналом організації, які об'єднують сукупність однорідних функцій:

- 1. Підсистема маркетингу, прогнозування та планування персоналу –** аналіз кадрового потенціалу; вироблення стратегії управління персоналом;

аналіз ринку праці; прогнозування та планування потреби в персоналі; організація реклами; відносини із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію персоналом; оцінка кандидатів на вакантні посади; поточна оцінка результатів діяльності.

2. **Підсистема розвитку персоналу** – технічне та економічне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, професійна та соціально-психологічна адаптація працівників, профорієнтація.
3. **Підсистема аналізу та вдосконалення системи винагород** – нормування і тарифікація трудового процесу, управління вибором поведінки, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі, використання засобів морального заохочення.
4. **Підсистема умов праці** – охорона праці і техніка безпеки, дотримання норм технічної естетики, психофізіології та ергономіки.
5. **Підсистема трудових відносин** – взаємодія з профспілками, аналіз і регулювання відносин керівництва, соціально-психологічна діагностика, аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, управління виробничими конфліктами.
6. **Підсистема юридичних послуг** – вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих документів з питань управління персоналом.
7. **Підсистема обліку персоналу** – оформлення та облік найму, звільнення та переміщення персоналу, інформаційне забезпечення системи управління персоналом.
8. **Підсистема розвитку соціальної інфраструктури** – управління житлово-побутовим обслуговуванням, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, організація продажу продуктів харчування та товарів широкого вжитку.
9. **Підсистема розроблення та вдосконалення організаційної структури управління** – аналіз існуючої організаційної структури управління, проектування організаційної структури, розроблення штатного розпису.

Наведена структура системи управління персоналом є орієнтовною, і залежно від розмірів організації склад підрозділів буде змінюватися (на малих підприємствах один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а на великих – функції підсистем, як правило, виконує окремий підрозділ).

3. Сучасні завдання та функції служб персоналу.

Завдання

1. Завдання оптимального формування управлінських і виробничих структур, яка визначає:

- А) базові вимоги до працівників згідно посади,
- Б) оптимальні норми керованості і побудови людських виробничих колективів.

2. Завдання підбору кадрів:

- А) початкова оцінка кадрів,
- Б) профорієнтація.

3. Завдання підготовки кадрів:

- А) підготовка (професійна освіта),
- Б) перепідготовка і оволодіння суміжними спеціальностями,
- В) підвищення кваліфікації,
- Г) організація неперервної освіти працівників.

4. Завдання щодо оцінки та стимулювання персоналу:

- А) поточна оцінка працівників і результатів їх діяльності,
- Б) періодична атестація працівників, спеціалістів та службовців,
- В) створення ефективної системи стимулювання різних категорій працівників.

5. Завдання розміщення кадрів:

- А) розподіл працівників по робочих місцях у відповідності до вікових, індивідуально-психологічних особливостей, а також врахування сумісності з колективом,
- Б) формування, підготовка і висування резерву керівних кадрів,
- В) організаційно-методичне забезпечення заходів та процедур на заміщення посад керівників і спеціалістів.

6. Завдання по вдосконаленню структури трудового колективу:

- А) вивчення потреб та інтересів різних соціальних груп працівників і динаміки змін структури колективів,
- Б) вивчення причин плинності кадрів, порушень трудової дисципліни, вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі,
- В) оптимізація співвідношення цілей керівництва і цілей різних виробничих і управлінських груп.

Функції

1. Формування оптимального управлінського апарату – визначає перспективну і поточну потребу в менеджерах,

2. Контролінгу персоналу – вивчення впливу розподілу працівників по робочих місцях на результати роботи організації, аналіз соціальної та економічної ефективності використання різних методів управління, координація планування персоналу з плануванням інших сфер діяльності організації, створення інформаційної бази персоналу,

3. Кадрового маркетингу – забезпечення організації висококваліфікованими працівниками, вивчення зовнішнього та внутрішнього ринку праці і його сегментування, аналіз службових переміщень, вивчення потреб в кадрах, можливостей підвищення власної кваліфікації, пошук і залучення на роботу необхідних спеціалістів,

Крупні організації зазвичай проводять останній вид роботи (реалізують останню функцію) самостійно. Пошук ними здійснюється у вищих навчальних закладах, де вони відбирають молодих перспективних людей ще на молодших курсах і за них здійснюють оплату за навчання при умові, що в майбутньому студенти будуть у них працювати.

Малі та середні організації, які не мають змоги самостійно здійснювати кадровий маркетинг, звертаються до посередників і спеціальних лізингових компаній. Працівники фірм по підбору персоналу – «мисливці за розумом»

знаходять найкращі кандидатури на посади керівників і спеціалістів високої кваліфікації і встановлюють з ними контакт.

Свою діяльність служби персоналу основують на його моніторингу – постійному спеціальному спостереженні за станом кадрів, їх динамікою, тому числі плинністю; балансом трудових ресурсів; стимулюванням; процесами найму, навчання, підвищення кваліфікації, просування; станом трудової дисципліни; травматизмом тощо.

Служби персоналу організують проведення спеціальними **фірмами кадрового консалтингу**. Він здійснюється на основі рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності кадрової роботи, а саме визначається потреба в різних категоріях персоналу, підвищення його кваліфікації, вигідність її різних форм, вплив кваліфікації на ефективність роботи організації, надання консультацій по питаннях змісту і методів здійснення програм пошуку, відбору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів.

4. Соціальне партнерство – це взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профкому та іноді представників держави, націлені на підтримку соціальної стабільності в організації. Основний принцип соціального партнерства – трьохстороння зацікавленість держави, роботодавців і персоналу в більш ефективному функціонуванні організації. Основні положення соціального партнерства повинні відображатися в законодавчих актах, перш за все в Конституції Організаційно-нормативним втіленням таких відносин є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні і професійні відносини між роботодавцем і працівниками, наділених правами юридичної особи, незалежно від форми власності.

Соціальне партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Виділяють соціальне партнерство на підприємстві та соціальне партнерство поза підприємством, але у всіх випадках воно передбачає готовність до взаєморозуміння і прагнення до соціального вирівнювання.

Соціальне партнерство виконує три функції:

- захисну функцію (вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь робітників тощо),
- організаційну (гласність і чіткий порядок укладення угод, їх стандартизація тощо),
- «миротворчу» (на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги тощо).

4. Основні напрямки перебудови роботи кадрових служб в сучасних умовах.

Перебудова кадрової в умовах ринкової економіки повинна здійснюватися за наступними основними напрямками:

1. Забезпечення колективного вирішення завдань якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору: від трудової підготовки і профорієнтації молоді і аж до проблеми ветеранів праці;

2. Прогнозування, визначення поточної і перспективної потреб в кадрах і джерел її задоволення, зв'язок з навчальними закладами і цілеспрямована підготовка молодих спеціалістів, необхідних для підприємств і галузей;
3. Планомірна робота з управлінськими кадрами, кадровим резервом на основі планування ділової кар'єри;
4. Підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і психологічних стимулів;
5. Забезпечення соціальних гарантій працівників в сфері зайнятості;
6. Планування професійного, кваліфікаційного росту кадрів, процесів їх вивільнення і перерозподілу;
7. Вивчення професійних, ділових та особистих якостей працівників на основі атестації, психологічних та соціологічних досліджень, розробка рекомендацій по раціональному використанню кадрів у відповідності до їх спосібностей і кваліфікації;
8. Створення системи підготовки спеціалістів для кадрових служб, перепідготовки і підвищення кваліфікації менеджерів кадрової роботи;
9. Оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.
10. Забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання працівників у відповідності до їх трудової діяльності, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової і соціальної активності персоналу.

Таким чином, **комплексний підхід до управління персоналом в умовах сучасного виробництва** передбачає інтеграцію функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком на єдиній організаційній основі, в якості якої виступає кадрова служба підприємства.

5. Методи підбору і підготовки працівників по кадрах.

Практика показує, що рівень кадрової роботи тим вище, де її очолюють спеціаліст галузі, який пройшов необхідну спеціальну підготовку і має відповідний досвід роботи з людьми.

Основними джерелами формування резерву керівників кадрових служб на підприємстві є: працівники підприємства, які пройшли атестаційний відбір і рекомендовані в резерв керівників кадрових підрозділів; майстри, молоді спеціалісти, які мають здібності до психологічно-педагогічної роботи та роботи з людьми; працівники відділу кадрів, відділу підготовки кадрів, служб соціального розвитку, відділу організації праці, які мають необхідну освіту і досвід роботи.

При відборі на посади керівників кадрових служб можуть використовуватися такі прийоми: вивчення особової справи; особисте спілкування з працівником; вивчення суспільної думки; вивчення результатів різних досліджень серед керівників і спеціалістів; тестування особистої направленості, професійних інтересів, індивідуально-психологічних особливостей працівника; вивчення підсумків виробничої діяльності кандидата; практичне

використання працівника на різних посадах кадрової служби шляхом заміщення відсутнього керівника на час його відрядження, відпустки, хвороби тощо.

Підготовка працівника до роботи з кадрами на виробництві в складі резерву може здійснюватися за такими формами: самостійне навчання по індивідуальних планах, практична діяльність в кадрових службах, стажування, навчання у відповідних закладах і на факультетах підвищення кваліфікації, виконання окремих доручень, які пов'язані з кадровою роботою, участь в атестаційних комісіях і в роботі по професійній орієнтації молоді.

Структура та штат відділу кадрів підприємства розробляється на основі типового положення про норми часу на роботу по комплектуванні і обліку кадрів.

До складу відділу кадрів можуть входити інспектори по кадрах, інженери по підготовці кадрів, соціологи, психологи, фізіологи, начальники бюро, інші керівники та спеціалісти.

6. Структура професійної підготовки менеджера по кадрах.

Володіння основами менеджменту персоналу, його принципами та методами дуже важливе для організаторів виробництва, сприяє формуванню у них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в підсумку – підвищенню ефективності використання персоналу.

Проведені дослідження дозволили виявити нову структуру професійної підготовки працівників кадрової служби, яка включає шість галузей знань:

1. **Технічно-технологічні знання** – це знання основ технології виробництва; техніки; основних характеристик продукції, яка виготовляється; знання перспектив розвитку виробництва, механізації і автоматизації виробничих процесів; знання виробничої структури підприємства – основ технології.
2. **Економічні** – знання основ планування і економіки праці, наукової організації праці і управління виробництвом; знання особливостей професій на виробництві; основних принципів кадрової політики; форм та методів організації кадрової роботи; знання методів планування; методів розрахунку загальної, додаткової і поточної потреб в кадрах.
3. **Юридичні** – знання основ трудового законодавства (законодавчих актів про прийом, перевід, звільнення працівників); знання про режими праці і відпочинку; знання про порядок направлення на навчання, про розподіл молодих спеціалістів; правильне ведення трудових книжок і законодавства про призначення пенсій.
4. **Соціологічні і психологічні** – знання основ соціальної психології, психології і соціології праці, психології управління, знання закономірностей формування особистостей і закономірностей спілкування і взаємодії людей, основ психології груп, основ профорієнтаційної роботи, основ формування стабільних трудових колективів, знання вікових особливостей працівників, вміння спілкуватися.
5. **Педагогічні** – знання основ загальної, вікової і виробничої педагогіки; знання основ навчання, освіти і виховання дорослих, організації

наставництва і виховної роботи в трудових колективах, знання особливостей навчання працівників в системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві, розробки і застосування навчальних програм для різних професій; знання методів поширення передового досвіду виховної роботи.

- 6. Діловиробничі** – знання по організації діловодства із застосуванням засобів сучасної техніки, в тому числі ПК, в роботі з персоналом; знання порядку оформлення документів прийому, перевodu, звільнення працівників, знання правил прийому і видачі довідок по їх діяльності, ведення документації по відрядженнях, знання встановленої звітності по кадрах.

7. Структура професійно-важливих якостей особистості менеджера по кадрах.

Для вивчення професійно-важливих якостей особистості менеджера по кадрах були проведені дослідження серед працівників і спеціалістів кадрових служб підприємств. **Як показали дослідження, основними професійно-важливими якостями організатора кадрової роботи мають бути:** громадська зрілість (почуття відповідальності, дисциплінованості, контроль своєї поведінки та емоцій); соціально-психологічна орієнтація особистості; високий розвиток комунікативних якостей; сформований комплекс професійно необхідних знань, вмінь працювати з людьми і навиків ефективного спілкування.

В цілому, професійно-кваліфікаційну модель сучасного менеджера по кадрах можна описати так:

Керівник кадрової служби підприємства повинен:

Бути: провідником кадрової і соціальної політики в трудовому колективі; соціальним лідером.

Мати: високі моральні цінності; виражену направленість на роботу з людьми; вищу психологічну освіту, або як спеціальну психологічно-педагогічну підготовку; досвід кадрової і управлінської роботи не менше п'яти років; розвинуті організаторські, комунікативні і пізнавальні здібності.

Знати: основи технології виробництва, економіки і планування праці; завдання підприємства та перспективи його розвитку; принципи кадрової політики підприємства; основи господарського і трудового законодавства; основи загальної і соціальної психології, соціології праці; основи організації діловодства в умовах АСУ.

Володіти: методами організації і технікою управління кадрами; методами оцінки особистих і ділових якостей працівників; питаннями практичного застосування основ законодавства в роботі з кадрами; методами організації виховної роботи в колективі; способами мобілізуючого впливу на колектив; методикою і технікою публічних виступів.

Мати добре уявлення: про методи дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на виробництві; про застосування техніки в управлінні кадрами і соціальними процесами в трудовому колективі.

До основних функцій менеджера по кадрах в сфері стратегічного та оперативного управління персоналом на підприємствах відносять: допомога

керівництву в здійсненні кадрової політики підприємства по питаннях найму, просуванню, переміщенню, звільнення, скорочення штатів; активна участь в розробці структури підприємства; допомога лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом з метою отримання найбільш ефективних результатів. Подібні послуги і методи роботи включають набір працівників, бесіди з кандидатами на вакантні посади, перевірку знань працівників, виконання програм по навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів, контроль в сфері оплати праці, реалізацію програм по соціальному забезпеченню та ін. Реалізуючи вищевикладені функції управління персоналом, менеджери по кадрах зорієнтовують працівників підприємства на результативну діяльність.

Тема 4. Планування і прогнозування кадрової роботи

1. Кадрове планування і його принципи.

Кадрове планування здійснюється в інтересах організації та її персоналу. **Кадрове планування** – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань та цілей організації. **Суть кадрового планування** полягає у підтвердженні потреби в праці працівників, розкритті перспектив службового зростання, створенні робочих місць, мотивації для більш високої продуктивності праці і задоволення працівників своєю роботою. **Кадрове планування охоплює:** визначення кваліфікаційних вимог до персоналу; планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення); планування заміщення місць праці.

Основою кадрового планування в організації: оцінка наявності персоналу в організації – «кадровий аудит», який передбачає перевірку відповідності персоналу організації її меті та цінностям, розмір і структура майбутньої робочої сили – розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний час (вихідними даними є: виробнича програма, норми виробітку, заплановане зростання продуктивності праці, структура робіт), розробка програми задоволення майбутніх потреб в персоналі.

В межах кадрового планування вирішуються завдання забезпечення підприємства робочою силою необхідної кількості і якості, її ефективного використання, вдосконалення соціальних відносин. Загалом планування персоналу відносять до внутріфірмового планування і плани по персоналу доповнюють та конкретизують інші види планів і програм.

Процес планування персоналу базується на ряді принципів, тобто правил, які необхідно враховувати в процесі його реалізації. **Основними принципами є:** *участь максимальної кількості працівників організації в процесі формування плану* (наприклад, плану соціального розвитку); *неперервність* – постійний процес вдосконалення, коректування плану та врахування нових тенденцій; *гнучкість* – постійне внесення коректив або перегляд (пристосування) плану у відповідності до нових умов; *узгодженість* – єдність і взаємозв'язок діяльності окремих частин організації у формі координації та інтеграції; *взаємозв'язок різних планів*; *економічність* – затрати на формування плану були меншими за

ефект від його виконання; *створення необхідних умов для виконання плану; єдність інформаційної основи; уніфікація і структуризація форм обміну персональною інформацією; системність і сумісність інформації по рівнях управління.*

Дані принципи є універсальними, які можна використовувати різними рівнями управління. **До основних методів планування роботи з персоналом відносять:**

- балансовий метод (встановлення динамічної рівноваги між трудовими ресурсами та їх розподілом у відповідності з потребами виробництва),
- метод експертних оцінок (особливий вид кількісних та якісних характеристик окремих сторін соціальних і кадрових процесів на основі висновків експертів,
- системний аналіз (визначення принципів роботи системи управління кадрами на виробництві, аналіз особливостей важливих компонентів системи управління, їх взаємозв'язок),
- метод порівняльного аналізу,
- моделювання,
- економіко-математичні методи.

На основі перерахованих методів проводиться аналіз динаміки соціальних і кадрових процесів, виявляються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства.

Теоретичною основою планування кадрової роботи є урядові рішення по питаннях соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності і наукових досліджень в сфері підбору, підготовки та використання кадрів. **Практичною основою планування роботи з кадрами** є плани економічного і соціального розвитку колективів виробничих об'єднань, підприємств і організацій.

До основних видів планування відносять:

- довгострокове (10-15р.) – стратегічне;
- перспективне (середньострокове) – (5р.);
- поточне (короткострокове) – на один рік;
- оперативне (день, тиждень, місяць, квартал).

Довгострокове планування реалізується найчастіше у формі цільових комплексних програм. Комплексна програма «Кадри» передбачає забезпечення наступних напрямів роботи з кадрами: удосконалення планування і організації кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами, на основі використання ПК, удосконалення комплектування, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, укріплення дисципліни і трудової активності працівників, їх культурного рівня. Основним завданням при створенні АСУ «Кадри» повинна стати автоматизація основних операцій по забезпеченню функцій управління кадрами. На основі довгострокових планів розробляються перспективні та поточні, оперативні плани, які в сукупності представляють єдину систему планування кадрової роботи на виробництві (див. рисунок 1).

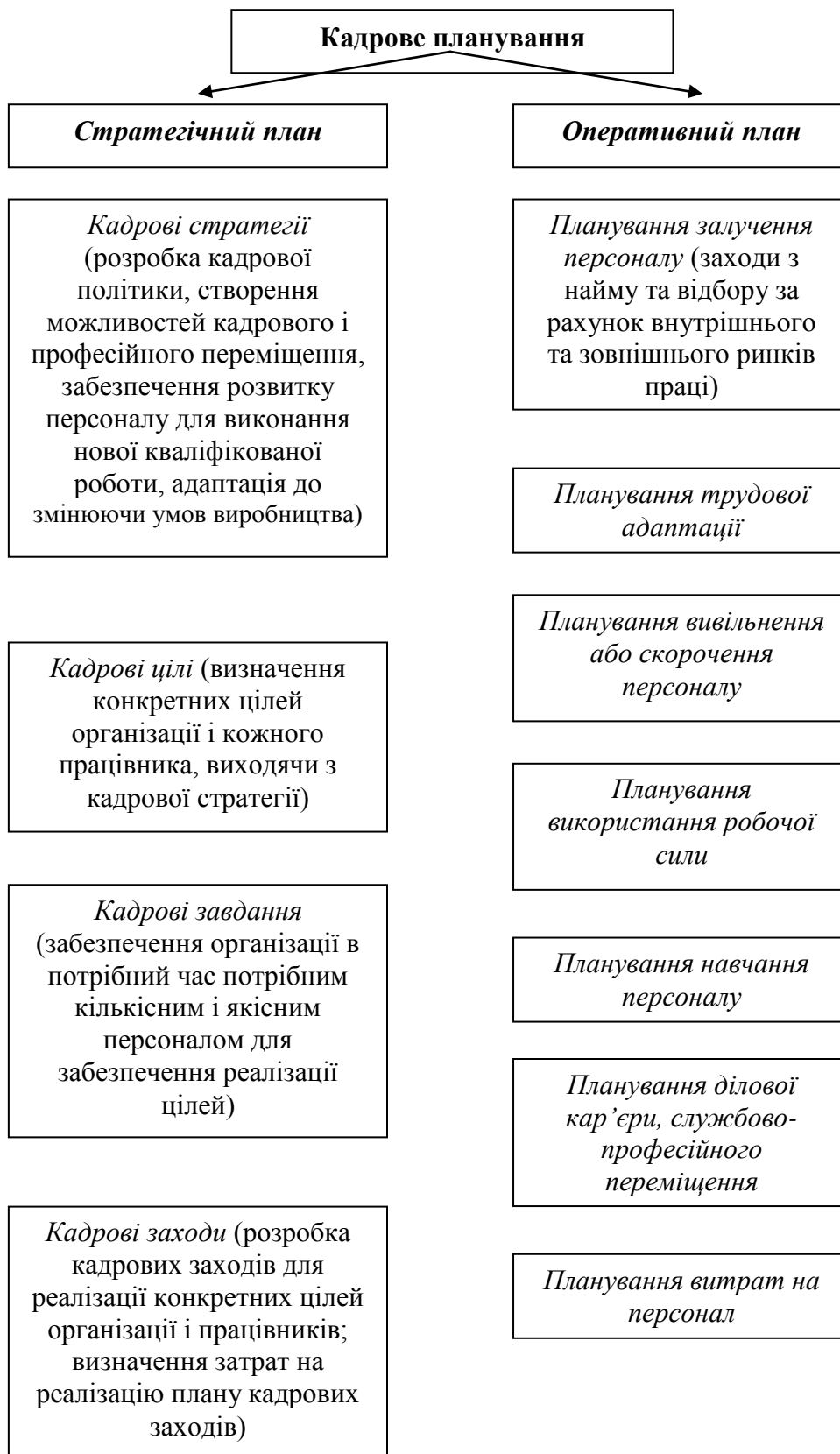


Рисунок 1. – Кадрове планування

Стратегічні плани роботи з персоналом розробляє керівництво служби по персоналу і затверджує вище керівництво підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Стратегічний план роботи з персоналом (на прикладі кадрової служби)

Назва стратегічних заходів	Підрозділи, відповідальні за виконання заходів	Термін виконання
Заходи з удосконалення набору, відбору і розташування кадрів		
1. Створення комп'ютерної бази даних про потенційних кандидатів на працевлаштування.	Відділ планування й прогнозування персоналу, відділ оформлення та обліку руху кадрів	1 рік
2. Удосконалення системи тестування кандидатів на працевлаштування.		2 рік
Заходи з орієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів		
1. Розробка програми адаптації персоналу для окремих категорій працівників.	Відділ розвитку персоналу, відділ трудових відносин	1-2-й рік
2. Розробка комплексної програми підвищення кваліфікації персоналу.		1 рік
Заходи з управління зайнятістю і трудовими відносинами		
1. Здійснити комплексну перевірку стану охорони праці.	Відділ з оформлення та обліку руху кадрів, відділ трудових відносин, відділ надання правових послуг персоналу	2 рік
2. Переобладнати душові кабінети в цехах №1 та №4.		1 рік
3. Провести комплексну перевірку дотримання трудового законодавства.		1-2 роки
Заходи з управління службовим зростанням		
1. Організувати технічне навчання працівників виробництва.	Відділ розвитку персоналу	1-3 роки
2. Організувати економічне навчання керівних працівників.		1-3 роки
3. Переглянути персональний склад резерву кадрів на просування по службі.		1 рік
Заходи з удосконалення винагородження і стимулювання		
1. Переглянути систему нормування і тарифікації робіт у виробничих підрозділах.	Відділ аналізу й розвитку засобів стимулювання праці	1-2 роки
2. Розробити нову систему оплати, матеріального і		1-2 роки

морального винагородження працівників.		
Соціальні заходи		
1.Перевірка стану побутових умов працівників і, відповідно, уточнення черговості отримання житла працівниками.	Відділ соціального обслуговування	1 рік
2.Вирішення питання часткового фінансування оплати перебування дітей працівників у дошкільних закладах.		1 рік
3.Обладнення для розвитку фізичної культури і спорту при виробничих і управлінських підрозділах мініспротзалами.		1-3 роки
4.Розробка разом із профспілковою організацією положення про порядок вирішення соціальних конфліктів.		1 рік

Перспективний план включає такі три основні розділи:

1. Заходи по удосконаленню складу кадрів, аналіз їх оновлення і розрахунку перспективної потреби в кадрах; визначення джерел комплектування кадрів, визначення вимог до кадрів різної кваліфікації; оцінка кадрів і створення резерву на висування на посади; робота з молодими кадрами.
2. Заходи по підготовці і перепідготовці кадрів, завдання по підготовці і підвищенню кваліфікації, залучення до навчання у вузах, аспірантурі.
3. Заходи по вихованню кадрів (виховна і культурно-масова робота).

Поточний план конкретизує показники перспективних планів і відображає питання комплектування підрозділів необхідними працівниками, їх розміщення і навчання, оцінки здібності і підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу і виконання запланованих заходів по роботі з кадрами.

Зокрема, наведемо приклад поточного плану, який складається для кожного структурного підрозділу служби персоналу (табл.2).

Таблиця 2

План роботи відділу аналізу й розвитку засобів стимулювання управління персоналу

План роботи відділу

аналізу й розвитку засобів стимулювання

управління персоналу_____

(назва організації)

на 20__ рік

Перелік робіт	Виконавці	Термін виконання
Скласти перелік робіт, що підлягають нормуванню, для цеха №1	Ст. спеціаліст	Січень
Скласти перелік робіт, що підлягають нормуванню, для цеха №2	Ст. спеціаліст	Січень
.....		
Провести хронометраж трудових процесів на робочих місцях цеху №1	Інспектор	Лютий
Провести хронометраж трудових процесів на робочих місцях цеху №2	Інспектор	Лютий
.....		
Розробити систему тарифікації робіт для цеху №1	Ст. спеціаліст	Березень
Розробити систему тарифікації робіт для цеху №2	Ст. спеціаліст	Березень
.....		

Розробляє даний план начальник відділу аналізу і розвитку засобів стимулювання управління персоналу, а затверджує – начальник кадрової служби.

Оперативні плани складаються для подальшої деталізації запланованих робіт і мають форму графіка виконання робіт (табл.3).

Таблиця 3

Графік виконання робіт у відділі аналізу і розвитку засобів стимулювання управління персоналу

Графік виконання робіт у відділі аналізу і розвитку засобів стимулювання управління персоналу на _____ місяць 20__ р.

№ робіт	Види робіт та операцій	початок	закінчення	Хто виконує

Робочий план складається на тиждень та день усіма керівними працівниками підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Робочий план дня

Час дня, год.	Завдання, дії, роботи, цілі	Примітка

При цьому система планування кадрової роботи повинна включати наступні обов'язкові показники: чисельність кадрів за категоріями і посадами; питома вага працівників апарату управління в загальній кількості працюючих, затрати на їх утримання; кількість робітників, спеціалістів і керівників, які повинні навчатися в різних учбових закладах; кількість учбових місць в системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, забезпеченість учбовими місцями в % (відношення наявних до необхідних); плинність кадрів різних категорій; втрати робочого часу з причини порушення трудової дисципліни.

2. Прогнозування кадрової роботи.

Попередньою стадією планування роботи з персоналом є прогнозування, яке, у свою чергу, являється основою підготовки планових рішень і завдань. Прогнозування використовується для передбачення змін структури і динаміки роботи з персоналом в майбутньому, на основі аналізу минулого і теперішнього, і виходить з мети розвитку підприємства, яку необхідно буде досягти в майбутньому.

Суть прогнозу структури персоналу, шляхів його вдосконалення визначається передбаченням змін в системі підбору, підготовки, розміщення персоналу і станом демографічних змін у регіоні.

Прогнозування базується на опрацюванні інформації і його процедура включає наступні етапи:

- **ретроспектація (ретроспективний аналіз)** – вивчення складу персоналу і структури персоналу в минулому;
- **діагноз** – вивчення характеру і стану роботи з персоналом на основі всестороннього його дослідження;
- **вибір формалізованого або неформалізованого методу** – найбільш відповідальний етап в прогнозуванні роботи з персоналом. В першому випадку використовується математична статистика, а в другому – експертні оцінки на основі останніх досягнень науки і практики в сфері підбору, підготовки, розміщення, виховання персоналу,
- **прогноз** – передбачення основних структурних змін в професійно-кваліфікаційному і соціально-демографічному складі персоналу і проведення кадрової політики на підприємстві.

До основних методів прогнозування кадрової роботи відносять ті самі методи, що і при плануванні кадрової роботи. Для успішного вирішення завдань кадрової політики дані методи планування та прогнозування кадрової роботи використовувати комплексно.

3. Планування чисельності, аналіз кількісного і якісного складу та плинності персоналу підприємства.

В умовах ринку підприємство самостійно розробляє і затверджує всі види планів роботи з персоналом.

Вихідними даними для визначення необхідної чисельності персоналу є: виробнича програма, норми виробітку, запланований ріст продуктивності праці, структура робіт, трудомісткість продукції, норми часу.

1) Загальна потреба в персоналі визначається відношенням обсягу виробництва до запланованої виробітки на одного працюючого:

$$З_{пп} = Ов : Вз ,$$

де $З_{пп}$ – загальна потреба підприємства для визначення чисельності персоналу,

$Ов$ – обсяг виробництва,

$Вз$ – запланована норма виробітки на одного працюючого.

2) Крім загальної, виділяють **додаткову потребу в персоналі**. Вона являє собою **різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду**. Додаткову потребу розраховують на плановий рік і на кожен квартал. Це пов'язано з тим, що обсяг виробництва і зменшення працівників по кварталах нерівномірні.

3) **Загальна потреба в спеціалістах і службовцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, норм управління, ступеня механізації і автоматизації управління**.

Загальна потреба в спеціалістах і службовцях визначається:

$$З_{пс} = Чс + Дп ,$$

де $З_{пс}$ – загальна потреба в спеціалістах,

$Чс$ – наявна чисельність спеціалістів на підприємстві на початок планового періоду,

$Дп$ – допоміжна потреба в спеціалістах.

4) **Додаткову потребу в спеціалістах та службовцях визначають на плановий рік по числу вакантних посад, виходячи із затвердженого штатного розпису, а також з урахуванням відшкодування природного вибуття працівників, які займали посади спеціалістів та службовців по різних причин і часткової заміни практиків, які займають посади спеціалістів з вищою освітою**.

Розрахунок додаткової потреби в спеціалістах і службовцях включає три основні елементи:

- розрахунок потреби на приріст посад (розвиток підприємства) являє собою **різницю між загальною потребою в спеціалістах планового і базового періоду**:

$$Д_{пс} = З_{пс} - З_{бпс} ,$$

де Дпс – додаткова потреба в спеціалістах,
Зппс – загальна потреба в спеціалістах в плановому періоді,
Збпс – загальна потреба в спеціалістах в базовому періоді.

- **розрахунок додаткової потреби на часткову заміну практиків, які займають посади спеціалістів з вищою освітою, з урахуванням можливості їх навчання у вузах.**
- **розрахунок додаткової потреби на покриття (відшкодування) природного вибуття спеціалістів та службовців:**

$$Дпв = Зпп * Кв ,$$

де Дпв – додаткова потреба на покриття природного вибуття спеціалістів,
Зпп – загальна потреба в спеціалістах на плановий період,
Кв – коефіцієнт вибуття.

Як свідчить практичний досвід розмір природного вибуття працівників в рік не перевищує 2-4% від їх загальної чисельності.

По періоду планування розрізняють **поточну і перспективну потребу в спеціалістах.**

Поточна потреба – це необхідна чисельність спеціалістів в базовому році. Цей показник є основою планування перспективної потреби, яка визначається на 5-10 і більше років.

Планування перспективної потреби в спеціалістах має бути тісно інтегроване із формуванням стратегічних планів.

Існують наступні методи розрахунку перспективних потреб в спеціалістах:

- штатно-номенклатурний метод,
- метод розрахунку коефіцієнту насиченості,
- нормативний метод.

Штатно-номенклатурний метод заснований на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатура посад, що підлягають заміні спеціалістами. Цей метод, при наявності планових показників, дозволяє визначити як якісну потребу в спеціалістах (на основі штатного розпису), так і кількісну (на основі номенклатури посад, яка визначає рівень кваліфікації і профіль підготовки спеціаліста).

Типова номенклатура посад розробляється для всіх рівнів управління і служить вихідною базою для розробки нормативів насиченості спеціалістами і потреби в них в розрізі спеціальностей.

При визначенні потреби в спеціалістах на довгострокову перспективу і при відсутності детальних планових показників застосовують **метод розрахунку коефіцієнта насиченості**, який розраховується відношенням числа спеціалістів на одну тисячу працівників чи на один мільйон гривень обсягу виробництва:

$$П = Чс * Кн. ,$$

де П – потреба в спеціалістах з вищою і середньо-спеціальною освітою,
Чс – середньоспискова чисельність працюючих,
Кн.- нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Нормативний коефіцієнт насиченості Кн. розраховується як відношення нормативної чисельності спеціалістів до середньоспискової чисельності працюючих в році. В кожному році загальна потреба визначається множенням нормативного коефіцієнта на планову чисельність працюючих в році.

Універсальним і найбільш надійним методом розрахунку потреби в кадрах управління є **нормативний метод**, який передбачає розробку спеціальної методики розрахунку нормативів чисельності керівних працівників і службовців, які забезпечують оптимальне число спеціалістів для підприємства чи галузі. Даний метод базується на застосуванні нормативів навантаження, обслуговування, керованості і чисельності спеціалістів.

Нормативи навантаження і обслуговування застосовуються в галузях невиробничої сфери, а на підприємствах матеріального виробництва доцільно застосовувати нормативи чисельності спеціалістів. Використання в розрахунках потреби нормативів чисельності передбачає встановлення залежності між кількісними і якісними показниками кадрів спеціалістів і основними техніко-економічними показниками діяльності підприємства.

Норматив чисельності спеціалістів з вищою і середньо-спеціальною освітою розраховується:

$$Нч = Чс : І ,$$

де Нч – норматив чисельності спеціалістів з вищою та середньо-спеціальною освітою,

Чс – чисельність спеціалістів,

І – значення вибраного техніко-економічного показника діяльності підприємства.

Балансові розрахунки є складовою частиною стратегічного планування кадрової політики і тісно пов'язані з перспективами розвитку підприємства, заходами по впровадженню нової техніки і технології та організації управління.

Балансовий розрахунок потреби в працівниках проводиться за професіями і здійснюється виявленням планової чисельності і додаткової потреби з урахуванням приросту чисельності.

Планова чисельність працівників визначається на початок і кінець планового періоду. **Планова чисельність на перспективу** визначається на основі стратегічних і перспективних планів, враховуючи специфіку виробництва.

Додаткова потреба в працівниках визначається з урахуванням приросту чисельності в зв'язку з непередбаченими змінами і відшкодуванням витрат від плинності кадрів.

Таким чином, питання обґрунтованого планування чисельності займає одне із провідних місць в плануванні і організації роботи з персоналом.

Аналіз кількісного, якісного складу персоналу

Аналіз якісного складу персоналу на підприємстві є необхідною умовою для визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Крім того, порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для вдосконалення структури персоналу.

Аналіз якісного складу персоналу передбачає вивчення працівників за статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи та ін. ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації, враховуючи рівень загальної і спеціальної освіти, середній вік працівника. При цьому:
 - оцінюється загальний стаж роботи, стаж роботи за даною спеціальністю на даному підприємстві,
 - визначається чисельність працівників, які опанували суміжні професії,
 - оцінюється соціальна активність працівників.
2. співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і професійних групах
3. якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями
4. ступінь відповідності вимогам робочого місця
5. тривалість використання працівника на одній посаді

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної чисельності працівників. Основні показники для оцінки кількісного і якісного складу персоналу підприємства наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

Основні показники для оцінки кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Показник	Сутність	Формула для розрахунку
Кваліфікаційний склад робітників	Визначається середній розряд робітників на підприємстві	$v = \frac{\sum rR_p}{\sum R_p}$, де v – кваліфікаційний склад робітників; R_p – номер розряду $r R_p$ – чисельність робочих кожного розряду
Кваліфікаційний склад спеціалістів	Відношення чисельності спеціалістів із вищою і	$K = \frac{V_2}{V_1}$, де

	середньою спеціальною освітою до їх загальної потреби за штатним розкладом	К – кваліфікаційний склад спеціалістів; V1 – загальна потреба у спеціалістах за штатним розкладом; V2 – спеціалісти з вищою і середньою спеціальною освітою
Якість розстановки персоналу	Кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади	$Яп = \frac{3K_{пв} + 3K_{сп}}{K_v + K_c} * 100$, де Яп – якість розстановки спеціалістів на посадах; K _v – кількість спеціалістів з вищою освітою; K _c – кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою; 3K _{пв} – загальна кількість посад, які вимагають наявності вищої спеціальної; 3K _{сп} – загальна кількість посад, які вимагають наявності середньої спеціальної освіти;
Оборот персоналу	Відношення кількості усіх, що вибули (оборот по звільненню) або усіх прийнятих (оборот по прийому) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду	Коефіцієнт загального обороту визначають, як суму K _з і K _п , де K _з – коефіцієнт обороту по звільненню; K _п – коефіцієнт обороту по прийняттю
Оборот по звільненню	Відношення кількості звільнених до середньоспискової чисельності працівників	$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100$, де K _з – коефіцієнт обороту по звільненню; R _з – кількість звільнених; R _{cc} – середньоспискова чисельність
Оборот по прийняттю (зовнішній)	Відношення кількості прийнятих до середньоспискової чисельності працівників	$K_p = \frac{R_p}{R_{cc}} * 100$, де K _п – коефіцієнт обороту по прийняттю; R _п – кількість прийнятих; R _{cc} – середньоспискова чисельність
Стабільність персоналу	Відношення чисельності працівників за списковим	$K = \frac{R_1}{R_{cc}} * 100$, де

	складом протягом року, у відсотках до їх середньоспискової чисельності	К – коефіцієнт стабільності; R1 – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року; Rcc – середньоспискова чисельність
Рівень стабільності трудових колективів	Відношення кількості працівників, які звільнилися протягом року з різних причин до середньоспискової чисельності працівників	$Kc = 1 - \frac{Rz}{Rcc}$, де Kc- рівень стабільності персоналу; Rz – кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин; Rcc – середньоспискова чисельність
Коефіцієнт плинності	Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом року за власним бажанням та з інші порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників за той самий період	$Kn = \frac{Rz}{Rcc} * 100$, де Kn- коефіцієнт плинності персоналу; Rz – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин; Rcc – середньоспискова чисельність за відповідний період

Тема 5. Організація набору кадрів

1. Процес формування штату на підприємстві.

Практично будь-яка організація постійно відчуває потребу в персоналі. Потребу в кадрах організація задовольняє в процесі їх набору і створення резерву працівників для заповнення вакантних посад, з якого потім можна відібрати найбільш підходящих осіб на ті чи інші посади.

Підбір персоналу – це процес відбору підходящих кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці і на підприємстві.

Вихідними даними для підбору кадрів є: кількість робочих місць; філософія підприємства; правила внутрішнього розпорядку; організаційна структура управління підприємством; штатний розпис підприємства; положення про підрозділи; контракт працівника; посадові інструкції; положення про оплату праці; положення про службову та комерційну таємницю.

Аналіз роботи

Ще до набору претендентів, необхідно уточнити, які види робіт треба буде виконувати тій чи іншій особі. Для цього використовують різні методи і процедури, які називаються аналізом роботи.

Процес уточнення видів робіт, які необхідно буде виконувати працівникам за допомогою різних методів та процедур називається **аналізом роботи**. Завдяки аналізу роботи менеджери визначають, яких працівників їм наймати на роботу.

Для збору і класифікації інформації по аналізу роботи використовуються різні методи, а саме: співбесіда, спостереження експертів. Інформація про роботу ґрунтується на **описі роботи і специфікації роботи**.

Опис роботи включає: назву роботи, обов'язки, предмети праці, сировину і матеріали, контроль, умови праці.

Специфікація роботи включає: освіту, досвід роботи, роздуми, проникливість, навички фізичної праці, навички спілкування, відповідальність.

Аналіз роботи являє собою інформацію про людські ресурси і критерії оцінки претендентів по виконанню будь-якої роботи на підприємстві. Для аналізу роботи використовують два підходи: функціональний аналіз роботи і анкету аналізу посадових обов'язків.

Найбільш розповсюдженим способом є функціональний аналіз, який зосереджується на чотирьох вимірах кожної роботи: - коли, з ким і яку роботу виконує працівник, - які методи і прийоми застосовує працівник, - які механізми, інструменти і обладнання використовує працівник, - які вироби виготовляє і які види обслуговування здійснює працівник.

Перші три виміри відносяться до дій, які виконуються для завершення роботи, а четвертий – до результатів роботи.

Таким чином, за допомогою функціонального аналізу здійснюється опис робіт. Функціональний аналіз роботи – метод системного аналізу роботи, який є основою для повного переліку професій.

Анкета аналізу посадових обов'язків досліджує реальну поведінку людини при виконанні роботи. При анкетному аналізі посадових обов'язків слід враховувати наступні виміри: джерела інформації, які вкрай необхідні для виконання роботи; інформація, яку треба опрацювати, і рішення, які треба прийняти для виконання роботи; яких ресурсів і навичок вимагає робота; відношення між людьми, які необхідні для виконання роботи; умови праці і реакція на них людей.

Анкета аналізу посадових обов'язків включає в себе більш детальний розгляд психологічних реакцій людей на вимоги до виконання роботи і умов праці. Таким чином, при використанні анкети робиться спроба підтвердити, що характеристики роботи – це поєднання властивостей роботи і людських характеристик.

Ці два підходи на практиці використовуються в поєднанні, бо в обох випадках робиться спроба описати процес роботи та її результати. Це допомагає менеджерам встановити стандарти і отримати інформацію про виконавців роботи та її результат.

Залучення (набір) персоналу

На даний час джерелами забезпечення кадрової потреби організації є:

1. вищі, середні спеціальні і професійно-технічні учбові заклади з денною формою навчання,
2. організовані набори працівників і переселення сімей,
3. розподіл працівників через органи по працевлаштуванні (центри зайнятості),
4. самостійна робота кадрових служб організацій, фірм по набору кадрів,
5. використання праці учнівської, студентської молоді у вільний від навчання час.

Джерела забезпечення кадрової потреби підприємств поділяють на дві групи:

- Основні: молоді спеціалісти, працівники прийняті по набору та інші, які направляються в плановому порядку.
- Додаткові: самостійні види роботи кадрових служб, а також використання праці різних груп зайнятого населення.

Кадровий набір ведеться із зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього відбору відносять: публікації оголошень в пресі, звернення до органів по працевлаштуванню (центри зайнятості, агентства по найму) і до закладів, які поставляють управлінські кадри (учбові заклади).

Популярним методом набору за рахунок **внутрішніх резервів** є розсилання інформації про появу нових вакансій із запрошенням кваліфікованих працівників (внутрішній конкурс), суміщення професій, ротація. Деякі організації практикують повідомлення всіх працівників про вакансію, яка відкривається. Ефективним методом є звернення до працівників фірм з проханням порекомендувати на роботу їх друзів чи знайомих. Для заміщення посад, які вимагають від працівників особливо високих професійних якостей, використовується конкурсна система відбору кадрів.

Перевага зовнішнім чи внутрішнім джерелам задоволення потреби в персоналі залежить від особливостей ситуації. Кожне з них має свої переваги і недоліки.

Переваги зовнішнього джерела: широкі можливості вибору кандидатів, поява нових ідей, зниження загальної потреби в кадрах.

Недоліки зовнішнього джерела: великі затрати, погіршення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і старожилами, погані знання про організацію, потреба в тривалому періоді адаптації.

Переваги внутрішнього джерела: можливість планування цього процесу, низькі затрати, перспектива службового росту, який веде до задоволення роботою, віри в себе, збереження основного складу при скороченні штату і швидке заповнення вакансій при вивільненні посад, інформація про претендентів, легка адаптація, вирішення проблеми зайнятості і скорочення плинності кадрів.

Недоліки внутрішнього джерела: мала кількість вакансій, обмежує вибір, вимагає додаткових затрат на перенавчання, наявність внутрішньої конкуренції, яка породжує напругу в колективі, просування «потрібних людей», зберігає загальний дефіцит робочої сили.

Методи набору персоналу

Методи набору персоналу можуть бути **активними і пасивними**.

Активні методи зазвичай використовують, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. До даного методу належить **вербування персоналу** – налагоджування контактів з тими, хто представляє для фірми інтерес в якості потенційних співробітників, з метою спонукати їх до подальшої співпраці (в учбових закладах, у конкурентів, через центри зайнятості, приватні посередницькі фірми, особисті зв'язки працівників даного підприємства, проведення презентацій, участі у ярмарках вакансій).

До **пасивних методів** задоволення потреби в персоналі, який використовується при високій пропозиції робочої сили, відносять розміщення оголошень у внутрішніх та зовнішніх засобах масової інформації, які містять відомості про вакантні посади, вимоги до кандидатів, умови оплати праці, додаткову винагороду, місцезнаходження організації. До даного методу набору послуги осіб, які на самотійно пропонують свої послуги, користуючись девізом «авось пощастить». Однак, оскільки ціле направленої роботи тут не здійснюється, то є небезпека набрати не найкращих працівників.

В якості прикладу розглянемо і проаналізуємо результати дослідження джерел набору кадрів на прикладі організації США (таб.1).

Таблиця 1

Результати дослідження джерел набору кадрів (на прикладі організації США)

Найменування джерел найму	Питома вага прийняття пропозицій щодо роботи
Особи, які письмово звернулися в пошуках роботи	58
Публікація оголошень	40
Різні агентства	32
Прямий розподіл у коледжах	13
Всередині компанії	65
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	57
Довідники-списки тих, хто шукає роботу	82

Основи відбору персоналу

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення їх придатності для виконання обов'язків на відповідному робочому місці чи посаді і вибір із числа претендентів тих, хто найбільш підходить з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей, характеру діяльності, інтересів організації і його особистих.

При відборі кадрів прийнято керуватися наступними принципами: орієнтація на сильні сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, а найбільш підходящих для даної посади; відмова в прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо у цьому не має потреби; забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам щодо змісту роботи

(стаж, освіта, досвід, стать, вік, стан здоров'я); орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більше тієї кваліфікації, чим це вимагає робоче місце.

Критерій відбору не повинно бути надто багатим, інакше він буде складним. Основними вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні дані, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

В цілому кандидатів по ступені придатності можна поділити на три групи: 1) непридатні, 2) умовно придатні, 3) відносно придатні до подальшої діяльності (відносно – тому, що всі необхідні якості неможна точно визначити).

Якості, якими повинен володіти працівник, який претендує на посаду, визначаються **професіограмою чи картою компетентності**. Це – «портрет» ідеального працівника (при необхідності деталізований), в якому відображаються вимоги до його особистих якостей, здібностей виконувати ті чи інші функції і соціальні ролі.

Процес відбору персоналу

Процес відбору персоналу при наймі на роботу складається з таких етапів:

1. попередній професійний відбір
2. заповнення анкети при поступленні на роботу
3. співбесіда
4. тестування
5. перевірка інформації про кваліфікацію
6. рішення про прийняття людини на роботу і пропозиція відповідної посади
7. рішення про розмір зарплати
8. медичне обстеження
9. професійна орієнтація.

На кожному етапі використовуються свої методи оцінки.

Попередній професійний відбір проводиться для того, щоб відсіяти некваліфікованих претендентів.

Претендент, який проходить попередній відбір, заповнює **анкету** поступаючого на роботу. При ознайомленні з анкетними даними претендента необхідно враховувати:

- а) зовнішній вигляд анкети, розбірливість почерку і чіткість висловлювань,
- б) пропущені або залишені без відповіді запитання,
- в) перерви в роботі, особливо якщо вони перевищують встановлений термін,
- г) протиріччя вказаних в анкеті даних,
- д) як часто претендент змінював місце роботи і з яких причин,
- е) з якої причини людина намагається змінити місце роботи,
- є) причини, через які даний претендент залишив останнє місце роботи.

Досконале вивчення анкетних даних дозволяє не тільки скласти загальне уявлення про претендента, але і наперед підготувати і уточнити запитання для **співбесіди**. Співбесіда використовується на протязі всього процесу відбору і містить три етапи проведення:

1. Особи, які проводять співбесіду (інтерв'юери), повинні ознайомитися з аналізом роботи.

2. Вони повинні проаналізувати інформацію, включену в анкету претендента.

3. Вони повинні задавати запитання, які могли б доповнити ті, що вже включені в анкету.

Інтерв'юери, проводячи ці три етапи співбесіди, повинні бути ввічливими, створювати сприятливу атмосферу для спілкування.

З метою відсіву претендентів використовується **тестування** як частина процесу найму на роботу, і як один із засобів, який допомагає менеджеру приймати рішення. **Тестування** – це метод психологічної діагностики, в якому використовуються стандартизовані запитання і задачі (тести), які мають визначену шкалу значень. Тестування має такі переваги: забезпечує більшу пильність у підборі працівників; забезпечує об'єктивні критерії оцінки претендентів; забезпечує отримання інформації про необхідність навчання, підвищення кваліфікації і консультування.

Тести поділяються на три групи:

- *психомоторні*, метою яких є аналіз рефлексів,
- *інтелектуальні*, за допомогою яких визначається здатність до абстрактного мислення, аналізу, визначення суті проблеми тощо,
- *особистісні*, які виявляють основні риси характеру людини.

Психологи й фахівці з персоналу розробляють тести на предмет оцінки наявності здібностей і складу розуму, необхідних для ефективного виконання завдань на пропонуваному місці. Приблизний перелік тестів для відбору працівників при прийомі на роботу представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Перелік тестів для відбору працівників при прийомі на роботу

Найменування тесту	Лінійні керівники	Функціональні керівники	спеціалісти
На визначення творчого потенціалу працівника	+	+	+
На визначення труднощів у взаєминах	–	+	+
На визначення авторитету працівника	+	+	–
На наявність організаторських здібностей молодого керівника	+	–	–
На визначення придатності до роботи на керівній посаді	+	–	–
На визначення здатності бути підприємцем	+	–	–
На конфліктність характеру	+	+	+

Після попереднього відсіву, оцінки анкет поступаючі на роботу, співбесіди і тестування організація може **прийняти рішення запропонувати роботу**. Якщо прийняте таке рішення, то, як правило, проводиться перевірка кваліфікації претендента.

При отриманні позитивної інформації про кваліфікацію, відбувається зустріч менеджера, який керує даним підрозділом, де здійснюється **прийом на роботу** для вирішення питання, яку посаду запропонувати людині.

Пройшовши всі етапи процесу відбору, і отримавши згоду від організації, остання **заключає з претендентом трудовий договір (угоду) і відбувається призначення на посаду.**

Після кожного етапу відсіюється частина претендентів або вони самі відмовляються від подальших процедур, приймаючи інші пропозиції.

Окремі організації реалізують не всі вище перелічені етапи, тому що це вимагає дуже багато часу та великих витрат. Але чим важливіша вакантна посада і більша кількість претендентів, тим важливішим є кожен етап.

2. Суть контрактної форми найму.

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Трудовий договір оформляється наказом адміністрації на основі форми Т-1, яку готують працівники кадрової служби, в одному примірнику і підписується керівником або його заступником, який має таке право. Наказ оголошується працівникові під розписку до початку роботи. На основі наказу заповнюється особова картка працівника за формою Т-2, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок або відповідний документ у бухгалтерії. Порядок прийому працівника на постійну роботу представлено на рисунку 1.

Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін не може бути більше трьох місяців, а в окремих випадках – 6 місяців. Також за узгодженням сторін цей термін може бути коротшим. У цей період на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах. Звільнення й переведення працівників проводять аналогічно.

Контрактна форма трудового договору є основою в усіх країнах світу в багатьох галузях і видах діяльності.

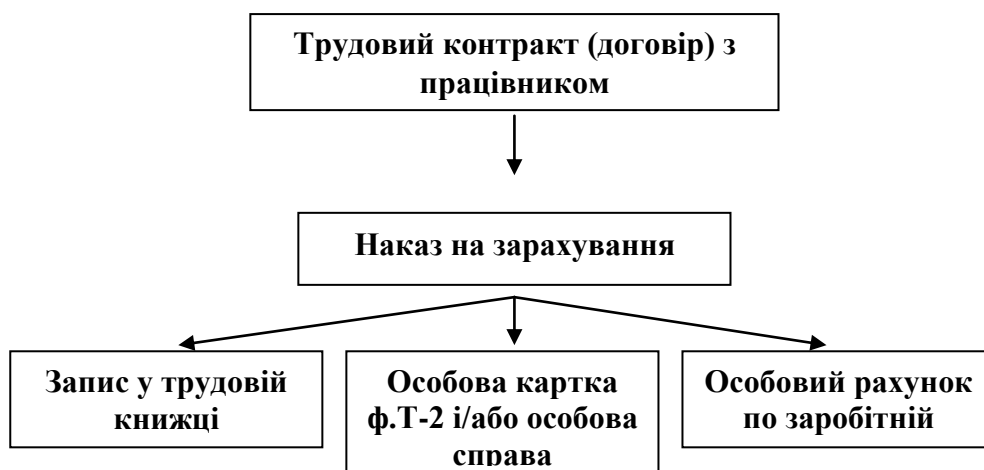


Рисунок 1. – Прийом працівника на постійну роботу

У трудове законодавство України поняття й визначення змісту контракту було впроваджено в 1991р. (ч.3 статті 21 Кодексу Законів про працю України). Відповідно до цієї статті контракт є особливою формою трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін.

В загальному вигляді особливість контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови праці.

Трудовий контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством України та діючими угодами.

В контракті містяться положення про взаємні права, обов'язки і відповідальність сторін. **Контракт має таку типову структуру:**

- загальні положення;
- обов'язки працівника;
- обов'язки підприємства (умови праці, соціальні гарантії, винагороди); - відповідальність сторін;
- умови і порядок призупинення дії контракту;
- порядок вирішення трудових конфліктів.

Контрактна система найму працівників дозволяє закріпити трудові відносини з окремими, конкретними виконавцями: йому встановлюється обсяг роботи, який тільки він має виконувати за певний період часу і форми винагороди за виконання.

Завдання контракту є створення і закріплення індивідуальних умов праці за виконавцем чи їх групою. В контракті чітко обумовлюється місце, рід, термін роботи, режим праці та відпочинку, технічне забезпечення праці, обов'язки адміністрації відносно оплати праці і соціальних пільг, можливості підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників, відповідальність за невиконання обов'язків, збереження комерційної таємниці тощо.

Згідно з трудовим законодавством України трудові договори (контракти) можуть заключатися в трьох варіантах: на невизначений термін, певний термін, не більше 5 років, на час виконання певного виду діяльності.

Контракт на відміну від трудового договору, оформляється письмово у двох примірниках, і на його основі видається наказ адміністрації. Одночасно працівника знайомлять з умовами праці, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку. Незалежно від того, коли був оформлений найм на роботу, фактичним зарахуванням працівника до складу персоналу організації вважається час підписання контракту (договору). Особливості безстрокового трудового договору й контракту наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Порівняння умов найму за класичним договором і контрактом

Суттєві положення трудових відносин	Безстроковий (строковий) трудовий договір	Контракт
Предмет відносин (договору)	Конкретно не визначається й може бути довільно змінений	Визначається конкретно із зазначенням умов його зміни
Ціна робочої сили	Регламентована системою тарифних ставок і посадових окладів	Визначається як результат добровільної угоди з врахуванням вимог тарифної угоди та колективного договору
Умови праці (робочий час, охорона праці)	Регламентовані, відображені в колективному договорі, правила внутрішнього розпорядку	Визначаються як результат добровільної угоди з врахуванням діючих державних і галузевих гарантій
Відносини власності з огляду на результат праці	Результат праці належить роботодавцю, участь працівника в прибутках вкрай обмежена	Є предметом переговорів, контракт може передбачати участь працівника в прибутках підприємства
Соціальні гарантії	Жорстко регламентовані для обох сторін	Установлюється за згодою сторін з врахуванням існуючих державних гарантій

Отже, **контракт є завжди строковим**. У ньому дається як по елементна характеристика обов'язків працівника, так і визначається конкретний результат. Він завжди укладається в письмовій формі.

Поряд з такими перевагами є і **суттєвий недолік** – контрактна форма найму побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність найманого працівника від роботодавця. Слід відмітити, що в останні роки в зарубіжних фірмах відмічаються тенденції до обмеженого впровадження контрактної форми найму персоналу.

Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу, зобов'язана підпорядковуватися внутрішньому розпорядку та розпорядженням адміністрації.

Після закінчення терміну контракту, або дострокового виконання роботи за контрактом, трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником припиняються. При цьому у трудовій книжці робиться запис: «звільнений у зв'язку із закінченням терміну контракту». Після закінчення терміну контракту роботодавець має право заключити контракт з тим самим працівником без перерви в роботі. Якщо термін виконання робіт не дотримано з вини працівника,

то роботодавець після письмового попередження працівника має право застосувати санкції передбачені контрактом (зменшити оплату на 50%, позбавити працівника встановлених соціальних пільг).

Розірвання контракту можливе за таких умов:

- за узгодженням сторін;
- за вимогою працівника у випадку його хвороби, порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного договору чи інших поважних причин;
- за вимогою адміністрації у випадку порушення працівником умов контракту або діючого законодавства.

Працівник може бути звільнений, якщо він не відповідає вимогам робочого місця чи посади. Звільнення повинно бути підтверджено конкретними фактами невідповідності працівника робочому місцю (акти, брак, невиконання норм тощо).

Контракт може бути розірваним у зв'язку із систематичними порушеннями трудового розпорядку, передачі комерційної таємниці, виявленням крадіжок. Слід відмітити, що в контракті необхідно в обов'язковому порядку оговорити інформацію про дані, які є комерційною таємницею.

Якщо після закінчення терміну дії контракту трудові відносини продовжуються і жодна із сторін не вимагає їх припинення, то контракт вважається продовженим на невизначений термін. Це означає, що працівника прийнято на постійну роботу. Отже, доцільно застосовувати безстроковий трудовий договір з врахуванням вимог законодавства України.

4. Кадровий аудит.

Організаційно-кадровий аудит – це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу.

Така оцінка здійснюється в трьох аспектах:

1. *кадрові процедури* – кадрова політика організації,
2. *структура організації* – співвідношення та ієрархія основних елементів, ступінь жорсткості, гнучкості організації,
3. *кількісні та якісні характеристики персоналу.*

Менеджер з персоналу, який проводить кадровий аудит, повинен чітко знати, які процеси із якою ефективністю проводяться в організації.

Основні кадрові процеси та напрями аудиту показані в таблиці 4.

Організаційно-кадровий аудит повинен сприяти вирішенню завдань ефективного формування й використання трудового потенціалу персоналу, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 4

Основні кадрові процеси та напрями аудиту

<i>Основні кадрові процеси організації</i>	<i>Напрями аудиту</i>
Планування людських ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутні потреби в персоналі
Набір персоналу	Інформація про потребу в персоналі та методи набору
Підбір персоналу	Оцінка результативності програми оцінювальних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, диференціація виплат відповідно до ефективності. Оцінка відповідності принципів, структури оплати і пільг умовам ринку праці, продуктивності організації. Визначення ефективної системи винагород
Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності (к-сть звільнених працівників протягом одного року, конфлікти в підрозділах)
Розвиток персоналу	Аналіз цілей та форм навчання. Аналіз інформації з питань розвитку персоналу, система оцінок ефективності навчання (к-сть затрат, персоналу, зміна мотивації до праці)
Оцінка трудової діяльності персоналу	Оцінка атестації, періодичність її проведення, результатів і рішень атестації
Переміщення персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації на підприємстві	Оцінка рівня соціальної напруги в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди. Визначення потреб розвитку комунікації.

Аудит кадрового стану і кадрового потенціалу персоналу дає змогу виявити: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі; потреби в професійному розвитку; стиль управління; соціально-психологічний клімат;

інноваційний потенціал; основні фактори, які не сприяють змінам; розподіл персоналу в організації.

Тема 6. Методи оцінки персоналу

1. Поняття і види оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистих рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їх праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності колективу й організації в цілому. **Найважливішою метою оцінки** є виявлення можливостей особистісного розвитку працівника.

Актуальність оцінки якостей працівника пов'язана з тим, що при прийнятті на роботу нових співробітників, відборі кандидатів на нову посаду, плануванні службової кар'єри, проведенні атестації виникає необхідність оцінити особливі якості працівника. **Оцінювання персоналу** виконує вимірювальну (ретроспективну) і розвиваючу функції.

Вимірювальна функція оцінювання персоналу полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним обов'язків, ступеня його відповідальності вимогам робочого місця.

Розвиваюча функція оцінювання персоналу реалізується під час аналізу його можливостей щодо розвитку інтелектуально, ділового потенціалу, умінь, підвищення рівня кваліфікації, прагнення збільшувати свій внесок у загальні здобутки організації.

Головним завданням оцінювання персоналу є можливості оцінити відносно стійкі ознаки особистості, так би мовити його потенціал. При цьому важливо не тільки оцінити сучасний стан цього потенціалу, а й закладені у ньому перспективні можливості.

Основними завданнями оцінки роботи персоналу організації є: визначення потенціалу працівника і оцінка фактичного його використання; встановлення вимог до результативності праці для кожного робочого місця і критерії їх оцінки; розробка політики проведення результативності праці; збір інформації та оцінка результативності праці; обговорення результатів оцінки з працівником; прийняття рішення про подальше перебування на тій чи іншій посаді працівника.

Оцінка роботи персоналу організації здійснюється за наступними показниками, які відображають характер виконуваної роботи на конкретному робочому місці: виконання норм виробітку; продуктивність праці; ефективність праці; якість виконуваної роботи; трудозатрати по кількості відпрацьованих людино-днів; додаткові показники.

Будь-яка система оцінювання починається із визначення критеріїв, чітких і зрозумілих для тих, кого оцінюють, так і для тих, хто оцінює. Вдалий добір критеріїв є передумовою ефективного функціонування системи оцінювання

працівників, об'єктивності і всебічності зроблених на його підставі висновків і рекомендацій.

Добір критеріїв оцінювання значною мірою залежить від його цілей.

Існують наступні критерії оцінювання персоналу:

- **кваліфікаційні** – використовують при відборі працівників, особливо керівників, визначенні потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації працівників, прийнятті рішень щодо їх переміщень (підтверджена документами освіта, здобуті на різних курсах, тренінгах знання, практичні навички тощо);
- **поведінкові** – застосовують для стимулювання бажаної поведінки з огляду на специфіку певного робочого місця, вимог менеджерів, наслідком чого є необхідна ефективність праці (відповідно до корпоративної культури, до них належить готовність до професійного удосконалення, витривалість і систематичність у праці, лояльність і професіоналізм у відносинах з клієнтами, керівництвом і співробітниками);
- **особистісні** – актуальні при відборі працівників на відповідні робочі місця, службовому просуванні (творчість, відповідальність, динамізм діяльності, темперамент, старанність, стесостійкість);
- **критерії ефективності** – використовують при оцінюванні рівня виконуваних завдань, професійної придатності працівника, а також при встановленні зарплати, винагород і премій, прийнятті рішень щодо службового просування, пониження у посаді і звільнення (кількість виконаної праці у фізичному і вартісному вираженні; якість виконання праці; дотримання термінів виконання завдань; економічні ефекти від діяльності працівника – величина прибутку на одного працівника, сума продажів на одного працівника, собівартість виконання завдань).

Грунтовне, всебічне оцінювання персоналу передбачає комплексне використання даних критеріїв.

Процес оцінки роботи персоналу на конкретному робочому місці здійснюється у такій послідовності:

- **щоденно** – один раз в кінці робочого дня або робочої неділі. Оцінюється фактична робота виконавців і доводиться до них на так званих «п'ятихвилинках»;
- **періодично** – один раз у півроку або рік. За результатами оцінки праці розробляється рейтинг успішності і проводяться процедури ранжирування, які дають можливість встановити відмінність між працівниками за одним або декількома показниками.

Ефективна оцінка персоналу відіграє важливу роль в управлінні персоналом, представляючи собою основу багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішні переміщення, звільнення, зарахування до резерву, матеріального і морального стимулювання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, контролю персоналу, вдосконалення організації управлінської праці, прийомів та методів роботи, покращення структури апарату управління.

Етапи процесу оцінки роботи персоналу представлено на рисунку 1.

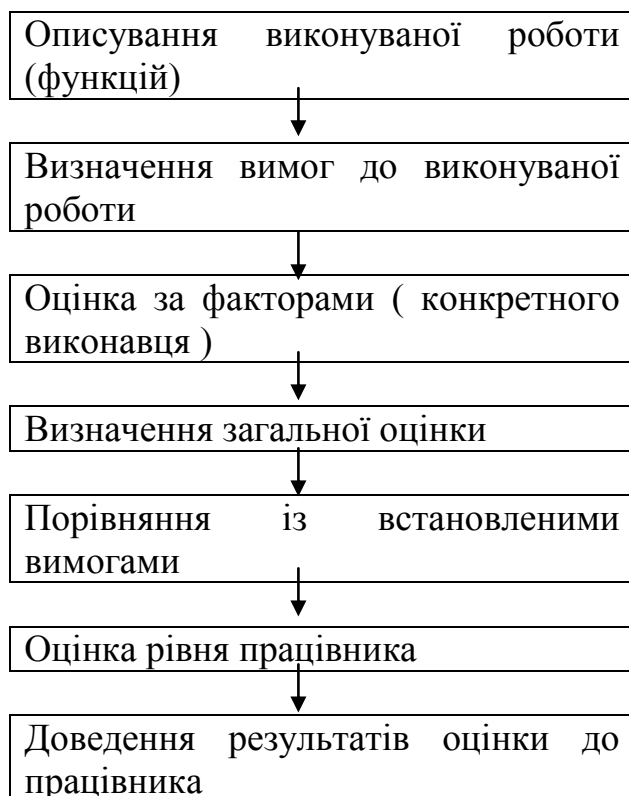


Рисунок 1. – Етапи процесу оцінки роботи персоналу

Оцінка персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді (робочому місцю) і виконується у три способи:

1. **оцінка потенціалу працівника** здійснюється при заміщенні вакантного робочого місця,
2. **оцінка індивідуального внеску** дозволяє встановити якість, складність і результативність праці кожного працівника і його відповідність займаній посаді за допомогою спеціальних методик,
3. **атестація кадрів** – це комплексна оцінка персоналу, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника у кінцевий результат діяльності.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Методи оцінки персоналу наведені у таблиці 1.

Методи оцінки персоналу

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Біографічний	Аналіз кадрових даних, листок обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, характеристика, документи про освіту	Логічний висновок про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру
Інтерв'ю (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про нього; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості	Відповіді
Спостереження	Спостереження за працівником, якого оцінюють у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і робочій обстановці методами момент них спостережень і фотографії робочого дня	Звіт про спостереження
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, навиків, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів із наступною розшифровкою їх за допомогою «ключів»	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування груп експертів, визначення сукупності якостей і	Модель робочого місця

	отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника	
<i>Ділова гра</i>	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності роботи в малій групі	Звіт про гру. Оцінка гравців і їх ролей
<i>Аналіз конкретної ситуації</i>	Створення працівникові конкретної практичної ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її розв'язання у формі доповіді	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації
<i>Екзамен (залік, захист бізнес-плану)</i>	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план
<i>Самозвіт (виступ)</i>	Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань	Письмовий звіт
<i>Комплексна оцінка праці</i>	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагомих коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
<i>Атестація персоналу</i>	Комплексний метод оцінки персоналу, яка призначена для визначення атестаційною комісією відповідності	Протокол атестаційної комісії, наказ керівника підприємства

	кандидата вакантній посаді або посаді, яку він обіймає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу людини	
--	--	--

Методи оцінки повинні відповідати структурі організації, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, поєднувати письмові та усні завдання.

Методи оцінки поділяються на традиційні та нетрадиційні. Перші концентруються на окремому працівнику і основані на суб'єктивній думці керівників чи оточуючих. Нетрадиційні методи, основані на тому, що співробітники оцінюються в межах групової взаємодії, де в результаті конкретної діяльності вони можуть повністю розкрити себе і свої можливості. При цьому враховуються досягнення групи в цілому, а також ступінь розвитку і засвоєння суб'єктом нових навиків.

Техніка оцінювання – спосіб збирання, реєстрації і аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки. Обумовлюється вона відповідними інструкціями, які передбачають використання інструментів збирання, реєстрації та аналізу інформації. **Техніка оцінювання поділяється на описову, порівняльну і комплексну.**

Методи і техніку оцінювання поділять на об'єктивні (які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні (грунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання) (див. таблицю 2).

Таблиця 2

Класифікація методів і технік оцінювання

Метод оцінювання	Техніки оцінювання
Об'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> - довільний опис - структуризований опис - самооцінювання - техніка оцінювання за цілями - техніка критичних випадків
Суб'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> - ранжування - техніка попарного порівняння - техніка теоретичного розподілу

Техніка довільного опису – найпростіша, суть якої полягає у з'ясуванні факторів, які спричинили результати праці, сильних і слабких сторін, компетенції працівника. Таке оцінювання може проводитись у зручний час і в довільній формі і мати поточний характер.

Структуризовані описи – характеризують ефективність праці за певними конкретними критеріями (наприклад, для певної категорії працівників

встановлюють певні нормативні показники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника).

Техніка самооцінювання - полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання.

Техніка оцінювання за цілями – сформувалася у межах управління за цілями (управління за ефектами), яка включає: визначення цілей (встановлення стандартів виконання робіт); вимірювання й оцінювання досягнутих ефектів; інформування виконавців про досягнуту ефективність, аналіз можливостей її підвищення; підготовка інформації для прийняття кадрових рішень (набір, розвиток, винагородження працівників).

Техніка критичних випадків – передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть свідчити як про досягнення, так і про прорахунки працівників (реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них)

Ранжування – полягає в порядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого (ранжувальні листи).

Техніка попарного порівняння – полягає у попарних порівняннях працівників (кожного з кожним) за певними критеріями. Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінювальний бал. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість позитивних переваг стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист.

Техніка теоретичного розподілу – полягає в розташуванні оцінюваних працівників відповідно до певного, найчастіше – нормального розподілу: низькі, нижче середнього, середні, вищі за середні, високі. Для цього оцінюваних відносять до певного інтервалу нормального розподілу.

До комплексних технік оцінювання персоналу належать:

Аркуші оцінювання – служать для отримання інформації про компетенції, поведінку, результати праці, яку потім оцінюють за допомогою відповідно побудованих шкал. Вони можуть також містити описові техніки, контрольні листи або кількісні дані про результати праці. Аркуш оцінювання разом із відповідними інструкціями розглядають і як метод оцінювання. **Обов'язкові частини аркуша оцінювання:**

1. інформаційна, яка заповнюється службою персоналу (прізвище, ім'я, по-батькові, стать, вік, цивільний стан, адреса, освіта, трудовий стаж, кар'єра, посада);
2. заповнювана працівником частина (оцінює результати власної праці, ставлення до організації, керівників, співробітників, прагнення удосконалювати кваліфікацію, задоволення від праці, яку виконує, вказує проблеми і труднощі на роботі у взаємодії з колегами чи породжені культурою організації)

3. заповнювана безпосереднім керівником оцінюваного частина (інформація про ефективність праці в її кількісному і якісному вимірах, терміни виконання завдань, відносини з іншими працівниками, по відповідальність, самостійність та інші прояви поведінки працівника).

Варіативну частину аркуша оцінок можуть утворювати додаткові дані: оцінки співробітниками кваліфікації, поведінки й ефектів праці оцінюваного в груповій взаємодії, думки клієнтів, та інших людей з якими контактує працівник у процесі виконання службових завдань.

Контрольні листи – використовують для оцінювання особистісних якостей, поведінки і результатів праці оцінюваних осіб. Ця техніка полягає у виборі суб'єктом оцінювання з певної кількості описів тих можливих компетенцій, поведінки і результатів, які найкраще відображають оцінювану особу. Бальні оцінки, які відповідають даним елементам, не повинні бути відомими суб'єкту оцінювання, що гарантує об'єктивність.

«**Модель 360 градусів**» - працівник отримує інформацію щодо своєї праці від безпосереднього керівника, співробітників, клієнтів і підлеглих та інших суб'єктів оцінювання.

Персональне портфоліо – віднесення індивіда за його особовими якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Такими якостями можуть бути: ефекти праці, потенційні можливості розвитку працівника. Наслідком віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи повинна стати відповідна стратегія поведінки щодо них, яка може полягати у стимулюванні подальшого розвитку перспективних, стабілізації – ефективних, звільненні – непридатних. Перевагою персонального порт фоліо є концентрація у процесі оцінювання по двох основних критеріях, вибір яких має залежати від його цілей і можливостей врахування попередньої активності працівників і перспектив їх розвитку.

Часто оцінювання працівників здійснюється в спеціальних «оцінювальних центрах», які також відносять до комплексних методик оцінювання, зокрема тестів, дискусій, анкет, аналізу ситуацій, імітаційних і ділових ігор, розв'язування кейсів.

Центри оцінки персоналу – спеціальні незалежні структури чи одноразові заходи, які організуються в межах фірм на комерційній основі. Вони залучають до роботи керівників, практиків, психологів та ін. спеціалістів.

Кожна організація самостійно обирає найпридатніший для неї метод і техніку оцінювання на основі її цілей, наявних коштів тощо.

Процедуру оцінки можна класифікувати по декількох напрямках:

1. По об'єкту:

- а) діяльність (складність, вид, ефективність, якість ін.)
- б) досягнення цілі, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок і внесок в загальні підсумки підрозділу і організації в цілому
- в) наявність у працівника тих чи інших якостей (знань, навиків, рис характеру), ступінь їх вираження і оволодіння тими чи іншими функціями

2. По джерелах, на даних яких базується оцінка:

- а) документи (автобіографія, резюме, характеристика)

- б) результати кадрових співбесід (інтерв'ю)
- в) дані загального і спеціального тестування
- г) підсумки участі в дискусіях
- д) звіти про виконання виробничих завдань
- е) графологічні та ін. експертизи
- є) астрономічні прогнози

3. По способах здійснення процедури оцінки з використанням відомостей, отриманих з даного джерела

4. По критеріях, у відповідності з якими здійснюється оцінка і вибір кращого чи гіршого показника

5. По суб'єктах (кандидат чи працівник, який здійснює самооцінку; його колеги, керівники, підлеглі, члени спеціальних комісій)

6. По ступені охоплення контингенту (глобальна оцінка – в цілому і локальна оцінка – дається групі чи окремій людині)

7. По періоду (відповідний календарний період і за відповідний час роботи в організації, підрозділі, на даній посаді).

Основними принципами ефективної оцінки вважають: направленість на покращення роботи; ретельність підготовки; конфіденційність; всебічне обговорення підсумків роботи, ділових та особистих якостей людини, їх відповідність посаді, перспективи на майбутнє; розумне поєднання похвали та критики; надійність і уніфікація критерій, достовірність методів.

Оцінку роботи працівників можуть здійснювати: комісія із декількох працівників, до складу якої входять лінійний керівник працівника, 3-4 співробітники; колеги, які знають рівень результативності оцінюваного; підлеглі оцінюваного; третя особа, що немає безпосереднього відношення до оцінюваного; самооцінка; змішана форма оцінки.

Перший варіант є найбільш оптимальним, бо складання колективного рейтингу має ряд переваг. Складові рейтингу більш надійні, справедливі і більш обгрунтовані, ніж індивідуальні. Крім того, члени комісії спостерігають різні аспекти виконання роботи, а їх оцінка є більш об'єктивною.

Тема 7. Адаптація персоналу

1. Введення на посаду і його форми.

Після прийняття на роботу на підприємство, працівник направляє на вакантне місце, де відбувається його залучення до роботи, яке є елементом процесу розміщення кадрів.

Розміщення кадрів – обгрунтований і економічно доцільний розподіл персоналу по структурним підрозділах і посадах у відповідності з потребами організації, інтересами, досвідом і діловими якостями самих людей. За допомогою цього процесу вирішується завдання призначення на посаду найбільш підходящого працівника і пошук ним найбільш підходящого місця роботи. За розміщення кадрів відповідає керівник, а здійснює його кадрові служби.

Першим етапом залучення є введення на посаду, яке представляє собою сукупність процедур, метою яких є прискорення освоєння навиків роботи, скорочення періоду адаптації в колективі, полегшення встановлення контактів з оточенням. В результаті цього економляться затрати і підвищується продуктивність праці.

Введення на посаду повинно починатися відразу після прийняття пропозиції від працівника шляхом забезпечення новачка інформацією загального характеру у формі брошур, каталогів, журналів, рекламних листів, тощо, а також усною інформацією про дане підприємство.

Якщо організація велика, то введення повинно бути не тільки **індивідуальним, але й колективним**. Зазвичай воно проходить за допомогою спеціального курсу орієнтації, відповідальність за який покладено на кадрову службу.

Орієнтація буває загальною (інформування про організацію в цілому) чи спеціальною (про окремі підрозділи).

В процесі загальної орієнтації, яка здійснюється представниками кадрової служби, відбувається ознайомлення новачків з організацією, її політикою, умовами праці, правилами, основними вимогами до роботи, з інформацією про оплату праці, про режим праці та відпочинок, додаткові пільги, про охорону праці і техніку безпеки, аспекти управління персоналом, відносини з профспілками, вирішення побутових проблем, про економічний стан підприємства.

До спеціальної орієнтації, яка проводиться керівництвом підрозділів, відносять: цілі, технології та особливості роботи підрозділу; внутрішні та зовнішні відносини та зв'язки; персональні обов'язки і відповідальність, очікувані результати, нормативи оцінки, тривалість і розпорядок робочого дня, зверх нормовані роботи, заміщення; питання взаємодопомоги; правила поведінки при різного роду непередбачуваних обставинах, правила техніки безпеки та гігієни, організація відпочинку, перерв, порядок особистих телефонних розмов; знайомство з підрозділом та різними спеціальними службовими приміщеннями; знайомство з новими колегами по роботі.

При індивідуальному введенні на посаду безпосередній керівник вітає нового працівника з початком роботи, представляє його колективу, знайомить з підрозділом і обстановкою в ньому, детально викладає вимоги, складності в роботі.

Керівник здійснює інструктаж, контроль, виявляє сильні та слабкі сторони підготовки працівника, визначає реальну потребу в додатковому навчанні, надає всебічну допомогу в адаптації.

В свою чергу, якщо новачок добре проінструктований, він буде відчувати довіру до керівника, організації, буде комфортно себе почувати на даній посаді та ефективно працювати.

2. Особливості адаптації персоналу.

Наступним етапом залучення є **етап адаптації персоналу до змісту і умов праці, соціального середовища**. В її межах проходить детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція –

повне прилаштування до середовища; ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із цілями та інтересами організації.

Із організаційної точки зору виділяють декілька етапів адаптації:

1. Ознайомчий, тривалістю приблизно один місяць – демонстрація всіх своїх можливостей.
2. Оцінювальний, тривалістю до року – досягається сумісність з колективом.
3. Інтеграційний – проходить поступове входження в організацію.

Процес адаптації значно полегшується участю в ньому керівника. Керівнику доцільно завести карточку контролю за адаптацією для кожного нового працівника. **На першому етапі адаптації** керівник повинен допомогти новому працівнику вибрати найбільш підходяще робоче місце, **на другому** – сприяти в засвоєнні тонкощів професії працівником, **на третьому** – сприяти оволодінню суміжних професій, а також залученню до справ колективу.

По рівню адаптацію поділяють на:

- первинну (для осіб, які не мають трудового досвіду),
- вторинну .

По направленості адаптацію поділяють на:

виробничу:

- професійна,
- психофізіологічна,
- соціально-психологічна,
- організаційно-адміністративна,
- економічна,
- санітарно-гігієнічна;

поза виробнича:

- адаптація до побутових умов,
- адаптація до поза виробничого спілкування з колегами,
- адаптація в період відпочинку.

Професійна адаптація – активне засвоєння професії, її специфіки, необхідних навиків, прийомів, способів прийняття стандартних рішень. Форма підготовки такої адаптації – курси чи прикріплення наставника.

Психофізіологічна адаптація – це пристосування до умов праці, режиму роботи, відпочинку. Вона проходить швидко і не викликає особливих труднощів, в більшій мірі залежить від стану здоров'я людини, природній реакцій. Тим не менше, доведено, що із-за її відсутності, більшість нещасних випадків трапляється в перші дні роботи нового працівника.

Соціально-психологічна адаптація – це адаптація до колективу і його норм, до керівництва і колег. Вона проходить складно, обумовлюється недооцінкою важливості людського фактору та спілкування.

Організаційно-адміністративна адаптація покликана допомогти новому працівнику з'ясувати своє місце і роль у структурному підрозділі.

Економічна адаптація полягає у пристосуванні працівника до рівня зарплати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації..

Санітарно-гігієнічна адаптація полягає у пристосуванні до умов праці на робочому місці (організація робочого місця відповідно до вимог ергономіки), розпорядку роботи організації.

Адаптація до побутових умов передбачає забезпечення працівника нормальними побутовими умовами (житло, дитячі садки, медичне обслуговування та ін.)

Адаптація до поза виробничого спілкування з колегами передбачає допомогу зі сторони безпосереднього керівника працівнику з метою уникнення його входження у неформальну групу з інтересами, які не збігаються із загальними інтересами колективу і сприяння входженню в неформальні групи, інтереси яких спільні з інтересами колективу.

Адаптація в період відпочинку полягає в тому, що залучати нового працівника до участі в позаробоче спілкування, спільного відпочинку, проведення спортивних, культурно-масових заходів тощо.

Поряд з адаптацією людини до роботи на сьогоднішній день необхідна адаптація роботи до людини. Вона передбачає: організацію робочих місць у відповідності з вимогами ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудови структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи із особистих особливостей і можливостей працівників; індивідуалізація системи стимулювання.

В період адаптації для молодого спеціаліста велику небезпеку представляє некомпетентний перший керівник. Але особливо складною є соціально-психологічна адаптація, перш за все по причині невідповідності рівню керівників і їх нових підлеглих.

Новий керівник зможе досягти успіху тільки тоді, коли буде добре орієнтуватися у внутрішніх взаємовідносинах і опиратися на ключові фігури, наприклад, тимчасово виконуючого обов'язки до нього. До нього доцільно звернутися за порадою в першу чергу і обговорити можливості співробітництва. Процес входження нового менеджера в колектив полегшується також попереднім вивченням майбутніх підлеглих, їх переваг, недоліків, потенційних можливостей, врахуванням думок і пропозицій підлеглих.

Керівника-новачка доцільно двічі на рік контролювати за допомогою оцінювального листа (містить перелік обов'язків і оцінку), який заповнює його безпосередній керівник.

3. Стрес і шляхи його подолання.

Процес адаптації тісно пов'язаний із стресом. **Стрес**, по-перше, представляє собою особливий нервовий стан індивіда, породжений тим, що оточуюча реальність в його сприйнятті суттєво відрізняється від його очікувань. По-друге, **стрес** – це психологічний процес пристосування до стану організму, направлений на його самозбереження.

Виділяють декілька видів стресів:

1. фізіологічний – обумовлений фізичними перевантаженнями,
2. психологічний – обумовлений складними відносинами з оточенням,

3. інформаційний – пов'язаний з надлишком (недостачею) чи безсистемністю життєво важливої інформації,
4. управлінський – обумовлений високою відповідальністю за наслідки прийнятих рішень, особливо в умовах нестатку часу,
5. емоційний – проявляється в ситуаціях погрози, небезпеки, неочікуваної радості.

Основними джерелами стресових ситуацій прийнято вважати: особливості трудового процесу; становище особи в організації; службові конфлікти, несприятлива морально-психологічна атмосфера в колективі, відсутність взаємодопомоги і взаємовиручки, погані відносини з керівництвом; складності узгодження службових і сімейних відносин. У багатьох випадках має місце одночасна дія декількох цих факторів.

Стрес проявляється станом хвилювання, передчуттям небезпеки, фізичними недомаганнями. В період стресу організм мобілізує всі свої сили для протистояння, яке продовжується, поки сила дії стресора не перевищує можливостей протистояння. В противному випадку не вдається побороти стрес.

Для управління стресом необхідно ретельно проаналізувати ситуацію, виявити фактори, які його побудили, і визначити, які з них піддаються зміні та усуненню. На цьому етапі проходить первинне втручання з метою послаблення чи повного усунення цих факторів (наприклад, передпроектні роботи, нарощування ресурсів, необхідних для подолання стресу). Якщо це не допомагає, то виникає потреба вторинного втручання – підвищення можливостей індивіда самостійно справитися з причинами і симптомами стресу (тренінг, самонавіювання). І в особливих випадках, настає необхідність втручання медиків чи консультантів-психологів.

Розглянемо основні психологічні способи управління стресами: вольовий контроль; свідома зміна процесів сприйняття і оцінки ситуації; емоційно-психологічна розрядка; зміна позиції по відношенню до проблеми.

Тема 8. Розвиток персоналу

1. Поняття і основні тенденції розвитку персоналу.

Сьогоднішній працівник повинен володіти стратегічним мисленням, високою культурою. Ці вимоги покладені в основу неперервного розвитку персоналу.

Розвиток персоналу – заходи, які сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і збільшенню можливостей вносити свій вклад у діяльність підприємства.

Розвиток персоналу означає: здатність (здібність) працівника усвідомити необхідність регулярного навчання у відповідності з новими вимогами; здатність колективу усвідомити необхідність командного (групового) управління при активній участі всього колективу; здатність організації усвідомити вирішальну роль кожного працівника і необхідність розвитку його потенціалу.

Такі заходи можуть бути індивідуальними чи груповими, проводитися на робочому місці чи спеціалізовано, орієнтовані на розвиток загальних чи специфічних навиків і вмінь. В кінцевому підсумку одночасно відбувається розвиток не тільки індивіда, але й колективу, персоналу організації в цілому.

Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаючим, бо він підвищує не тільки ефективність роботи, але і гнучкість управління, покращує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знань і навиків посилює плінність кадрів.

Реалізація сучасної концепції розвитку передбачає підвищення гнучкості системи навчання, групові форми роботи, залучення консультантів.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним.

Професійний розвиток – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, охоплення нових посад, вирішення нових завдань, направлених на подолання розбіжностей між вимогами до працівника і якостями реальної людини. **Мотивами загального розвитку** можуть бути бажання освоїти нову роботу, збереження попередньої чи отримання більш високої посади, забезпечення гарантії стабільності чи зростання доходів, оволодіння знаннями, розширення контактів, отримання певної незалежності від роботодавців.

Великі організації на Заході витрачають на розвиток до 10% фонду зарплати. Наприклад, на навчання управляючого середньої ланки фірми США витрачають 10-15 тис.дол., в Німеччині на освіту і підвищення кваліфікації однієї людини витрачається в середньому 550 000 марок, в тому числі на підвищенні кваліфікації 80 000 марок. Ці засоби розглядаються не як додаткові витрати, а як інвестиції, які в майбутньому принесуть немалий прибуток.

На потребу професійного розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових взірців техніки і технології, зміни стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Відповідальність за розвиток персоналу несуть адміністрація, лінійні керівники, а також самі працівники, які повинні прагнути до самовдосконалення.

Керівники на основі спостережень за працівником і з врахуванням його розвитку та власної думки, індивідуального плану кар'єри формулюють конкретні цілі розвитку і навчання.

2.Організація професійного навчання.

Пріоритетним завданням системи професійного навчання кадрів на виробництві є забезпечення працівника комплексом знань і вмінь, необхідних для активної творчої трудової діяльності.

Найважливішим фактором професійного розвитку є **навчання працівника.**

Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації.

Професійним навчанням охоплюються новоприйняті працівники для прискорення процесу їх адаптації, чи працюючі, у яких повинні з'явитися нові обов'язки (в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації кадрів).

Потреба в навчанні може бути виявлена в процесі відбору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, із поточних бесід. **Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу є:** первинне навчання у відповідності до завдань підприємства і специфіки роботи; навчання для усунення розриву між вимогами посади і особистими якостями; навчання для підвищення загальної кваліфікації; навчання для роботи по нових напрямках розвитку організації; навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

З метою професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників адміністрація організує **індивідуальне, бригадне, курсове форми професійного навчання на виробництві за рахунок організації.**

При **індивідуальному навчанні** ученика або прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають в бригаду, де з ним займається бригадир чи інший член бригади – працівник високої кваліфікації. Необхідний теоретичний курс ученик вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма навчання передбачає об'єднання учеників в спеціальні групи, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма навчання використовується для працівників складних професій і здійснюється у два етапи: спочатку в учбовій групі під керівництвом майстра виробничого навчання на спеціально створеній для цього учбово-виробничій базі підприємства чи учбового комбінату, а потім на робочих місцях підприємства в учбовій групі під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого працівника – інструктора виробничого навчання. Теоретичне навчання при курсовій і груповій підготовці здійснюється в учбових групах, в учбових комбінатах і на спеціальних курсах.

Передбачені наступні види професійного навчання працівників: підготовка нових працівників; перепідготовка (перенавчання); навчання іншим (суміжним) професіям; підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників – це першочергове професійне і економічне навчання осіб, прийнятих на підприємство і у яких раніше не було професії.

Існують дві основні форми навчання: на робочому місці і з відривом від виробництва – в учбових закладах (різні центри, школи, курси і т.д.).

Для початківців можлива така комбінована форма, як **учеництво**, яка поєднує в собі підготовку на робочому місці і поза його межами.

Навчання на робочому місці може здійснюватися також у формі наставництва. **Наставництво** – це процес передачі знань і навиків від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому. Ця форма вимагає немалих затрат часу і взаємну довіру з обох сторін.

Наступною формою навчання на робочому місці є інструктаж.

Інструктаж – роз'яснення і демонстрація прийомів роботи досвідченим працівником. Він не вимагає особливих зусиль та затрат і ефективний для простих видів діяльності.

Учеництво, наставництво, інструктаж широко поширені там, де вирішальну роль відіграє досвід і відрізняються практичною направленістю і зв'язком з

виробничими функціями працівника. Вони оптимальні для вироблення навиків вирішення поточних виробничих завдань, але не дають можливості розвивати абстрактне мислення.

По відношенню до працівників, які потребують багатогранної кваліфікації, використовується такий метод підготовки на робочому місці, як **ротація**.

Ротація – послідовна робота на різних посадах, в тому числі і в інших підрозділах. Вважається, що ротація позитивно впливає на працівників, допомагає подолати стреси, але вимагає високих видатків і пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності.

Працівники можуть також займатися **самонавчанням** шляхом ознайомлення з відповідною літературою, яка доповнюється інструктажем, що заміняє теоретичну освіту; осмислення прочитаного; спостереження і аналізу своїх дій і роботи оточення.

У керівників формою навчання на робочому місці є **стажування** для роботи на новій посаді, при якому зберігаються старі обов'язки і частково виконуються нові. Воно здійснюється у **формі асистування, дублювання, об'єднаного керівництва, учеництва** (для менеджерів) і дає змогу набратися деякого попереднього досвіду.

При достатньому запасі теоретичних знань, отриманих у навчальних закладах, варіант навчання на робочому місці більш доцільний, чим інші, оскільки дозволяє входити в роботу відразу в процесі її виконання, вимагає менших затрат, забезпечує зв'язок з практикою. Однак таке навчання вимагає ретельного відбору інструкторів по професійних та особистих якостях. Крім того, люди, які відразу попали в «пекло», потім зазвичай працюють більш успішно.

Вибір конкретної форми організації підготовки нових працівників буде залежати від конкретної організації чи підприємства. Виробниче навчання у всіх випадках повинно закінчуватися на робочих місцях даного підприємства, яке повинно розробляти і затверджувати учбові плани і програми.

Узагальнені методи навчання показані в таблиці 1.

Таблиця 1

Методи навчання

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p>Копіювання (дублювання, асистування) – прикріплення працівника до спеціаліста, навчаючись, здійснюється його копіювання</p> <p>Наставництво - це процес передачі знань і навиків від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, допомога підказками, порадами</p> <p>Інструктаж – роз'яснення і демонстрація на робочому місці</p>	<p>Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими. Основними формами тренінгу є ділові ігри і кейс-стадіз.</p> <p>Ділова гра – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень</p> <p>Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми</p>

прийомів роботи досвідченим працівником, орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків

Делегування – передача повноважень і частково відповідальності за виконання чітко обмеженої кількості завдань

Ротація – послідовна робота на різних посадах, в тому числі і в інших підрозділах

Самонавчання – використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці

(представленої у письмовому вигляді, відеофільмом і т.д.), яка існує в організаціях і прийняття рішення по ній

Метод інцидентів, коли початкова проблема описується лише в загальних рисах, а додаткові відомості повідомляються при відповідях ведучого на запитання учасників, що дозволяє набувати великої практики аналізу

Метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що тим, хто навчається подають характеристики організації у вигляді рівнянь, які містять в собі основні показники її роботи (ціни, закупки, об'єм виробництва і т.д.)

Метод групової динаміка. Учасники (6-15 людей) проводять декілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин в групах. Керівник при цьому виступає в основному у ролі коментатора

Метод спеціальних завдань направлений на вдосконалення робочих навиків працівників за допомогою організації їх роботи над спеціальними проектами, яка контролюється менеджерами. За допомогою цього вони готуються до виконання більш широкого кола обов'язків

Моделювання поведінки менеджера закладається в тому, що записуються чи показують на відео, а потім обговорюються ситуації і між особові проблеми, з якими зіштовхуються керівники (скарги, інтриги, різного роду опір). Після цього декілька людей розігрують схожі ситуації, а всі інші слідкують за подіями навколо них і відповідно реагують на них чи пропонують власні ситуації

Навчальні ситуації – реальна або

	<p>змодельована управлінська ситуація із запитаннями для аналізу</p> <p>Лекція – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух</p> <p>Самостійне навчання – працівник самостійно обирає темп навчання, кількість повторень</p>
--	--

3.Форми додаткової підготовки персоналу.

Перепідготовка (перенавчання) організується з метою засвоєння нових професій вивільненими працівниками, які не можуть бути використані по наявних у них професіях, а також особами, які мають бажання змінити професію з врахуванням потреб виробництва.

Навчання працівників іншим (суміжним) професіям з початковим чи більш високим рівнем кваліфікації здійснюється з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах використання колективних форм організації праці при необхідності суміщення професій.

Західні спеціалісти вважають, що **цілі неперервного навчання кадрів на виробництві можна слід розглядати з двох позицій: 1) з позиції роботодавця, 2) з позиції працівника** (табл. 2).

Таблиця 2

Цілі неперервного навчання кадрів на виробництві

З позиції роботодавця	З позиції працівника
<ul style="list-style-type: none"> • організація і формування персоналу управління 	<ul style="list-style-type: none"> • підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації
<ul style="list-style-type: none"> • оволодіння вміннями визначати, зрозуміти і вирішувати проблеми, які виникають 	<ul style="list-style-type: none"> • придбання професійних знань поза межами сфери основної діяльності
<ul style="list-style-type: none"> • відтворення та інтеграція персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • придбання знань про «зовнішні» організації, які впливають на роботу фірми
<ul style="list-style-type: none"> • адаптація і впровадження нововведень 	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток навиків в сфері планування і організації виробництва

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником основної освіти, направлене на послідовну підтримку і вдосконалення їх професійних і економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами більш високої посади), навиків. Для цього організують виробничо-економічні курси, школи господарювання, курси цільового призначення, школи передових прийомів і методів тощо.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі фірми; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Підвищення кваліфікації кадрів повинно бути комплексним, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, орієнтованим на перспективні професії.

Виділяють наступні форми підвищення кваліфікації персоналу:

1. Внутрішня (в межах організації) і зовнішня (в учбових закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза його межами. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих видатків, легше контролюється.
2. Організована і неорганізована (самоосвіта). При неорганізованій формі можуть створюватися групи саморозвитку, в які об'єднуються окремі працівники з метою спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємо підтримки.
3. Професійна чи проблемно орієнтована (по потребах), направлена на опрацювання необхідної для організації поведінки.
4. Основана на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.
5. Призначена для цільових груп (керівників і спеціалістів) чи для всього персоналу.
6. Спеціалізація –проводиться з метою отримання робітником додаткових знань,вмінь і професійних навиків в межах раніше отриманої спеціальності по професійних напрямках виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації і зміни світньо-кваліфікаційного рівня (для керівних працівників і спеціалістів).
7. Довгострокове підвищення кваліфікації – оволодіння комплексом знань, умінь та навиків, які сприяють якісному виконанню робітником функціональних обов'язків, розширенню компетенції, вивчення діючих нормативно-правових актів по питаннях охорони праці, сучасних технологій виробництва, передових методів організації праці тощо(для керівних працівників і спеціалістів).
8. Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів здійснюється з метою поглибленого вивчення відповідного(конкретного) напрямку діяльності, зокрема, модернізації, перепрофілювання, структурної перебудови тощо.
9. Стажування – освоєння кращого вітчизняного і закордонного досвіду, отримання практичних вмінь і знань щодо виконання обов'язків на обійманій посаді чи посаді більш високого рівня.

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації наступні: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій; підготовка до просування по посаді чи горизонтального переміщення; засвоєння нових професій, в тому числі в умовах бригадної форми

організації праці; отримання більш високого розряду чи адаптація до нової техніки; вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають на меті навчити працівників самостійно мислити (в тому числі економічно), вирішувати комплексні програми, працювати в команді. Вони надають знання, які виходять за межі посади. Однак перспектива підвищення кваліфікації активізується тільки у тих працівників, які ще не досягли своєї вершини.

Підвищення кваліфікації є важливим об'єктом внутріорганізаційного планування. В його межах, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти років) потреба в підвищенні кваліфікації і розробляються необхідні плани і програми; по-друге, здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з врахуванням напрямів діяльності фірми і особистих потреб людей.

Статистика підвищення кваліфікації вивчає персонал по групах і формах навчання:

- **для робітників** – виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, курси бригадирів,
- **для керівників** – інститути і факультети підвищення кваліфікації при вузах, різні курси.

Ретельно конкретизована внутріорганізаційна система підвищення кваліфікації повинна бути частиною загальної концепції розвитку персоналу, входити в сферу управління ним.

По завершенню професійного навчання на виробництві працівнику присвоюють кваліфікацію (розряд, клас, категорію) по професії згідно тарифно-кваліфікаційному довіднику на основі кваліфікаційних екзаменів.

Сформуємо узагальнюючу таблицю, в якій наведемо порівняльну характеристику видів професійного навчання кадрів виробництва (табл.3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика видів професійного навчання кадрів виробництва

Вид навчання	Строк підготовки	Результати атестації	Документ, який видається	Періодичність навчання
<i>Первинна професійна підготовка</i>	До 1 року	Присвоєння кваліфікації «кваліфікований робітник» відповідного розряду	Свідоцтво про присвоєння кваліфікації	По мірі необхідності
<i>Перепідготовка робітників</i>		Присвоєння відповідної кваліфікації		

<p>Підвищення кваліфікації робітників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробничо-технічні курси; - курси цільового призначення 	<p>До 1 року</p> <p>Не менше 8 учбових годин</p>	<p>Присвоєння більш високого кваліфікаційного розряду (класу, категорії)</p> <p>Підсумкове заняття</p>	<p>Свідоцтво про присвоєння кваліфікації</p> <p>Посвідчення про закінчення курсів</p>	<p>По мірі необхідності</p> <p>Не менше 1 разу на 5 років</p>
<p>Підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спеціалізація - довгострокове підвищення кваліфікації - короткострокове підвищення кваліфікації - стажування 	<p>Не менше 500 годин</p> <p>Від 72 до 500 годин</p> <p>Не більше 72 годин</p> <p>Не більше 10 місяців</p>	<p>Не проводиться</p> <p>Не проводиться</p> <p>Не проводиться</p> <p>Не проводиться</p>	<p>Диплом про перепідготовку</p> <p>Свідоцтво про підвищення кваліфікації</p> <p>Посвідчення чи довідка про підвищення кваліфікації</p> <p>Довідка з 3 місяця проходження стажування</p>	<p>По мірі необхідності</p> <p>1 раз в 5 років</p> <p>По мірі необхідності</p> <p>По мірі необхідності</p>

4. Робота з кадровим резервом.

Резерв кадрів – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального просування.

Для створення необхідних умов для ефективного пошуку кандидатів на посаду менеджерів здійснюється комплекс заходів, спрямованих на створення резерву менеджерів.

Формування резерву для заміщення керівних посад – спеціально сформованою групою керівників, спеціалістів і навіть робітників, які досягли позитивних результатів в професійній діяльності і, які задовольняють відповідні вимоги, і які пройшли цільовий відбір. Резерв доцільно створювати для всіх керівних посад фірми і її підрозділів, і перш за все для ключових, яких в крупній організації буває від 30 до 200. При висуванні до резерву перш за все враховують, як працівник справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей організації чи підрозділу; для спеціаліста – виконання, творчий підхід, складність і своєчасність реалізації завдань. Контроль за цим здійснюється безпосереднім керівником і ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

Процес формування резерву і робота з ним включає визначення його чисельності, посадової структури, вивчення, оцінку, відбір кандидатів, складання і затвердження списку, організацію підвищення кваліфікації.

Управління кадровим резервом включає: планування резерву кадрів для висування на керівні та інші посади; створення його (відбір працівників, визначення термінів, методів і форм навчання і підготовки до майбутньої діяльності); відбір з його складу найпридатніших кандидатур для заміщення вакантної посади; адаптація висунутого з резерву працівника на новому робочому місці.

Оптимальний якісний склад резерву планується з врахуванням прогнозу потреби в кадрах на найближчу і віддалену перспективу в результаті змін і вдосконалення апарату управління; появи додаткових керівних посад, потенційних вакансій, пов'язаних з виходом на пенсію, скороченням штатів, фактичною чисельністю підготовленого резерву кожного рівня, приблизного вибуття по різних причинах із складу резерву. В результаті визначається величина поточної та перспективної потреб в резерві. Величина резерву залежить також від готовності людей зайняти посади.

Перед зарахуванням до кадрового резерву слід отримати усну або письмову згоду кандидата. Зарахування до резерву відбувається відкрито, гласно, з участю профспілкової організації і первинного трудового колективу. На кожну посаду в резерві бажано мати мінімум два кандидата – для стимулювання першого і як запасний варіант. Зарахування до резерву проводить керівник організації за пропозиціями керівників структурних підрозділів. Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і низовому у відповідності до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів формуються з врахуванням специфіки їх майбутньої посади і особливостей організації.

Перша стадія формування резерву – пошук кандидатів, який здійснюється на основі вимог посади шляхом вивчення анкет, характеристик, атестацій, бесід, спостережень, підсумків поточної діяльності.

На практиці дотримуються принципу відбору до складу резерву максимальної кількості обдарованих людей, «відкритості його списку»,

виключення будь-яких привілеїв і протекцій. Також використовується принцип перспективності, який ґрунтується на встановленні вікового цензу для відповідних категорій посад. Вік кандидатів в резерв залежить від рівня посади. У відповідності до вітчизняної практики до складу резерву включають мужчин до 45 років і жінок до 40 років.

Друга стадія формування резерву полягає в оцінці професійних знань, навиків і досвіду претендентів, їх відповідності посаді. Вона здійснюється у вигляді екзамену, співбесіди чи експертним шляхом.

Процедура відбору до резерву повинна бути регламентована, узгоджена з процедурами висування і призначення. Іноді її доцільно здійснювати на конкурсній основі.

Рішення про включення до резерву має для працівника велике мотиваційне значення і приймається першою особою організації. Рішення про виключення з резерву також приймається даною особою з врахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів діяльності перебуваючи в резерві. Таким чином, склад резерву постійно переглядається і оновлюється.

В резерві виділяють три групи:

1. **Оперативний резерв** – формується з приємників чи дублерів – кандидатів на заміщення відповідних ключових посад, готових приступити до роботи зараз чи в найближчий час. В нього входять частина посад, які стануть вакантними в найближчий час і вимагають конкретної підготовки кандидатів.

2. **Стратегічний резерв** – молоді співробітники з лідерськими нахилами, які можуть займати ці посади в перспективі на протязі 20 років.

3. **«Безадресний» резерв** – на тривалий строк.

На кожного кандидата до резерву складається індивідуальний план просування і стимулювання праці. Розділи плану роботи з резервом включають теоретичну підготовку, заміщення керівника на період відсутності, участь у вирішенні організаційних питань, стажування, формування навиків спілкування.

Підготовка кандидатів на заміщення конкретних посад здійснюється адресно з врахуванням їх особливостей. Хто саме із складу резерву буде призначений, тримається в таємниці до останнього моменту.

Основними формами підготовки резерву є: індивідуальна робота під началом вищестоящего керівника, стажування на посаді у своїй та чужій фірмі, в тому числі і за кордоном, навчання в спеціальних центрах, короткострокові семінари на протязі 3-5 днів, школи і курси молодих спеціалістів без відриву від виробництва, школи керівників, які навчаються по індивідуальних програмах без відриву від виробництва, тематичні курси на підприємстві з повним відривом від виробництва до двох тижнів чи на протязі тривалого строку без відриву від виробництва, постійно діючі гуртки для керівників різних рівнів, самостійне навчання по індивідуальних програмах, планомірне переміщення по горизонталі, робота в складі колективних органів, участь в науково-технічних конференціях, нарадах, симпозіумах.

Відбір кандидатів з резерву для призначення на посаду проходить конфіденційно на основі співвідношення їх індивідуальних характеристик з ідеальним варіантом, результатів роботи на теперішній та попередній посадах,

ступеня готовності, віку, потенціалу, оцінки зусиль по підготовці до зайняття посади. Допоміжними критеріями відбору є результати атестації, дані про підвищення кваліфікації, результати тестування.

Кадрова політика фірми повинна передбачити жорстку залежність висування від подолання недоліків і успішного навчання.

Періодично (не менше один раз на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з резервом та вносити зміни у відповідний план. При цьому треба враховувати, що під час перебування в резерві (2-5 роки) працівники проходять ґрунтовну підготовку до керівної роботи і повинні бути своєчасно призначені на посаду.

Список осіб, зарахованих до кадрового резерву організації та карта працівника, зарахованого до резерву представлена у вигляді форми 1 і форми 2.

Форма 1

Список осіб, зарахованих до кадрового резерву організації

ПП	Посада, яку займає працівник, стаж роботи на даній посаді	Рік народження	Освіта, коли і що закінчував, кваліфікація і спеціальність	Підвищення кваліфікації за останні 5р.	На яку посаду рекомендується в резерві	Коли зарахований у резерв, в т.ч. за рекомендацією атестаційної комісії
----	---	----------------	--	--	--	---

Керівник організації

Форма 2

Карта працівника, зарахованого до резерву

Прізвище _____ Ім'я _____ По-батькові _____

Посаду, яку займає (з якого часу) _____

Рік народження _____ Освіта _____

Що і коли закінчив _____

Спеціальність по освіті _____

Зарахований до резерву (посада і дата зарахування) _____

1. Тимчасове заміщення інших посад в період перебування в резерві

№ п/п	На яку посаду призначається (вказати причину)	Час заміщення посади	Оцінка виконання посадових обов'язків
-------	---	----------------------	---------------------------------------

2. Підвищення кваліфікації, включаючи стажування

Дата	На якій посаді	Форми, види і місце підвищення кваліфікації, стажування	Оцінка результатів стажування
------	----------------	---	-------------------------------

3. Виконання завдань безпосереднього керівництва

Час виконання	Короткий зміст завдань, доручень	Оцінка виконання, рекомендації
---------------	----------------------------------	--------------------------------

4. Додаткові відомості, які характеризують діяльність працівника

Дата	Зміст	Результати	Зауваження, побажання
------	-------	------------	-----------------------

5. Співбесіда з працівниками (в тому числі про результати атестації)

Дата	Зміст	Результати	Рекомендації
------	-------	------------	--------------

Начальник відділу, цеху

Призначення на посаду є кінцевим етапом процесу планування і підготовки резерву керівників. Він проходить після звільнення з ключової посади діючого керівника. Але до звільнення керівництво організації проводить обговорення готовності претендента до призначення на цю посаду. У вирішенні цього питання бере участь керівник організації, менеджер по персоналу, заступник керівника по персоналу і в залежності від ситуації той працівник, який звільняє ключову посаду.

При вирішенні готовності претендента зайняти посаду враховуються: результати виконання індивідуального плану розвитку; робота по займаній посаді (атестація); авторитет в організації (у колег, керівників, підлеглих); ступінь зрілості працівника.

5. Підвищення професійної майстерності менеджера.

Підвищення професійної майстерності розглядається в якості прямого службового обов'язку всіх керівних працівників і спеціалістів. Для них **передбачаються наступні види навчання:**

- Систематичне самостійне навчання по індивідуальному плану, затвердженому керівником і під його контролем.

- Участь в семінарах по виробничих та економічних питаннях як по місцю роботи, так і на інших підприємствах.
- Короткострокове (не менше одного разу на рік) навчання по місцю роботи чи учбових закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.
- Тривале періодичне навчання (не менше одного разу на п'ять років).
- Стажування на передових підприємствах, в наукових організаціях, у вищих навчальних закладах, в тому числі і за кордоном.
- Навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі по темах, які цікавлять дану організацію.
- Перепідготовка – отримання нової спеціальності в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах вищих та середніх спеціальних закладах.

На Заході сьогодні склалися два підходи до навчання управлінського персоналу:

1. Традиційний підхід, який передбачає навчання окремих керівників низової ланки чи груп основним управлінським знанням і навикам з метою підвищення ефективності їх роботи. Кінцева мета його – пристосування керівників до потреб організації з орієнтацією на знання, які можуть затребуватися в майбутньому. Цей підхід реалізується у вигляді семінарів і курсів із стабільною, чітко зафіксованою програмою, орієнтованою на можливості викладачів (організаторів), на яких покладається вся відповідальність. Учасники при такому способі навчання залишаються пасивними.

2. Інтеграційний підхід, направлений на навчання всіх керівників і спеціалістів з врахуванням реальних взаємозв'язків між ними і їх групами, навиків спілкування, вміння вирішувати конфлікти і проблеми. Цей підхід передбачає вільний вибір форм навчання, гнучкі програми, участь у їх формуванні, високу активність і відповідальність за їх реалізацію.

Таким чином здійснюється перехід від фрагментного підвищення кваліфікації до цілісного розвитку особистості, від індивідуального навчання до групового, від навчання викладачами до самонавчання за допомогою консультантів, від стандартних до гнучких, проблемно орієнтованих програм

В процесі навчання реалізуються спеціальні програми навчання дією, при якій кожен працівник самостійно працює над вибраною проблемою. Ці програми служать інтересам як організації, так і самого працівника. Індивідуалізація і раціоналізація програм дозволяють знизити строки навчання. Ті, хто навчається повинні бути зацікавленими в кінцевих результатах навчання.

По розрахунках західних спеціалістів ефективність вкладень в підвищення кваліфікації керівників становить до 80%.

6. Зв'язок навчання з практикою.

Зв'язок навчання з практикою досягається за допомогою:

- Тренінгу керівників, спеціалістів і кандидатів на ці посади.

Основними формами тренінгу є ділові ігри і методи аналізу практичних ситуацій – кейс-стадіз.

Ділова гра індивідуалізована, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (вирішуються проблеми загального керівництва фірмою) і локальною (вирішення окремої проблеми). Ділова гра ефективна при умові забезпечення необхідними засобами. Вона сприяє розширенню уявлення про організацію, виробленню практичних навиків управління.

- **Однією із форм ділової гри є ролева**, при якій кожному призначається відповідна роль в ситуації і доручається грати її, реагуючи на гру іншого, а одному із учасників приходится бути центральною фігурою і діяти відповідно. В межах ролевих ігор моделюються соціальні ситуації, де учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем тренера і колег для подолання недоліків, підвищення соціальної компетентності, розвитку практики спілкування.

- **Іншою формою ділової гри є «вправи в корзині для паперу» (чи «баскетбольна корзина»)**. Суть її полягає в тому, що тих, що навчаються призначають на посаду управляючого абстрактної компанії. Вони на протязі 2-3 годин повинні розподілити повноваження, приймати рішення, віддавати письмові та усні розпорядження, відповідати на листи і дзвінки, спілкуватися з підлеглими, проводити наради.. Для цього їм роздають необхідні матеріали (ділове листування, організаційну структуру і т.д.), де важливі і термінові питання переплітаються з рутинними. Така форма гри допомагає гравцям навчитися критично аналізувати велику кількість ситуацій і проблем та приймати правильні рішення.

- **Формою ділової гри є також імітація зібрання без головуючого**, де менеджерів оцінюють по умінню виступати і наполегливості, а також кадрова співбесіда, в межах якої вони виступають у ролі представників кадрової служби підприємства.

Однак у ділових іграх є суттєвий недолік – вони формують навички вирішення проблем сьогодення, а не завтрашнього дня.

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми (представленої у письмовому вигляді, відеофільмом і т.д.), яка існує в організаціях і прийняття рішення по ній. При цьому активну роль беруть ті, хто навчаються, ознайомлюючись з досвідом інших, розвиваючи свої навички щодо прийняття рішень.

Одна із різновидностей **кейс-стадіз** – **метод інцидентів**, коли початкова проблема описується лише в загальних рисах, а додаткові відомості повідомляються при відповідях ведучого на запитання учасників, що дозволяє набувати великої практики аналізу.

- **Близький до тренінгу метод управлінських ігор**, суть якого полягає в тому, що тим, хто навчається подають характеристики організації у вигляді рівнянь, які містять в собі основні показники її роботи (ціни, закупки, об'єм виробництва і т.д.). Після того як гравці команди прийняли відповідне рішення (при цьому допускається взаємне консультування), загальні результати їх

взаємодії прораховуються на комп'ютері і співставляються з тими, які були насправді.

- **Методом навчання і вивчення соціальних контактів в групах є групова динаміка.** Учасники (6-15 людей) проводять декілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин в групах. Керівник при цьому виступає в основному у ролі коментатора.

- **Метод спеціальних завдань** направлений на вдосконалення робочих навиків працівників за допомогою організації їх роботи над спеціальними проектами, яка контролюється менеджерами. За допомогою цього вони готуються до виконання більш широкого кола обов'язків.

- **Моделювання поведінки менеджера** закладається в тому, що записуються чи показують на відео, а потім обговорюються ситуації і між особові проблеми, з якими зіштовхуються керівники (скарги, інтриги, різного роду опір). Після цього декілька людей розігрують схожі ситуації, а всі інші слідкують за подіями навколо них і відповідно реагують на них чи пропонують власні ситуації.

Тема 9. Атестація персоналу

1. Поняття атестації.

Основою просування працівника по службовій драбині є атестація.

Атестація – спеціальна комплексна оцінка слабких та сильних сторін працівників, ступеню їх відповідності до вимог по посаді, діяльності (складності і продуктивності праці) і її результативності (особистого внеску і внеску в загальні результати підрозділу і організації в цілому).

Оцінка проводиться з метою визначення відповідності працівника посаді. Оцінка в межах атестації може відноситися до працівників в цілому чи локально, яка торкається тільки однієї функції; за більш тривалий період часу і націлена на поточну діяльність. На оцінку на тривалий період часу впливають перш за все події а націлену на поточну діяльність – в основному емоції.

Об'єктом атестації можуть бути також окремі підрозділи та їх елементи, часткова структура штатів, організація, складність і умови праці, їх вплив на підлеглих і результати діяльності.

Атестація робочого місця – комплексна оцінка його відповідності прогресивним технологічним, технічним і організаційним рішенням, вимогам охорони праці, нормативам і стандартам. Основні завдання такої атестації: раціоналізація, покращення умов праці, ліквідація не ефективних чи надлишкових робочих місць.

Виділяють наступні види атестації: *підсумкову, проміжну і спеціальну.*

При **підсумковій атестації** дається повна і різнобічна оцінка виробничій діяльності працівника за весь відповідний період. Це дозволяє передбачити поведінку людини в складних ситуаціях і доповнити оцінку підсумків на які впливають зовнішні фактори. Зазвичай така атестація проводиться раз в три – п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через порівняно короткі періоди, і кожна наступна повинна базуватися на результатах попередньої. Іноді така атестація проводиться один раз в квартал чи навіть щомісячно. Регулярні атестації як основа просування і винагороди доцільні там, де праця носить індивідуальний характер.

Спеціальна атестація у зв'язку з особливими обставинами, наприклад направленням на навчання, призначенням на нову посаду, проводиться перед прийняттям відповідного рішення.

Поряд з традиційною атестацією на практиці управління персоналом використовується **самооцінка (самоатестація)** шляхом письмових відповідей працівників на питання спеціальних анкет. Однак самооцінка зазвичай суб'єктивна (наявність переоцінки, недооцінки).

У відповідності із практикою атестація повинна проводитися періодично не менше одного разу на п'ять років; по відношенню до керівників і спеціалістів – не менше одного разу на три роки; по відношенню до майстрів, начальників дільниць і цехів – не менше одного разу на два роки.

Цілі атестації можуть бути очевидними і неочевидними (латентними).

Очевидна ціль заключається в встановленні офіційним порядком здатності даного працівника до виконання тієї чи іншої роботи; контроль виконання поставленого завдання; викриття резерву підвищення ефективності роботи; вирішення питання об'єму, шляхах і формах навчання, перепідготовки тощо.

Латентними цілями є: виконання вимог вищестоящої організації чи керівництва; знайомство керівника з співробітниками і завоювання ним авторитету; усунення кругової опіки в колективі; активізація роботи; покладення формальної відповідальності за представлення кадрів на атестаційній комісії тощо.

Більш детальну класифікацію цілей атестації персоналу представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Цілі атестації персоналу

Найменування	Характеристика
Адміністративні:	
- підвищення	Заповнення вакансії працівниками, які проявили свої здібності.
- переведення	Набуття працівником нового досвіду.
- пониження	Якщо керівництво вважає, що припинення трудового договору з працівником недоцільне з огляду на його стаж і заслуги в минулому.
- припинення дії трудового договору	Скорочення штатів.

Інформаційні	Інформування працівників про відносний рівень їх кваліфікації, якості й результативності праці. Інформування про якісний і кількісний склад персоналу організації, ступінь завантаження працівників і використання їх за фахом, вдосконалення стилів і методів управління персоналом.
Мотиваційні	Винагорода подякою, премією, доплатою, збільшенням розміру заробітної плати, підвищенням працівника у посаді. Знаходження резервів зростання продуктивності праці. Зацікавленість працівників у результатах своєї праці і всієї організації. Використання економічних стимулів і соціальних гарантій. Створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості.

Атестація працівників є однією з умов зміни трудового договору і має на меті покращити підбір і розташування кадрів, стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращенню якості і ефективності роботи, забезпечення більш тісного зв'язку зарплати з результатами праці, виховання кадрів.

На основі результатів атестації керівник організації вправі понизити чи підвищити працівника по посаді чи кваліфікаційній категорії; підвищити чи понизити його посадовий оклад; встановити, змінити чи відмінити надбавку до нього; підвищити чи звільнити працівника з посади. Всі ці заходи використовуються з врахуванням думки атестаційної комісії.

При проведенні всіх форм оцінки вважається неприпустимим є пониження працівника, оцінювати людей замість їх дій і обставин, здійснювати пошук винуватців замість причин, заціклюватися на негативних явищах, а не на заохоченні досягнень тощо.

Успіх атестації досягається перш за все використанням надійних провірених методів, об'єктивної думки, чіткістю цілей, адекватністю відображення внеску кожного, співставленістю критеріїв і показників оцінки. Треба пам'ятати, що атестаційна оцінка несе в собі елемент мотивації і є умовою зміни поведінки працівника.

Роль кадрових служб в атестаційному процесі відображається в розробці на основі діючого законодавства її детальних положень та принципів, контролі їх

використання, акумуляції і збереженні отриманої в результаті атестації інформації про персонал.

2. Об'єкти і показники атестаційної оцінки.

Основними об'єктами оцінки при атестації персоналу є: результати праці за відповідний період; ті чи інші сторони діяльності чи відношення до своїх обов'язків; риси особистості, пов'язані з виконанням робочих чи службових функцій; потенційна здатність до відповідної роботи.

Під показниками розуміють ступінь вираженості цих характеристик.

Критерії оцінки – це своєрідний бар'єр, за яким стан фактора оцінки буде задовольняти чи не задовольняти деякі вимоги.

Під **чинниками оцінки** розуміють набір характеристик того, кого оцінюють, який дозволяє отримати адекватне уявлення про працівника. **Чинники оцінки поділяються на основні і додаткові.**

До основних чинників відносять ті, без яких неможливо скласти уявлення про суб'єкт і розшифрувати зміст його оцінки. **До них відносять:** професійні знання, навички, досвід; моральні (принциповість, чесність, обов'язковість, самокритичність); вольові (енергійність, наполегливість, робото спроможність); ділові та організаторські (ініціативність, ціле направленість, самостійність, зібраність, дисциплінованість, лідерські задатки, оперативність, творчий підхід); потенційні можливості. При цьому люди атестуються тільки з точки зору змісту роботи. Особистість людини оцінці не підлягає, тому не можна зробити висновок, хорошою вона являється в цілому чи поганою.

В якості основних чинників оцінки керівників можна назвати моральні і вольові якості, ерудицію, організаторські здатності, загальні підсумки роботи організації чи підрозділу. **Для спеціалістів основними чинниками оцінки є:** компетентність, творча активність, потенційні можливості, вміння викладати свої думки. **Основними чинниками оцінки кваліфікації працівника є** виробничий стаж. Ділові якості кількісній оцінці не піддаються. **Основним чинниками оцінки роботи допоміжного персоналу є** кількість обробленої інформації. **Складність праці працівника управління** оцінюється за такими основними чинниками, як зміст роботи, різноманітність, самостійність, масштаби і складність керівництва, характер і ступінь відповідальності, відношення творчих і стандартних процедур.

Додаткові чинники оцінки допомагають глибше розкрити і уточнити цей зміст.

Елементи атестації: оцінка праці і оцінка персоналу.

Оцінка праці направлена на співставлення змісту, якості і об'єму фактичної праці з результатом праці, який запланований. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

При проведенні атестації керівників потрібно давати оцінку праці не тільки даного керівника, але й організувати особливі процедури оцінювання праці підрозділу, яким керує даний керівник.

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання конкретного виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту.

3. Організація процесу атестації.

Етапи атестації

Атестація проводиться в декілька етапів:

1. підготовчий етап, який здійснює кадрова служба включає: розробку принципів і методики проведення атестації; видавництво нормативних документів по підготовці, проведенню атестації (наказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція по збереженню персональної інформації); підготовку спеціальної програми по проведенню атестаційних заходів; підготовку матеріалів атестації (бланки, форми).

2. проведення атестації: керівники та особи, які атестуються самостійно готують звіти; керівники та особи, які атестуються, співробітники та колеги заповнюють оціночні форми; аналіз результатів; проведення засідання атестаційної комісії.

3. підсумковий етап: аналіз кадрової атестації, ввід і організація використання персональної інформації; підготовка рекомендацій по роботі з персоналом; затвердження результатів атестації.

Аналіз результатів атестації включає в себе:

- 1. Оцінку праці** – виявлення працівників, які не задовольняють стандарти праці; виявлення працівників, які задовольняють стандарти праці; виявлення працівників, які суттєво перевищують стандарти праці.
- 2. Оцінка персоналу** – діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей, співставлення індивідуальних результатів із стандартними потребами праці (по рівнях і специфіці посад), виявлення співробітників з якостями, які не відповідають стандартам, оцінка перспектив ефективної діяльності, оцінка росту, ротації.
- 3. Зведення і обробка даних**, проводиться по закінченні атестації. Для проведення узагальнених висновків: складають порівняльні таблиці ефективності працівників; виділяють групи ризику (неефективно працюючих або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей); виділяють групу росту (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку); готують рекомендації по використанню даних атестації.
- 4. Проведення співбесід по результатах атестації.** Крім зворотного зв'язку з особою, яка атестується, під час бесіди проводиться уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації, а потім нові і уточненні дані вводяться в узагальнені форми і аналізуються.
- 5. Організація зберігання даних.** Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових чи інших рішень, необхідно правильно організувати зберігання інформації по результатах атестації.

Графік та список посад, які підлягають атестації, склади комісій, правила і критерії затверджуються керівниками організації по узгодженню з профспілковим органом до початку календарного року і не пізніше чим за місяць доводяться до відома тих, хто буде атестуватися.

В графіку проведення атестації вказується назва підрозділу, в якому працює атестуючий, його прізвище, посада, дата проведення атестації і представлення в атестаційну комісію необхідних документів, а також посади і прізвища працівників, відповідальних за їх підготовку.

Як правило, в першу чергу атестуються керівники підрозділів, організації, підприємства, а потім підлеглі їм працівники. Атестація членів атестаційних комісій проводиться на загальних положеннях. В атестаційну комісію включаються керівники підрозділів (15-20%), висококваліфіковані спеціалісти (60-70%), представники профспілки (10-15%).

Не пізніше ніж за місяць до проведення атестації працівникам, які підлягають атестуванню, надають графік його проведення, в якому зазначають дату, місце і години роботи атестаційної комісії.

Зазвичай в планову атестацію не включаються особи, що пропрацювали в організації менше року, молоді спеціалісти на протязі трьох років після закінчення учбового закладу, вагітні жінки і жінки, які мають дітей у віці до трьох років.

Оцінка діяльності працівника і рекомендації комісії приймаються відкритим голосуванням у відсутності атестуємого. Результати голосування визначаються більшістю голосів. Комісія оцінює ступінь відповідності працівника зайнятій посаді і дає рекомендації щодо просування по посаді, підвищення окладу, переводу в інший підрозділ, направлення на перенавчання, звільнення.

Результати атестації (оцінка і рекомендації) заносяться в атестаційний лист, який складається в одному екземплярі і підписується всіма членами комісії, які брали участь в голосуванні. Якщо голова або члени комісії мають іншу думку щодо оцінки роботи і ділових якостей працівника, якого атестують, вони викладають її в довільній формі і додають до атестаційного листа.

Свої висновки і рекомендації атестаційна комісія приймає після закінчення співбесіди на закритому засіданні, де члени комісії мають змогу вільно висловити свої думки і винести узгоджене рішення стосовно кожного з атестованих. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів. За однакової кількості голосів думка голови комісії є вирішальною.

Атестаційний лист і представлення на працівника, який пройшов атестацію, зберігається в його особовій справі.

При неявці атестуємого на засідання комісії без поважних причин воно може проводитися і в його відсутність (однак, якщо є поважна причина, то воно переноситься).

Відділ кадрів готує довідку і наказ про підсумки атестації, складає спільно з керівництвом план заходів по реалізації підсумків та списки відповідальних за його проведення.

Всі необхідні документи при проходженні атестації представлені у вигляді форми 1, 2, 3, 4.

Відгук (характеристика)

прізвище, ім'я, по-батькові і посада працівника, який підлягає атестації, назва підрозділу підприємства (організації), де він працює

1. Виробнича діяльність (на протязі атестаційного періоду) _____ виконання атестуючим обов'язків, передбачених його посадовою інструкцією, позапланових робіт, їх кількість, обсяг, дотримання встановлених строків, оцінка діяльності атестуючого.

2. Виконання особистих творчих планів, наявність раціоналізаторських пропозицій і винаходів, організаційних і методичних розробок.

3. Кваліфікація атестуючого, робота по підвищенню кваліфікації, загальнокультурного рівня.

4. Ділові і особисті якості атестуючого.

Висновок. Відповідає чи не відповідає атестуючий посаді, яку займає. Рекомендації щодо заохочення, необхідності покращення окремих напрямків роботи, підвищення кваліфікації.

Графік

проведення атестації керівників підрозділів і спеціалістів по підрозділах _____

Підрозділ	Прізвище, ім'я, по-батькові атестуючого	Посада атестуючого	Дата проведення атестації	Дата представлення відгуку (характеристики) в атестаційну комісію	Посада, П.І.П., відповідального за підготовку відгуку (характеристики)

Атестаційний лист

1. Загальні відомості

1.1. Прізвище, ім'я, по-батькові _____

1.2. Дата народження _____

1.3. Посада, яку обіймає працівник _____

1.4. Освіта _____

(найменування навчального закладу і рік закінчення)

- 1.5. Спеціальність за освітою _____
- 1.6. Науковий ступінь, вчене звання _____
- 1.7. загальний трудовий стаж _____ років, в т. ч. у даній організації _____ років
- 1.8. Підвищення кваліфікації за атестаційний період _____
- 1.9. Нагороди і відзнаки за атестаційний період _____
- 1.10. Стягнення за атестаційний період _____

2. Оцінка атестованого працівника

2.1. Ділові якості працівника

Оцінювані якості	Бали
Сумарний показник складності виконуваних робіт	
Комплексна оцінка якості праці	
Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня	
Оцінка сукупності ділових якостей	
Оцінка результатів праці	

2.2. Особистісні якості працівника

Види якостей особистості	Високі	Середні	Низькі
Моральні якості			
Працелюбність			
Принциповість			
Чесність			
Обов'язковість			
Самокритичність			
Вольові якості			
Енергійність			
Наполегливість			
Твердість			
Працездатність			
Комунікабельність			
Організаторські якості			
Цілеспрямованість			
Ініціативність			
Самостійність			
Зібраність			
Дисциплінованість			
Задатки лідера			
Потенційні здібності, які можуть розкритися у майбутньому (перерахувати)			

2.3. Рішення попередньої атестаційної комісії: _____

Посада та підпис безпосереднього керівника _____

« _____ » _____ 20__ р.

3. Результати атестації:

3.1. Запитання, поставлені працівнику і відповіді на них: _____

3.2. Зауваження і пропозиції, які висловлені членами комісії: _____

3.3. Зауваження і пропозиції, які висловлені працівником: _____

3.4. За підсумками голосування комісії:

- відповідає обійманій посаді (за _____, проти _____);

- відповідає обійманій посаді за умови _____

(за _____, проти _____).

3.5. Рішення атестаційної комісії _____

3.6. Рекомендації атестаційної комісії _____

(за _____, проти _____).

Голова атестаційної комісії _____

Члени атестаційної комісії _____

(підписи)

« _____ » _____ 20__ р.

3.7. З результатами атестування ознайомлений _____

(підпис працівника, якого атестують)

Форма 4

Форма протоколу

засідання атестаційної комісії

від « _____ » _____ 20__ р.

Були присутні: П.І.П. голови і секретаря, членів атестаційної комісії, присутніх на засіданні _____

Порядок денний:

Атестація керівників і спеціалістів: назва підрозділу підприємства (організації) _____

Слухали:

Відгук (характеристику) атестуючого: П.І.П. _____

Відомості атестуючого про його роботу: короткий зміст _____

Запитання до атестуючого: короткий зміст _____

Відповіді атестуючого: короткий зміст _____

Виступи: П.І.П. керівника атестуючого, членів атестаційної комісії, короткий зміст їх виступів

Постановили:

Оцінка діяльності атестуючого _____

Рекомендації атестаційної комісії _____

Голова _____

Секретар _____

Тема 10. Ділова кар'єра і її організація

1. Поняття і цілі кар'єри.

Кар'єра – це результат свідомої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.

Ділова кар'єра – просування працівника по службовій ієрархії чи послідовна зміна діяльності як в межах окремої організації, так і на протязі життя, а також сприйняття людиною цих змін. Таким чином, кар'єра має **як об'єктивну, так і суб'єктивну сторони.**

З організаційної точки зору кар'єра розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень особи щодо вибору того чи іншого варіанту майбутньої діяльності. Цей вибір буде залежати від можливостей подолання розходжень між реальним і бажаним посадовим становищем.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і **статичною**, яка здійснюється на одному місці і на одній посаді шляхом професійного росту. **Вона буває вертикальною**, яка передбачає посадове переміщення по сходах ієрархічної драбини, і **горизонтальною**, яка відбувається в межах одного рівня управління, але із зміною виду діяльності, а інколи і професії. **Поєднання цих двох підходів утворює ступеневу кар'єру.**

Кар'єра може бути адміністративною чи професійною.

Більш фірм, функціонування яких пов'язана з наукоємною діяльністю, щоб зберегти висококваліфіковані кадри і покращити використання їх творчий потенціал, ставлять у відповідність службовій драбині драбину наукових ступенів і звань («паралельна службова драбина»). Це запобігає переходу інтелектуальної еліти на адміністративну роботу.

Виділяють таку різновидність **кар'єри як центрострімку**, суто якої полягає не тільки в переміщеннях, але й у їх реальному результаті. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи ніяких високих посад, може приблизитися до керівництва, бути допущеним у вузькі кола спілкування, включеним до еліти.

Звідси випливає, що успіх в кар'єрі можна розглядати і з точки зору просування всередині організації від однієї посади до іншої, більш високої, і з точки зору ступеня володіння відповідною професією, відповідними навиками і знаннями, і з точки зору отримання особливого визнання керівництва.

Кар'єра буває **внутрішньо організаційною** – конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку (навчання, прийом на роботу, професійний ріст, перенавчання, вихід на пенсію) в межах однієї організації. Вона поділяється на спеціалізовану і неспеціалізовану.

Кар'єра буває **між організаційна** – конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра поділяється на спеціалізовану і неспеціалізовану.

Спеціалізована – характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії працівник може пройти послідовно як в одній, так в різних організаціях, але в межах професії й галузі діяльності, у якій він спеціалізується.

Неспеціалізована – шаблі цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних компаніях, однак він повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії і не затримуватися на одній посаді більше ніж три роки. Тому він має значно менший обсяг спеціалізованих знань і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію. Наприклад, керівник відділу збуту міняється місцями з керівником з керівником постачання. (така кар'єра практикується в Японії).

Чинники успішної кар'єри: випадок, який дає людині шанс, реалістичний підхід до вибору напрямку, можливості, які пов'язані із соціально-економічним статусом сім'ї (освіта, зв'язки), добре знання своїх сильних та слабких сторін, чітке планування.

Внутрішня оцінка успішності і неуспішності кар'єри проходить шляхом співставлення реального стану речей з особистими цілями і прагненнями даної людини, а зовнішня ґрунтується на думці оточуючих, відповідній займаній посаді, статусі, впливовості.

Будь-яка кар'єра робиться заради чогось, тобто має свої рушійні мотиви, які з роками змінюються. **До таких мотивів відносять:**

- **Автономія.** Людина прагне до незалежності. В межах організації її дають висока посада, статус, авторитет, заслуги.
- **Функціональна компетентність.** Людина прагне бути кращим спеціалістом у своїй справі та уміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього вона орієнтується на професійний ріст, а посадове просування розглядає скрізь призму професійного. Таких людей не цікавить матеріальна сторона, проте вони високо цінують визнання зі сторони адміністрації та колег.
- **Безпека і стабільність.** Діяльністю працівників управляє прагнення зберегти і укріпити своє становище в організації, тому в якості основного завдання вони розглядають отримання посади, яка дає такі гарантії.
- **Управлінська компетентність.** Людиною керує прагнення влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням,

статусом, важливою і відповідальною роботою, високою зарплатою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням по службовій драбині.

- **Підприємницька креативність.** Людьми керує прагнення створити чи організувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – надбання необхідних для цього влади і свободи, які надають відповідна посада.
- **Потреба в суперництві.** Людина прагне кар'єри заради того, щоб бути завжди і всюди першою.
- **Стиль життя.** Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особисті і сімейні. Якщо у людини не має сім'ї, то на перше місце може вийти робота.

Якщо керівництво організації вирішило підвищувати працівників на основі їх компетентності, то одночасно треба вирішити, яким буде процес – **формальним чи неформальним.**

Формальний метод – це гласна політика і процедура кар'єрного просування по службі. Усіх працівників повідомляють про вакансії і критерії, яким повинен відповідати кандидат на посаду.

Неформальний метод – це негласна політика і процедура кар'єрного просування по службі, коли вільні вакансії і вимоги до кандидатів не оголошуються відкрито.

Кар'єру не треба плутати з таким поняттям як кар'єризм – це гонитва за кар'єрою, прагнення особистого благополуччя, просування по службі в особистих інтересах. Це прагнення викликане корисними цілями, а не інтересами суспільної справи.

2. Етапи кар'єри і її планування.

Управління персоналом має здійснювати наголос на планування і розвиток кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальні цілі і досягати їх з позиції зайняття більш високої посади. За своєю сутністю кар'єра має стратегічний характер тому, що вона спрямована на просування працівника у майбутньому.

Сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких чинників стримування та опору. Із такого визначення стратегії кар'єри випливає, що її основна мета полягає у забезпеченні стійкості кар'єрного процесу, а не у встановленні конкретного соціального або посадового статусу в майбутньому періоді.

Офіційна (затверджена в організації) програма управління кар'єрою дає можливість людям сприймати їх роботу в організації як перелік переміщень на різні посади, що дає можливість розвиватися як організації, так і самій людині, яка в ній працює.

Базою для планування кар'єри може бути минулий досвід просування працівників посадовими щаблями. Першим кроком до посадового впорядкування є посадові інструкції.

Етапи кар'єри розробляються в наступному порядку:

- 1 етап – вивчення змісту роботи, що склався на окремих етапах просування по службі,
- 2 етап – визначення нових «вхідних» і «вихідних» параметрів на кожному етапі,
- 3 етап – деталізація вимог для входження в кожен етап (освіта, кваліфікація, вік),
- 4 етап – визначення ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Цей порядок, який став вже «традиційним», нині розвивається у більш деталізований.

В діловій кар'єрі виділяють наступні етапи:

1. **Підготовчий етап (18-22 роки)** – пов'язаний з отриманням вищої чи середньої професійної освіти. Кар'єри тут ще не має, так як вона розпочинається з моменту зарахування випускника в штат організації, де закладаються основи майбутнього спеціаліста і керівника.
2. **На адаптаційному етапі (23-30 років)** – відбувається входження молодого спеціаліста в світ роботи, оволодіння новою професією та пошук свого місця в колективі. Середина цього етапу може співпадати з початком кар'єри керівника, для якої попередня посада вузького спеціаліста створила всі необхідні передумови. Вважається, що ідеальною «стартовою площадкою» кар'єри менеджера є важка посада низового лінійного керівника, а не «тепле місце» в апараті.
3. **В межах стабілізаційного етапу кар'єри (30-40 років)** – відбувається кінцевий розподіл працівників на перспективних і неперспективних по відношенні до керівництва. Однак до кінця цього періоду всі стають професіоналами в своїй роботі.
4. Відсутність перспектив просування, яка доповнюється психологічними проблемами приводить більшість людей до «кризи середнього віку або кризи середини життя». Проаналізувавши своє життя та діяльність, вони шукають шляхи пристосування до нової ситуації і вирішують як жити далі. Прийняття такого рішення означає перехід до **етапу консолідації кар'єри (40-50 років)**. При цьому більш рішучі зосереджуються на кар'єрі лінійних керівників, а менш рішучі – штабних. Не перспективні керівники низового рівня починають освоювати нові сфери діяльності і переходять до «горизонтальної кар'єри».
5. **У віці 50-60 років в діловій кар'єрі настає етап зрілості**, на якому люди можуть зосередитися на передачі своїх знань, досвіду, майстерності молодому поколінню. Для керівників старшого віку тут необхідно своєчасно підбирати посади з урахуванням реальних сил, досвіду та знань.
6. **Завершальним етапом кар'єри**. Який настає після 60 років, є підготовка до виходу на пенсію. Це питання суто індивідуальне. В одних – це якомога швидше, з моменту настання юридичного права, а для інших – якомога пізніше.

Планування кар'єри потребує від фірми перспективної роботи з кадрами, систематичного нагромадження і обробки інформації у таких напрямках: збір даних про складений зміст робіт по окремих етапах, їх важливості й часу, що

приділяється кожній роботі; визначення на основі аналізу цих даних знань з досвіду і рівня кваліфікації для кожного етапу; виявлення схожих моделей діяльності на різних посадах.

Службове переміщення в організації може здійснюватися у відповідності з такими принципами, як: результативність роботи, компетентність і потенційні можливості, організаторські можливості, загальні можливості. Просування покращує морально-психологічний клімат в колективі.

На Заході сьогодні ділова кар'єра є об'єктом управління. Воно зводиться до сукупності заходів, які здійснюються кадровими службами і консалтинговими фірмами. Їх необхідність пов'язана з тим, що більшість працівників зазвичай до своєї кар'єри відносяться пасивно, вважаючи, що даними питаннями повинно займатися їх керівництво. Тому обов'язковим є планування ділової кар'єри, тобто визначення шляхів, які ведуть до досягнення її цілей.

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Процес планування кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб та інтересів і потенційних можливостей, на основі чого з врахуванням перспектив організації і об'єктивних особистих даних формуються основні цілі кар'єри.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечити підвищення рівня зацікавленості працівників, виявити осіб з високим потенціалом просування. Вона відображає наступні моменти: можливості підготовки працівників на майбутню перспективу з врахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації, стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри, способи взаємозалежності кар'єри і результатів оцінки діяльності, шляхи створення сприятливих умов для розвитку, організація ефективної системи підвищення кваліфікації, можливі напрямки ротації, форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Планування ділової кар'єри може бути загальним і конкретним. При загальному плануванні розробляються карєрограми шляхом підбору декількох можливих напрямів службового росту працівників.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ, який складається на 5-10 років і містить зобов'язання адміністрації забезпечення горизонтального і вертикального переміщення працівників, а також обов'язки працівників підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

При **конкретному** плануванні кар'єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються строки відповідного навчання.

Планування кар'єри забезпечує взаємозв'язок цілей організації і працівника; врахування їх потреб; вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення критерій просування; ознайомлення людей з реальними перспективами їх росту і умовами, які сприяють цьому.

В цілому планування кар'єри повинно бути пов'язано з мотивацією просування по службі і є довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі.

Плануванням кар'єри працівника займаються: сам працівник, менеджер по персоналу, лінійний керівник.

Засобом реалізації плану кар'єри є успішна робота в залежності від займаної посади; професійний та індивідуальний розвиток; навчання; ефективно співробітництво з керівником; створення положення та іміджу в організації. Все це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і досягнути бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

Просування по службі визначається двома групами обставин:

1.Об'єктивними – максимально можлива в даній організації точка кар'єри, число проміжних ступенів до неї, відношення кількості працівників вищого рівня до числа співробітників даного рівня, їх потенційна мобільність (відношення кількості вакансій на вищестоящому рівні в середньому за період до кількості осіб даного рівня).

2.Суб'єктивними – освіта, кваліфікація, внутрішня мотивація, наполегливість, вміння подати себе тощо.

Сьогодні вважається, що успіх кар'єри залежить від здатності працювати на перетині різних сфер діяльності.

Для того, щоб управляти кар'єрою, необхідний більш детальний опис того, що відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Для цього в організаціях, зацікавлених в ефективному управлінні кар'єрою, проводяться спеціальні дослідження. У таблиці 1 наведено приблизний перелік функціональних взаємозв'язків у процесі управління діловою кар'єрою.

Таблиця 1

Приблизний перелік функціональних взаємозв'язків у процесі управління діловою кар'єрою

Функції управління	Дирекція	Служба управління персоналом	Керівники підрозділів	Профспілковий комітет
Складання планів з управління діловою кар'єрою і кадровим резервом	П	О	У	УЗ
Вживання заходів чи заохочення стягнення за виконану роботу з кадровим резервом	П	О	П	УЗ
Вдосконалення організації заміщення кадрів	П	О	У	УЗ
Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад	П	О	П	У
Підвищення кваліфікації працівників, зарахованих у резерв	П	О	У	УЗ
Оформлення в резерв і переміщення на посадах	П	О	П	У
Організація обліку управління діловою кар'єрою і резервом	П	О	П	УЗ
Вивчення розміщення і використання фахівців, а також ділових якостей працівників	П	О	П	УЗ
Створення резерву кадрів на	П	О	У	УЗ

висування				
Контроль виконання керівниками підрозділів роботи з управління діловою кар'єрою і кадровим резервом	П	О	П	У
Вивчення руху кадрів	П	О	П	УЗ
Забезпечення складання звітності з управління діловою кар'єрою і кадровим резервом	П	О	П	УЗ
Пророблення схем заміщення та індивідуальних планів розвитку ділової кар'єри	П	О	П	УЗ
Контроль реалізації планів підготовки фахівців, відібраних у резерв кадрів	П	О	У	У
Виконання програми роботи з кадровим резервом	П	О	П	УЗ

3. Вибір кар'єри.

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті – це вибір кар'єри. А для цього потрібно знати існуючі **типи кар'єри**:

1. Реалістичний тип – люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами – машиніст.

2. Дослідницький тип – люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати – дослідник.

3. Артистичний тип – люди. Які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свою інтуїцію, творчість, уявлення – декоратор.

4. Соціальний тип – люди, які люблять працювати в команді, допомагати іншим – шкільний консультант.

5. Підприємницький тип – люди, які люблять впливати на інших, управляти іншими для досягнення виробничих цілей – захисник.

6. Конвенційний тип – люди, які люблять працювати з інформацією, мають здібності до розрахунків за інструкціями – бухгалтер.

4. Горизонтальна кар'єра.

Для керівників і спеціалістів, чий «потенціал підвищення» вичерпаний, але які можуть принести велику користь організації, все більш широко використовується практика **горизонтальної кар'єри**.

Горизонтальна кар'єра забезпечує можливість оволодіння новими сферами діяльності, підвищення кваліфікації в одній спеціальності, нарощування операційної майстерності і постійного підтримання інтересу до роботи.

Горизонтальна кар'єра здійснюється перш за все у формі ротації, яка має дві різновидності: **переміщення і перестановка**.

Переміщення працівника передбачає виконання ним тих самих обов'язків тільки на новому місці. Найчастіше воно використовується для підкріплення відстаючої дільниці.

Перестановка означає отримання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між вищестоящими і вищестоящими органами без зміни рангу.

Близькою по суті до переміщення і перестановки є форма ротації така, **як «карусель»**, тобто тимчасовий перехід працівника в межах фірми на іншу посаду чи інший підрозділ, де йому приходится виконувати функції, які значно відрізняються від попередніх. Тут здійснюється освоєння нової спеціальності, отримується новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширюється кругозір. Іноді саме за допомогою такої форми людина може «знайти себе» і почати нову вертикальну кар'єру.

В європейських і американських фірмах участь в «каруселі» є добровільною. В Японії - обов'язкова для молодих спеціалістів.

Іншою різновидністю горизонтальної кар'єри є **збагачення праці**, тобто якісна зміна характеру роботи, яка існує в таких формах, як збільшення відповідальності, надання більших прав при використанні ресурсів, участь в роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

До збагачення праці можна віднести також чергування видів робіт, які виконуються на одному місці; тимчасове призначення на більш високу посаду; надання можливості займатися науковою роботою і робити відповідну кар'єру; участь у навчанні інших, наставництві, передачі досвіду.

Планування кар'єри охоплює весь трудовий період працівника від 22 до 65 років.

Динаміку кар'єри керівники визначають два основних параметри: потенціал просування і рівень поточної професійної компетенції. **Виходячи з цього складаємо матрицю позицій кар'єри, яка містить наступні елементи:**

1. **Ученики, новачки** – потенціал просування високий, але компетентність низька.
2. **«Зірки»** - потенціал і компетентність високі.
3. **Тверді середняки** – добре працюють, але шанси невеликі (по причині або особистих якостей, або організаційної ситуації).
4. **«Сухостій»** - працюють мало і шанси на просування невеликі.

Розробка схем заміщення посад керівників починається з аналізу посадових вимог та їх взаємозв'язків. Спочатку розглядають ключові посади в апараті управління, потім близькі їм по структурі і відповідальності; і на кінець, допоміжні тобто ті, які допомагають готувати управляючих. Є посади, робота на яких практично обов'язкова перед призначенням на високу посаду. Вони фігурують в схемі заміщення з врахуванням того, що переміщення відкривають нові вакансії. Але в повному об'ємі така робота здійснюється лише у вищій ланці управління.

Посади в апараті управління заміщаються у відповідності до таких принципів:

- у низовій ланці управління і штабних підрозділах – молодими спеціалістами,
- у всіх ланках – керівниками і спеціалістами із власної і інших організацій,

- в управлінській еліті – шляхом поєднання ротації і швидкого просування власних перспективних кадрів.

Тема 11. Розірвання трудового контракту

1. Плинність кадрів і шляхи управління нею.

Основна причина плинності – незадоволення працівників своїм становищем, а саме: зарплатою, умовами і організацією праці; не вирішенням соціальних проблем; відсутністю умов для відпочинку; зневажливим ставленням зі сторони керівництва; неможливістю реалізувати кар'єрний ріст тощо. Таким чином, плинність кадрів пов'язана не тільки із соціальними і побутовими причинами, але й зі труднощами самореалізації і самоутвердження.

Обставини, які спричиняють плинність кадрів, можуть бути повністю управляемі (умови праці і побуту), частково управляемі (задоволеність колективом, взаємовідносинами, формами мотивації) і неуправляемі (природно-кліматичні фактори).

Цілеспрямовано діючи на перші і другі, можна суттєво скоротити плинність. **Для цього використовують різні заходи:** технічні (вдосконалення техніки і технології, покращення умов праці); організаційні (знаходження для кожного працівника робочого місця, яке б найбільш йому відповідало); соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, покращення внутрішнього клімату); культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування, підвищення корпоративної культури).

Попередні інструктаж зменшує плинність кадрів. Зменшує плинність відчуття, що людина може вплинути на виробничі процеси. Задоволеність приносить свобода у виборі темпу і черговості виконання завдань, можливості внесення в процес свого, нового.

Для управління процесами плинності кадрів велике значення має збір і аналіз інформації про них. В першу чергу необхідно зібрати відомості про загальну кількість звільнених; звільнених жінок; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менше 3 і більше 10 років; з професійною, вищою і середньою спеціальною освітою.

Відомості про звільнених заносять в **книгу вибуття**, в якій роблять відмітку про причину звільнення, і **на спеціальні карточки**. Дані карточки містять такі позиції, як дата народження, стать, освіта, рік закінчення учбового закладу, місце роботи, посада, кваліфікація, професія, стаж в організації, на якій посаді був прийнятий на підприємство, скільки раз змінював професію, скільки раз змінював підрозділ, причини звільнення.

Детальне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних досліджень по двох напрямках: для створення загального портрета звільненого; для вивчення причин вибуття, в якості яких можуть виступати робота не по спеціальності, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, зарплатою, неможливість розвитку, погані відносини з

керівництвом, погана робоча атмосфера, народження дитини, відсутність соціальної інфраструктури, тривалі поїздки.

У великих організаціях дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими групами звільнених. Поглиблений аналіз можна проводити раз на рік, а кількісну оцінку по підрозділах-щомісячно. Це дозволить уточнити причини і своєчасно переглянути заходи по закріпленню кадрів.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на «потенційну плинність», обумовлену скритою незадоволеністю працівників. Її необхідно порівняти з реальною плинністю і досліджувати по групах звільнених і причинах звільнення. Якщо, наприклад, скрита плинність висока, а реальна-низька, в колективі діють внутрішні стабілізаційні чинники.

2. Способи вивільнення персоналу та надання соціальних гарантій вивільненим працівникам.

Вивільнення робочої сили підприємства має об'єктивний характер і пов'язане із орієнтацією на інтенсивний шлях розвитку виробництва: впровадження технічних та технологічних інновацій, організаційними змінами у сфері праці, економією живої праці, а також реорганізацією або ліквідацією нерентабельних підприємств та збиткових виробництв.

При вивільненні робочої сили з підприємства необхідно керуватися наступними обставинами:

1. економічні умови вимагають утримання на підприємстві дійсно необхідної кількості працівників і вивільнення надлишкової;
2. згідно з чинним трудовим законодавством підвищується відповідальність підприємств за соціальний захист вивільнених працівників (виплата відповідної компенсації), що не може не стримувати реального вивільнення. Ця причина є наслідком прихованого безробіття, тобто людина в такій ситуації вважається такою, що працює, а фактично вона не має роботи і відповідно не отримує зарплати;
3. можливі наслідки з працевлаштування вивільнених працівників примушують державні органи влади всіляко стримувати масове вивільнення з підприємств, у зв'язку з цим у програмах зайнятості передбачені заходи щодо попередження масового вивільнення працівників, а також виділяються кошти на перенавчання та перепідготовку вивільненої робочої сили;
4. технічні чинники, пов'язані з впровадженням досягнень НТП, які зумовили зміни попиту на працю, ліквідацію певних робочих місць, підвищення вимог до працівників на нових або модернізованих робочих місцях;
5. організаційні чинники охоплюють зміни організаційних структур, методів, процесів праці, злиття чи об'єднання робочих місць, підрозділів тощо.

Питання про вивільнення персоналу виникає тоді, коли організації приходиться чи скорочувати, чи перебудовувати свою діяльність. Вивільнення персоналу призводить до усунення надмірної чисельності, невідповідності працівників вимогам, зниженню додаткових видатків по причині

низької продуктивності праці і якості, а тому воно являється економічною необхідністю.

Процес вивільнення персоналу охоплює такі етапи:

1. **Оцінювання ситуації з людськими ресурсами організації та ідентифікація можливих дій.** Здійснюють цю роботу з урахуванням наявних і майбутніх потреб організації, передбачуваних змін і її навколишньому середовищі. Також на цьому етапі доцільно проаналізувати всі причини запланованих і незапланованих вивільнень.
2. **Вибір і реалізація програми вивільнення персоналу.** Створення її має відбуватися на основі місії і стратегії організації з урахуванням організаційної структури. Потім визначають цілі вивільнення і терміни їх реалізації. Важливо також залучити працівників до процесу реалізації необхідних змін, обґрунтувавши їх необхідність, розкривши можливі наслідки для тих, хто залишився в організації, і для тих, хто її покине.
3. **Оновлення персоналу.** Вивільнення персоналу як частина широкої програми **аутсорсингу** (запрограмованих дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності і конкурентності шляхом вибору нових процесів організації праці, формування коштів, організаційної структури і використання людських ресурсів), створює умови для впровадження нових методів організації праці, мотивації та стимулювання працівників; розширення сфери комунікацій; впровадження нових систем добору персоналу; інвестування у розвиток персоналу.

При будь яких звільненнях потрібно максимум пом'якшувати їх наслідки, використовуючи для цього всі можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можливо безболісно провести за рахунок підвищення їх мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів.

Фірми на Заході використовують масове звільнення тільки в крайньому випадку, надаючи перевагу гнучкій політиці зайнятості, яка полягає в призупиненні найму, коли на звільнені місця не наймаються нові працівники (при цьому скорочуються лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця), а також скороченням робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня чи робочого тижня, відміни зверх урочних робіт, розподілу посад тощо.

В критичних ситуаціях доцільний розподіл посад між двома і більше працівниками. Його позитивною стороною для організації є можливість інтенсифікації праці виконавців.

На практиці існують випадки коли кількість бажаючих вийти на пенсію виявляється в декілька раз більшою чим потрібно, і тоді використовують **метод селективного скорочення, коли звільнення розтягують на декілька років.**

При скороченні чисельності чи штату перевага надається на збереженні робочого місця працівника з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією.

Згідно трудового законодавства адміністрація підприємства вправі в межах однорідних професій і посад проводити перегрупування працівників і переводити

більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї на законній основі менш кваліфікованого працівника.

Конкретну послідовність звільнення можна визначити за допомогою бальної системи, яка враховує стаж, вік, склад сім'ї, здоров'я, можливість знайти роботу.

В першу чергу скорочують працівників низької кваліфікації і тих кому простіше знайти роботу.

Треба мати на увазі, що невиправдані звільнення понижують продуктивність праці, збільшують частку браку, викликають зниження зацікавленості до роботи («внутрішнє звільнення»), плинність (добровільне звільнення), додаткові видатки (наприклад, на найм нового працівника).

Про всі зміни щодо звільнення працівник повинен бути проінформований не пізніше чим за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. На протязі строку попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки та дотримуватися правил трудового розпорядку.

3. Організація процесу звільнення.

Відповідно до Закону України «Про зайнятість» звільнюваний персонал адміністрація повинна попередити за два місяці до звільнення, ознайомивши кожного звільненого з наказом під розписку. Одночасно списки вивільнених працівників надсилаються до служби зайнятості за місцем постійного проживання працівника. Після закінчення двомісячного терміну людина звільняється, а їй надається допомога у розмірі тримісячної середньої зарплати. Якщо вивільнена особа не працевлаштується за три місяці, вона реєструється у службі зайнятості за місцем проживання, як така що потребує роботи і їй призначається допомога по безробіттю.

Якщо вивільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, то процедуру та документи, що її супроводжують можна побачити з даних таблиці 1.

Таблиця 1

Порядок звільнення персоналу підприємства за власним бажанням

Заходи	Строк до звільнення	Посадові особи	Документи
Первинна інформація про звільнення	2-4 тижні	Керівник підприємства, підрозділу, юрисконсульт, працівник, який звільняється	Протокол атестаційної комісії, наказ про скорочення штатів, заява про звільнення
Співбесіда з працівником і аналіз причин звільнення на кадровій комісії	2 тижні	Заступник керівника підприємства, керівник відділу, інспектор ВК, юрисконсульт, працівник, який звільняється	Протокол засідання комісії, особова справа звільнюваного

Рішення про звільнення	2 тижні	Керівник підприємства, підрозділу, менеджер ВК, працівник, який звільняється	Наказ про звільнення
Здача робочого місця і внутрішніх документів	3 дні	Керівник відділу, інспектор ВК, юрисконсульт, працівник, який звільняється	Акт прийому-передачі робочого місця, контракт працівника, посадова інструкція, договір про матеріальну відповідальність, документи службового користування
Фінансові розрахунки із звільнюваним	1 день	Головний бухгалтер, керівник відділу, бухгалтер-касир, працівник, який звільняється	Грошовий розрахунок по заробітній платі, компенсація відпустки
Завершальне оформлення паперових документів	В день звільнення	Керівник ВК, інспектор ВК, працівник, який звільняється	Трудова книжка, перепустка, особова справа особи, яка звільняється

Працівники, які звільняються за власним бажанням, є цінним джерелом інформації, яку можна використати для вдосконалення управління персоналом. Тому у багатьох організаціях їм пропонують при звільненні відповісти на запитання анкети (форма 1).

Форма 1

Анкета для опитування працівників, які звільняються з організації

1. Прізвище, ім'я, по-батькові _____

2. Підрозділ _____

3. Просимо вказати причину вашого звільнення:

а) пропозиція іншої праці
б) відсутність перспективи
службового росту

в) зміна місця проживання
г) несприятливі умови праці

д) сімейні обставини
е) бажання вчитися

є) низька зарплата
ж) розчарування в організації

з) непорозуміння з керівництвом
і) проблема добирання до роботи

к) відсутність порозуміння з колегами
л) ліквідація робочого місця

інше _____

4. Як довго ви працювали в нашій організації?

_____ років, _____ місяців.

5. Як ви загалом оцінюєте умови праці в нашій організації?
 добрі відповідні нормальні недостатні
6. Чи могли ви отримувати компетентний інструктаж щодо виконуваних робіт?
 так ні
7. Чи відповідало винагородження вашим трудовим зусиллям?
 так ні
8. Чи мали ви змогу попросити допомоги у розв'язанні проблем у разі їх виникнення?
 так ні
9. Чи відчували ви себе частиною колективу нашої організації?
 так ні
10. Як ви оцінюєте свого безпосереднього керівника?
 а) чудовий керівник б) посередній керівник
 в) солідний керівник г) швидше слабкий керівник
11. За яких умов ви могли б залишитися в нашій організації:

« _____ » _____ 200__ р.

 Прізвище особи, яка проводила опитування

Звільнені працівники поділяються на дві групи.

Першу складають особи, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну чи не «вписуються в організацію по причині того, що функції, які вони виконували раніше, стали не потрібні. Вони підлягають звільненню не залежно від заслуг, але і їм спочатку треба запропонувати покращити свою роботу, і звільняти лише в тому випадку, якщо це не допоможе.

Друга група складається з тих кого організація хоче залишити але уже в новій якості.

Роботу звільненим працівникам доцільно пропонувати в письмовій формі, перерахувавши всі наявні вакансії. Вперше це робиться в день оголошення про звільнення оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в друге – в день звільнення, так як судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися чи в організації можуть з'явитися нові вакансії.

Відмову від пропозицій роботи також необхідно отримати в письмовому вигляді чи скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню ознайомлений з пропозицією перейти на іншу роботу, але не виявив бажання нею скористатися.

Розірвання трудового договору на основі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваний роботі чи по хворобі попередньо узгоджується з виборним профспілковим органом, якщо такий існує, і оформлюється у вигляді його постанови.

Не вимагається такого узгодження при звільненні керівника організації, його замісників, керівників відокремлених підрозділів, тих, кого призначали органи державної влади, управління, суспільними організаціями і об'єднаннями.

Якщо причиною звільнення не є порушення дисципліни, то воно відбувається тільки у тому випадку, коли людині неможливо підібрати нове місце на даному підприємстві, перекваліфікувати чи перевести на інший режим роботи.

Оскільки процедура звільнення морально важка, на Заході цим займаються спеціально підготовлені менеджери – «хлопці-вбивці», які отримують підвищений оклад.

Звільнення повинно бути всесторонньо обґрунтованим, з оформленням усіх документів. Після цього роблять коротке, тактовне, однозначне повідомлення, в якому викладають тільки одну, офіційну причину звільнення.

Від людини неможна очікувати при звільненні розумної поведінки, вимагати «негайно покинути приміщення», тим більше що необхідно вирішити багато організаційних проблем: здати справи, ключі, змінити паролі в комп'ютерах, до яких він мав доступ тощо.

В останній день роботи з працівником доцільно керівнику провести «прощальну бесіду», в ході якої керівник повинен заспокоїти і підбадьорити колишнього працівника, пообіцявши йому різну допомогу і сприяння при влаштуванні на нову роботу, вияснює справжню причину звільнення (якщо звільнення відбулося «за власним бажанням»).

Зрозуміло, що дана процедура немає нічого спільного з виходом на пенсію. Ця дата відома завчасно і до неї ретельно готуються, а самі проводи відбуваються урочисто.

