

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

З КУРСУ

“Організація кадрової роботи”

*для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр”
денної та заочної форми навчання*

ТЕРНОПІЛЬ

2013

ЗМІСТ

Тема 1. Теоретичні основи організації роботи з кадрами	4
1. Поняття і зміст роботи з кадрами	
2. Організаційна структура і функції кадрової служби	
Тема 2. Кадрова політика	21
1. Цілі кадрової політики	
2. Суб'єкти кадрової політики	
3. Засоби кадрової політики	
Тема 3. Кадрова служба	28
1. Завдання і напрямки роботи кадрових служб	
2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб	
Тема 4. Планування і формування персоналу	31
1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування	
2. Методи визначення потреб персоналу	
3. Види планів з питань персоналу	
4. Методи підбору персоналу, їх характеристика	
5. Суть контрактної форми найму	
Тема 5. Кадрове діловодство	55
1. Номенклатура справ з кадрового діловодства	
2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів	
3. Комп'ютеризація кадрового діловодства	
Тема 6. Атестація персоналу як метод його оцінки та розвитку	67
1. Атестація, її типи і цілі	
2. Види атестації та її етапи	
Тема 7. Планування і організація професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів організації	73
1. Поняття та види навчання	
2. Методи навчання	
3. Професійна підготовка	
4. Перепідготовка і підвищення кваліфікації	
5. Присвоєння професійної кваліфікації на виробництві	
6. Формування кадрового резерву	
7. Проведення співбесід з кадрами	
Тема 8. Підбір і розстановка кадрів	88
1. Особливості підбору кадрів	
2. Підбір кадрів – функція управління	
3. Методи і засоби вивчення особи при підборі і розстановці кадрів	
Тема 9. Комплектування штатів підприємства	95
1. Функції кадрових служб з комплектування штатів	
2. Джерела комплектування штатів	
3. Шляхи залучення кваліфікованих працівників	
4. Підвищення на посаді	
Тема 10. Оцінювання персоналу	100
1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи	
2. Основні складові оцінки персоналу	
3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу	
4. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей (оцінка за цілями)	
Тема 11. Джерела задоволення потреби в персоналі	112
1. Механізм розмежування повноважень у діяльності підприємницьких структур на ринку кадрової інформації	
2. Кадрові агентства, що живуть за рахунок претендентів	
3. Джерела задоволення потреби в персоналі	

4. Активні і пасивні норми задоволення потреб у персоналі	
Тема 12. Кадровий потенціал управління. Аналіз якісного складу кадрів	122
1. Робота з молодими фахівцями	
2. Науково-практичні основи добору та розстановки кадрів управління	
3. Робота з фахівцями за кордоном	
Тема 13. Управління нововведеннями в кадровій роботі	133
1. Принципи та методи нововведень у кадровій роботі	
2. Інноваційний потенціал працівника	

Тема 1. Теоретичні основи організації роботи з кадрами.

1. Поняття і зміст роботи з кадрами.
2. Організаційна структура і функції кадрової служби.

1. Поняття і зміст роботи з кадрами.

У господарській діяльності використовують різні види ресурсів: матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні і, на кінець, найважливіший ресурс – люди, які все це створюють, використовують, видозмінюють і, головне – управляють всіма процесами.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів. Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій.

Головним елементом всієї системи управління є кадри, які одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства, організації є об'єктом управління, оскільки вони являють собою продуктивну силу, головну складову будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що з цієї точки зору розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим кадри – це насамперед люди, які характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами. Виходячи зі сказаного під управлінням кадрами розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в кінцевому підсумку – на поліпшення якості життя. Основною метою управління кадрами в сучасних

умовах є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, а також стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Управління кадрами являє собою комплексну систему, елементами якої є основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Кадри є штатний склад працівників підприємств, установ, організацій і поділяються на дві великі групи: кадри управління (службовці) і робочі кадри. До робітників належать працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами по наданню різноманітних виробничих послуг і переміщенням вантажів. Робочих умовно підрозділяють на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру механізації та автоматизації виробничих процесів роль останніх помітно зростає.

До кадрів управління відносяться працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Вони поділяються на три основні групи: а) керівники, що направляють, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так звані лінійні керівники – директора заводів, начальники цехів, майстри тощо); б) спеціалісти, які надають кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи тощо) або самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (так звані функціональні керівники – начальники відділів, головні спеціалісти, керівники бюро, груп, секторів тощо); в) допоміжні працівники, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління – збирання, первинну обробку, зберігання та передачу інформації (креслярі, архіваріуси, діловоди тощо).

Основні напрями та методи управління кадрами.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне удосконалювання

системи кадрової роботи на виробництві; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організація роботи з виконання прийнятих рішень, координація і контроль виконання намічених заходів. Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами складається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є: а) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації. Іншими словами, рішення завдань даної підсистеми має дати відповідь на питання: "Хто потрібний і в якій кількості?"; б) підсистема добору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності; в) підсистема раціонального використання кадрів на виробництві. Рішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

Методи управління кадрами підрозділяються на три основні групи: **економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.** До **економічних методів** відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення тощо. **Організаційно-розпорядчі методи** передбачають застосування різних способів впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкціях про порядок ведення обліку і зберігання трудових книжок робітників і службовців тощо). **Соціально-психологічні методи** управління кадрами представляють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку з чим вони поділяються на соціальні

та психологічні. Перші покликані впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального психологічного клімату, вивчення громадської думки тощо), а другий – на окремих працівників (методи психологічного відбору, вивчення та оцінки кадрів тощо).

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови тощо);

- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу тощо);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);

- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом тощо).

Ключовим в управлінні є принцип добору та розстановки кадрів за їх особистими і діловими якостями. Він передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготовки нових працівників;

- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;

- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;

- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;

- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних якостей;

- сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання.

Механізм управління кадрами виробництва включає різноманітні державні і громадські формування:

- місцеві державні адміністрації, що забезпечують на підвідомчій території вирішення комплексу питань з управління трудовими ресурсами регіону, включаючи їх формування, перерозподіл і раціональне використання;

- профспілкові органи, які контролюють дотримання адміністрацією підприємств, організацій та установ прав трудящих в частині їх прийому, переведення, звільнення, створення необхідних умов праці та побуту, надання відпусток, різних пільг і компенсацій тощо;

- організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства, які вирішують питання створення дочірніх підприємств, створення і припинення діяльності філіалів та інших відокремлених підрозділів, що здійснюють безпосередню роботу з персоналом.

Кадрова робота – діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. Основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів (табл. 1). Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період і перспективу.

Підсистема	Функція
Умови праці	Дотримання вимог: психофізіології, ергономіки праці й технічної етики; охорони праці і техніки безпеки; охорони навколишнього середовища
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічної діагностики; дотримання етичних норм взаємовідносин; управління взаємодії з профспілками
Оформлення й облік	Оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління, профорієнтація; забезпечення зайнятості
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію; оцінювання кандидатів на вакантну посаду; поточне періодичне оцінювання кадрів
Розвиток кадрів	Технічне й економічне навчання, передпідготовка і підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно-психологічна адаптація нових працівників
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Нормування і тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, використання засобів морального заохочення, розроблення форм участі в прибутках і капіталі; управління трудовою мотивацією
Юридичні послуги	Рішення правових питань трудових угод; узгодження розпорядничьких документів з керування персоналом, розширення правових питань господарської діяльності
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я й відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами і стресами; організація продажу продуктів харчування і товарів народного споживання
Розроблення організаційних структур управління	Аналіз сформованої організаційної структури управління, проектування організаційних структур управління; розроблення штатного розкладу; побудова нової організаційної структури управління

Другою функцією є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів. Основне завдання – якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності. Третя функція – раціональне використання кадрів на виробництві, за допомогою чого здійснюється комплекс заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів. З погляду управлінської практики, система роботи з персоналом являє собою сукупність принципів і методів управління кадрами на підприємстві.

Схему роботи з кадрами можна подати у вигляді п'яти взаємопов'язаних підсистем (рис. 1).

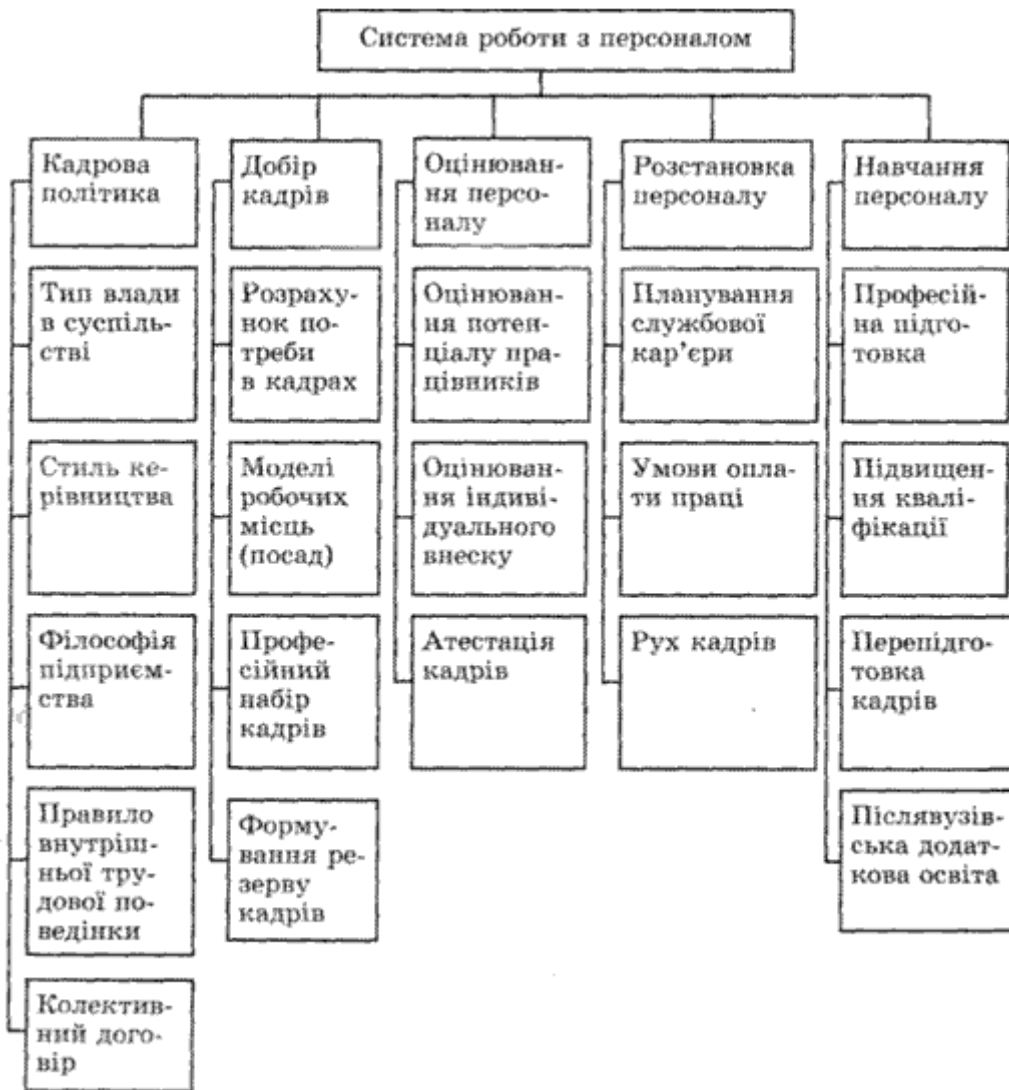


Рис. 1. Система роботи з персоналом

Кадрова політика. Основою управління кадрами виступає кадрова політика, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, розрахована на тривалу перспективу лінія формування і розвитку кадрового складу фірми. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота.

Державна кадрова політика формується законодавчою владою, правлячою партією та урядом і значною мірою визначається типом влади в суспільстві. Відомі три історичні типи влади в суспільстві: охлократія – панування натовпу; автократія – необмежена влада однієї особи; демократія – буквально: влада народу, котра передбачає активну участь в управлінні трудящих. Тип влади суттєво впливає на стратегію, стиль керівництва та вимоги до персоналу. Найбільш повно використовувати творчий потенціал

людини можна лише в демократичному середовищі. На підприємстві кадрова політика формується радою директорів, правлінням і директором або власником підприємства.

Добір персоналу полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакантних робочих місць. Добір персоналу має включати в себе процедури розрахунку потреби в персоналі за категоріями працівників і службовців, способи професійного добору кадрів, а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади. Отже, головним завданням підбору кадрів є визначення сукупності людей, здатних найближчим часом зайняти нові робочі місця (посади), змінити рід занять на основі внутрішньої мотивації, матеріальних чи моральних стимулів.

Оцінювання персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній посаді. При заміщенні вакантної посади важливо визначити: потенціал працівника, тобто професійні знання і вміння, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Оцінювання потенціалу дає можливість судити про перспективи використання здібностей конкретної людини на відповідній посаді.

Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рух кадрів на підставі результатів оцінювання їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць та наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства. Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає планування службової кар'єри з урахуванням їхніх життєвих інтересів; раціональне поєднання призначення, конкурентності та виборності залежно від категорії працівників та резерву кандидатів; планомірний рух працівників апарату (підвищення, переміщення, пониження) залежно від результатів оцінювання; визначення термінів зайняття посад і віку кадрів управління; наукову організацію робочого місця; визначення умов і оплати праці.

Навчання персоналу призначене для забезпечення відповідності професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва й управління. Розрізняють чотири види навчання: підготовка робітників і службовців у професійних училищах, коледжах, вищих навчальних закладах, котра передбачає одержання базової спеціальності; підвищення кваліфікації у навчальних закладах (центри, школи, інститути), тобто одержання нових знань з базової спеціальності працівника; перепідготовка персоналу для здобуття нової спеціальності; післядипломна професійна освіта (магістратура, аспірантура, докторантура). Взаємодія зазначених видів навчання дає змогу забезпечувати можливості для безпосереднього підвищення освіти кожного працівника, вчасно регулювати відповідність між чисельністю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

2. Організаційна структура і функції кадрової служби.

Основним структурним підрозділом, що займається питаннями управління людськими ресурсами в організації є кадрова служба, на яку покладаються наступні функції:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Однак більшість відділів кадрів на сьогодні не виконують функції методичного і координуючого центру з кадрової роботи в організації, оскільки вони структурно роз'єднані з підрозділами:

- відділом заробітної плати;
- відділом охорони праці;
- відділом соціального забезпечення працівників тощо.

В багатьох організаціях відділи кадрів є слабкою ланкою в професійному відношенні, внаслідок чого не виконуються наступні задачі з управління людськими ресурсами:

1. Соціально-психологічна діагностика персоналу.
2. Управління виробничими і соціальними конфліктними в організації.
3. Аналіз кадрового потенціалу персоналу.
4. Планування і контроль ділової кар'єри.
5. Соціально-психологічна адаптація.

Нові кадрові служби в організації створюються, як правило, на базі відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці та ряду інших служб (рис.2).

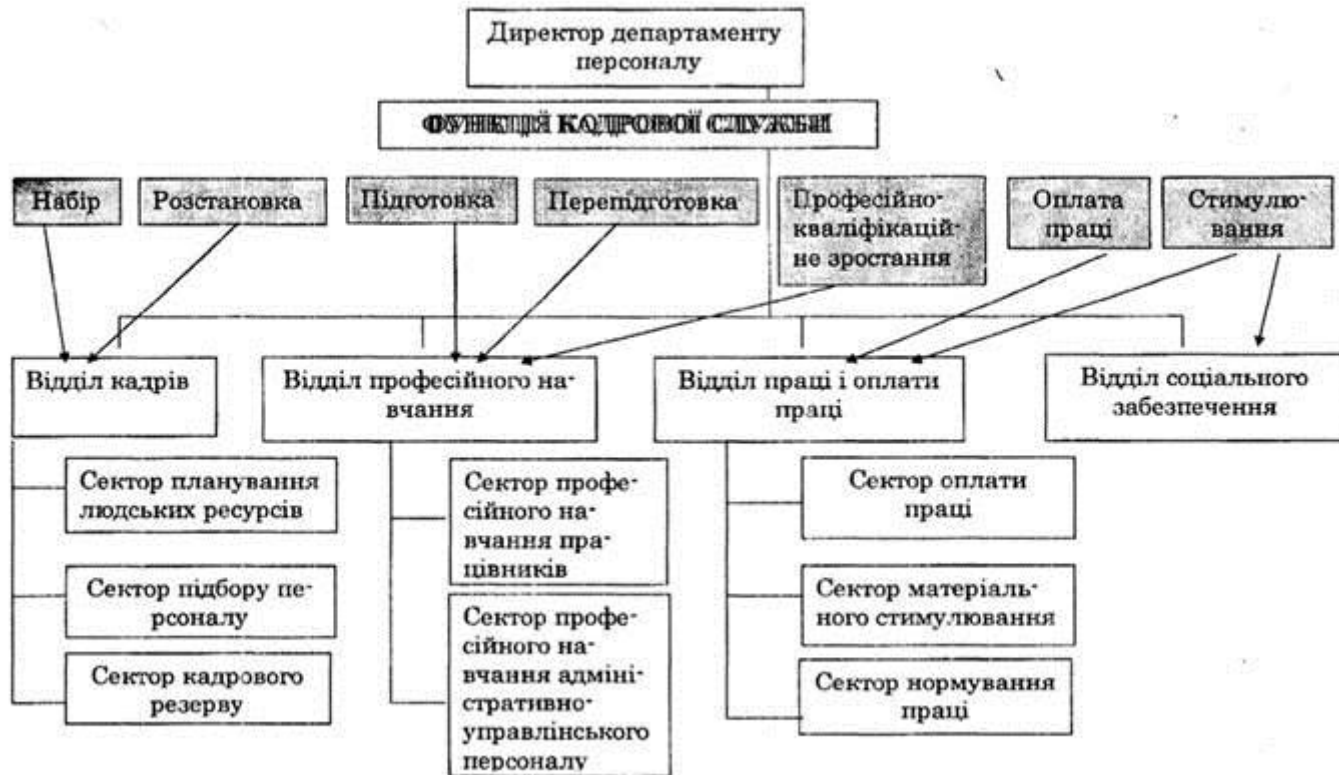


Рис. 2.1 Типовий варіант організаційної структури кадрової служби

Організаційна структура кадрової служби, може мати наступну структуру і функції:

I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції:

1) розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації;

2) планування розвитку персоналу організації;

3) аналіз інформації з ринку праці;

4) планування потреб в персоналі;

5) забезпечення керівництва кадровою інформацією.

II. Сектор найму персоналу. Функції:

1) поточне планування потреби в персоналі;

2) набір персоналу (зовнішній і внутрішній);

3) відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:

1) професійна орієнтація персоналу організації;

2) адаптація персоналу (первинна і вторинна);

3) планування збереження кадрового потенціалу організації.

IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:

- 1) аналіз трудових процесів в організації;
- 2) планування витрат на персонал;
- 3) розробка трудових угод (контрактів);
- 4) вивчення процесу мотивації праці;
- 5) встановлення системи стимулів та компенсації;
- 6) розробка системи оплати праці в організації.

V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:

- 1) аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу через діяльність в організації;
- 2) вивчення морально-психологічного клімату в колективах;
- 3) організація оцінки діяльності персоналу;
- 4) оцінка змісту трудових процесів.

VI. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:

- 1) розробка навчальних програм;
- 2) організація професійного навчання;
- 3) розробка і корекція кар'єрних планів.

VII. Сектор трудових відносин. Функції:

- 1) укладання колективних договорів;
- 2) укладання контрактів і трудових договорів;
- 3) вивчення питання соціальної напруженості в колективах;
- 4) розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:

- 1) організація курсів з охорони праці;
- 2) вивчення умов праці та їх корекція;
- 3) організація медичного обслуговування персоналу.

В процесі своєї діяльності кадрова служба організації здійснює управління людськими ресурсами, яке складається з наступних основних етапів:

1. Планування людських ресурсів, тобто розробка плану із задоволення майбутніх потреб організації в персоналі.

2. Набір персоналу, тобто створення резерву потенціальних кандидатів на всі вакантні посади в організації.

3. Відбір, тобто оцінка кандидатів, які претендують на вакантні посади.

4. Визначення заробітної плати та системи пільг з метою залучення персоналу.

5. Професійна орієнтація і адаптація, тобто введення нових працівників в організацію та її підрозділи, і розвиток у працівників розуміння, що від них очікує організація, і які результати в ній отримують визнання.

6. Навчання, тобто розробка програм з метою підвищення ефективності роботи персоналу.

7. Оцінка трудової діяльності, тобто розробка методик, за якими проводиться оцінка результатів діяльності та інформування працівників про оцінку їх результатів.

8. Підвищення, переведення та звільнення, тобто розробка маршрутів кар'єрного зростання працівників і розвитку їх професійного досвіду шляхом переведення на інші посади або роботу.

9. Підготовка керівних кадрів, тобто розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівників всіх рівнів.

10. Формування корпоративної культури, тобто набору головних цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які сповідують всі члени організації.

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою

специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова тощо).

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

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні тощо.

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

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або відділу кадрів.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 3).



Рис. 6.1

Організаційна структура служби управління персоналом

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства.

2. Задачі відділу: вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;

- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;

- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів наймання і звільнення працівників);

- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);

- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;
- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;
- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;
- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;
- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;
- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;
- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;
- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обмовляються відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Проте, у реальній українській практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства. Разом з тим, у багатьох сучасних підприємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами.

Тема 2. Кадрова політика.

1. Цілі кадрової політики.
2. Суб'єкти кадрової політики.
3. Засоби кадрової політики.

1. Цілі кадрової політики.

Реалізація цілей і завдань кадрової роботи здійснюється через кадрову політику. Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття "кадрова політика". Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: "Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання". Є.В.

Маслов визначає кадрову політику як "головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства". На думку А.К. Саакяна, "... кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління".

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілі кадрової політики:

- своєчасне забезпечення підприємства кадрами необхідної якості у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- справедливість;
- послідовність;
- дотримання трудового законодавства;
- рівність;
- відсутність дискримінації за статтю, віком, релігією;
- науковість;
- комплексність;
- системність;
- ефективність.

Кадрова політика підприємства визначається **внутрішніми і зовнішніми чинниками**.

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці, культурні традиції, особливості сфери бізнесу.

Наприклад, присутність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує працівників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору та орієнтації персоналу.

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, у яких приймають участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є:

- цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива.

Так, наприклад, для підприємств, що націлені на швидке одержання прибутку і потім згорання роботи, потрібні зовсім інші професіонали у порівнянні з підприємствами, орієнтованими на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;

- стиль управління.

Порівняння підприємств, побудованих жорстко централізованим чином, та тих, що віддають перевагу децентралізації, показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів;

- умови праці.

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місцезташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь волі при рішенні задач;
- розуміння і прийняття мети підприємства.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві;

- якісні характеристики трудового колективу.

Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею;

- тип влади;
- імідж підприємства.

2. Суб'єкти кадрової політики.

Кадрова політика є складовою кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні

органи і керівництво як державних, так і приватних організацій приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці — важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації.

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, а також 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. Згідно із законом про представницькі органи рада організації має великі повноваження щодо прийняття рішень у межах кадрової політики, особливо з питань умов праці, обладнання робочих місць, посадових призначень і підвищення рівня виробничої кваліфікації.

Окрім конституційованих законами існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї — насамперед профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники.

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

3. Засоби 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. Вихідний принцип зазначеної теорії полягає в тому, що працівник оцінює стимули у своїй організації на основі результатів праці. Це твердження ґрунтується на таких тезах:

- всі учасники організації, усі групи отримують від організації стимули, причому не обов'язково у грошовому вираженні, і виробляють за це певну продукцію в інтересах організації;

- промислова організація перебуває у стані рівноваги, якщо вона за результатами своєї діяльності надає працівникам таку кількість ефективних стимулів, що вони не розривають трудової угоди.

Стан рівноваги є також результатом переговорів суб'єктів кадрової політики. Теорія "стимулювання – результат" не враховує ставлення персоналу до праці.

У кадровій політиці застосовують різні засоби та заходи. Розглянемо їх.

1. Вибір стилю управління, від якого залежить вибір інших інструментів.

У наукових розробках про кадрове господарство під стилем управління розуміють не тільки власний управлінський стиль того чи іншого керівника, а й принциповий управлінський стиль підприємства взагалі.

2. Соціальна політика та політика оплати праці – матеріальні стимули, які організація пропонує своїм працівникам:

- встановлення тарифної сітки – певному виду діяльності має відповідати певний розряд заробітної плати;

- вручення подарунків у зв'язку зі святами; виплати відпускних і квартальних премій, премій за підсумками року;

- виплати за результатами діяльності організації: участь працівників у прибутку через прямі грошові виплати; участь у капіталі (володіння акціями); надання позик;

- виплати працівникам премій або надбавок до заробітної плати за раціоналізаторську діяльність; додаткові виплати за економічний ефект від раціоналізаторської пропозиції;

- соціальні виплати та пільги, не передбачені законодавчими актами;
- пенсійне забезпечення в організації; виплати за вислугу років; нагромадження власного капіталу; дотації на санаторне лікування; надання службової житлової площі, службових автомобілів; власне автобусне сполучення; їдальні; рекреаційні установи; спортивні майданчики; басейни; бази відпочинку тощо.

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

- навчання – підготовка нових кадрів для певних видів діяльності (на робочому місці чи на ознайомлювальних курсах), професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;
- підвищення кваліфікації – внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне;
- посадові призначення – формування критеріїв придатності для посад, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.

4. Створення належних умов праці:

- робоче місце – організація дбає про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода рухів, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), вживає заходів щодо зниження рівня шуму та вмісту в засобах праці небезпечних для здоров'я речовин;
- робочий час – організація забезпечує можливість гнучкості робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);
- зміст праці – організація вживає заходів щодо усунення чи зменшення монотонності певних видів діяльності завдяки розширенню спектра виконуваної роботи, ротації робочих місць, збагаченню змісту праці.

5. Забезпечення кадрами – підтримування контактів з бюро працевлаштування, консультантами з питань працевлаштування, об'єднаннями

робітників і службовців, школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу організації для потенційних співробітників.

Організація розробляє рекламні заходи (розповсюджує оголошення, організовує презентації в різних навчальних закладах) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів. Для того, щоб визначити ефективність застосування інструментів кадрової політики як стимулів для працівників організації, необхідно визначити мотиви людської праці. Між зазначеними інструментами та потребами співробітників здійснюється взаємовплив, бо стимули пропонуються тільки тоді, коли вони дають змогу задовольнити певні потреби.

Тема 3. Кадрова служба.

1. Завдання і напрямки роботи кадрових служб.
2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.

1. Завдання і напрямки роботи кадрових служб.

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфери управління підприємством разом із зайнятими посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Кадрова служба вирішує такі завдання:

- здійснення роботи з добору, розстановки та використання працівників і фахівців;
- формування стабільнішого колективу;
- створення кадрового резерву;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;
- організація системи обліку кадрів.

Основними напрямками роботи кадрової служби є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу;

- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству і галузі працівників;

- планомірна робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення, висунення, яке повинно ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротацийні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності по стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів.

2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.

Виконання основних функцій кадрової роботи вимагає висококваліфікованих, професійно здібних працівників служб персоналу.

Працівники служби управління персоналом зобов'язані (рис. 4):

знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

володіти: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;

мати ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й

управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

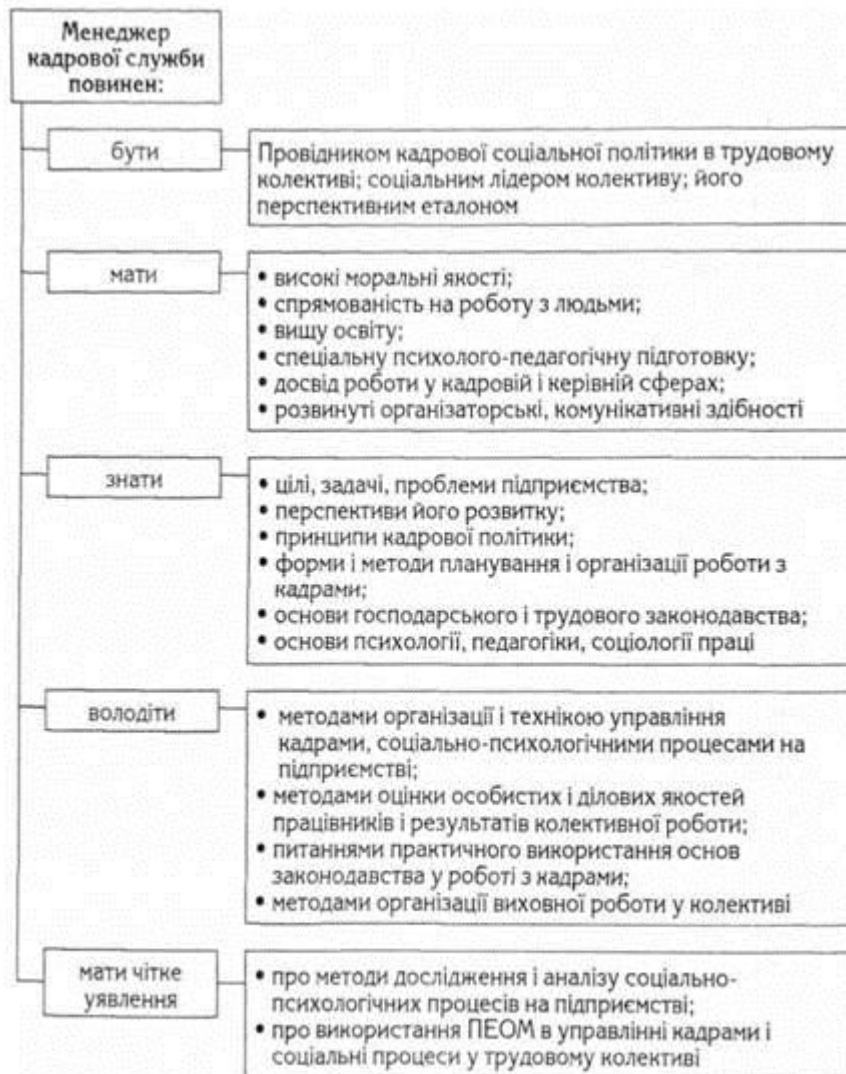


Рис. 6.2
Модель менеджера кадрової служби підприємства

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером

колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси: працює як повноправний член команди вищого керівництва організації; пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів; стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою; проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на робітників; відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів.

При підборі кандидатів на посаду керівників кадрових служб потрібно: вивчати особову справу претендентів та інші документи, думку колективу, проводити психологічні тести та оцінювати результати діяльності за останні 2-3 роки. Отже, кадрові служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства.

Тема 4. Планування і формування персоналу.

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
2. Методи визначення потреб персоналу.
3. Види планів з питань персоналу.
4. Методи підбору персоналу, їх характеристика.
5. Суть контрактної форми найму.
- 1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.**

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткою кадрового планування.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожною працівника, яка дозволяє:

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

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають:

- скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників;
- як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу;
- як буде використовуватись персонал, умови його праці;
- які будуть затрати на заплановані кадрові заходи.

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

Поточна потреба – це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

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

Завдання кадрового планування, з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити й ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переводу працівників на інші робочі місця; реорганізацію виробничих процесів;
- удосконалення процесу найму працівників;
- організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;
- скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці.

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року). Забезпечення відповідності

рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

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

Принцип економічності – суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

Принцип безперервності. Цей принцип передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі. Безперервність дозволяє реалізувати **принцип гнучкості**, суть якого полягає у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін в організації.

Єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем організації вимагають дотримання в плануванні **принципу узгодження** планів персоналу в формі координації та інтеграції. Координація здійснюється "по горизонталі" – між підрозділами одного рівня, а інтеграція – "по вертикалі", тобто між вищими і середніми рівнями.

Принцип масовості передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців.

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

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

Одним із принципів кадрового планування є **створення потрібних умов для виконання плану**.

Перераховані вище принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління. Разом з тим на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи. Наприклад, при плануванні на рівні підрозділу велику роль відіграє **принцип вузького місця**, суть якого полягає в тому, що загальний результат визначає працівник найнижчої продуктивності.

Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, врахувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Кадрове планування включає два послідовних етапи: етап розробки кадрового плану та етап прийняття рішень.

На інформаційному етапі проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це дає можливість розробляти альтернативні варіанти. Тому на етапі розробки кадрового плану вивчаються альтернативні проекти, їх вплив на досягнення кадрово-економічних цілей організації. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

Етап прийняття рішень – це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

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

2. Методи визначення потреб персоналу.

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

Внутрішньоорганізаційні фактори – це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – перехід на випуск нової продукції, на нові технології – потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється. Одним з напрямків змін потреби організації в персоналі є:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки тощо.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Зовнішні фактори. Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці – джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту.

Відслідковування і знання динаміки факторів, які впливають на потреби в персоналі, є основою її планування. У кожний даний момент підприємство повинно вирішувати питання: в якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва. Після чого визначається потреба в робочій силі.

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

Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу. Основними методами прогнозування потреби в робочій силі є:

- **економетричний**, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сил та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона – неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато організацій користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

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

Метод трудових балансів – метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

Нормативний метод – спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм. За допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт. Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується **штатно-номенклатурний метод**, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються

відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей, згідно з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреб у спеціалістах на перспективу при відсутності конкретних планових показників застосовують **метод розрахунку коефіцієнта насиченості**, який визначається відношенням кількості спеціалістів на 1 тис. працівників, або на обсяг виробництва і може застосовуватись при визначенні потреб у спеціалістах як для підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$P\{потреба\} = r_n \cdot k_n,$$

де, r_n – середньоспискова кількість працюючих;

k_n – нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Важливу групу методів планування складають **математично-економічні**, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

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

Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому цей метод застосовується тільки у великих організаціях.

3. Види планів з питань персоналу.

Процес планування має своє логічне завершення в плані. План – це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне).

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку економіки вцілому. Встановлюються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2-5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, розв'язку масштабних задач по соціальному розвитку підприємства. Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі “Бізнес-планів”.

На оперативному рівні розв'язуються поточні завдання, які висуваються кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки

проводяться, як правило, у кварталному розрізі. Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

В рамках термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;

- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

- характеристику вимог до робітників;
- розрахунок потреб у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
- напрями і форми підвищення кваліфікації;
- величину потрібних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення

— це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий період і на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

4. Планування продуктивності та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми:

- впровадження сучасних принципів і методів організації та управління;
- зміни організаційної структури;
- освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, куди включається:

- основна та додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження та службові роз'їзди;
- витрати на професійний розвиток;
- придбання спецодягу тощо.



Рис. 5. Кадрове планування

4. Методи підбору персоналу, їх характеристика.

Підбір персоналу це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того хто, найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний і дорогий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);
- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення критеріїв підбору, їх повинно бути небагато, тільки основні;
- освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на три основні групи:

- умовно придатні до даної діяльності;
- відносно придатні;
- непридатні.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

- **аналіз заяв на конкретні робочі місця**, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);
- **вивчення документів та інформації** попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;
- **співбесіду з кандидатом** (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вмів робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

- **проведення, в разі необхідності, тестування** й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);

- **оформлення на робоче місце:** складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору – відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і конвент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується). Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати:

- підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;

- зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;
- питання, на які не дано відповіді;
- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;
- протиріччя інформації в анкеті;

- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення тощо);
- чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі тощо);
- чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови. Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоденний стан і здібності до професійного розвитку. Тому при відборі кандидатів на керівні посади потрібно досить обережно користуватись методом аналізу анкет. Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування.

Спочатку “тести на професійну придатність” застосовувались тільки для престижних професій: космонавтів, військових, льотчиків. Поступово метод тестування почали застосовувати при відборі керівників і висококваліфікованих спеціалістів. Цей метод використовують не тільки корпорації, але й державні організації, університети. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки: високі витрати, необхідність консультації, обмеженість тестів. Кожна організація сама приймає рішення про застосування цього методу з врахуванням фінансового стану, пріоритетів розвитку.

Метод вибіркового випробувань – демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

Метод моделювання – різні форми імітації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

Експертиза почерку – це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості,

втому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

Стадія первинного підбору, незалежно від методу, формує обмежений список кандидатів, які найбільше відповідають потребам організації. Всім іншим повідомляють, що їх кандидатури не будуть розглядатись на дану посаду.

На наступному етапі відділ управління персоналом проводить індивідуальну співбесіду з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника. Співбесіда – це одержання інформації за допомогою словесної комунікації. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод підбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства. Претенденту потрібно надати можливість заздалегідь одержати необхідну інформацію, яку він має вивчити й оцінити свої можливості, зайняти дану посаду і бути більш упевненим при співбесіді.

Враховуючи досвід проведення співбесіди, претенденту можна порекомендувати:

- придивитись, як одягаються співпрацівники, щоб ідучи на співбесіду, відповідно одягтись;
- пам'ятати про хороші манери, слідкувати за своєю поведінкою;
- готуватись до співбесіди за планом, продумати варіанти письмової відповіді на можливі питання, чітко викласти на папері свої цілі, оскільки в письмовій формі вони стають реальними і сприймаються серйозно;
- підготувати документи, які можуть бути потрібними в процесі співбесіди;
- вивчити причини, за яких претенденти не одержують роботу;

- продумати доцільність пропозиції, попрацювати на підприємстві деякий час без зарплати, щоб показати себе на роботі;
- наперед в'яснити тривалість співбесіди;
- прийти на співбесіду без запізнь, а краще за 15 хвилин до її початку, що допоможе адаптуватись до навколишнього середовища;
- пам'ятати, що важливо справити хороше перше враження, і що все має значення: зовнішній вигляд, вміння контактувати з людьми, грамотність, почерк, чіткість формулювань. З кандидатами необхідно погодити за телефоном час і місце зустрічі. Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим – за обідом).

Менеджер, наймаючи спеціаліста, зобов'язаний заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння приймати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо. Обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння. Менеджеру не потрібно перебивати свого співрозмовника, треба вести розмову, а не допит, а також не робити під час співбесіди записів. Треба бути об'єктивним, не піддаватись першому враженню, не приймати швидких рішень на основі “інформації зі сторони”, інерції свого мислення, яке працює проти будь-кого. Управлінець обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом “від простого до складною”, уміти оцінювати свої питання і відповіді.

Менеджер починає співбесіду, як правило, з метою створення невимушеної розмови. Він намагається “розговорити” претендента (нехай 70% часу говорить претендент). Для цього ставте питання на різні теми. Вислуховуючи відповіді менеджер має можливість звертати увагу як на ключові моменти, так і на деталі, що дасть йому можливість керувати співбесідою.

З самого початку співбесіди потрібно в'яснити, чи є запитання у претендента, і дати на них відповіді. Якщо уже на початку співбесіди видно, що даний претендент не підходить підприємству, необхідно йому про це сказати і подальші переговори не проводяться. В основній частині співбесіди необхідно мати можливість претенденту розповісти про себе, в'яснити його позицію і цілі. Дослідження показали, що 90% інформації про психологічний стан людини можна одержати не з допомогою слів, а за допомогою міміки, а саме (нахил голови, відведення погляду, осанка тощо).

Після цього, як зібрана вся інформація про претендента, потрібно дати йому можливість доповнити свою розмову тими даними, які не обговорювалися, але, на його думку, мають важливе для нього значення.

Закінчення співбесіди можливе тільки після того, як претендент використав свої можливості. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати. Подякувати претенденту за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити і зробити висновок про прийняття чи не прийняття на роботу даного претендента. Рішення про прийняття чи не прийняття претендента має бути об'єктивним і приймається керівником підрозділу вакантних місць.

Основними правилами остаточного підбору є:

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату.

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 кадрових служб, 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.

Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін не може бути більше 3-х 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.

5. Суть контрактної форми найму.

Контрактна форма трудового договору є основою у всіх країнах світу в багатьох галузях і видах діяльності. 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 узагальненому 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 оплати праці. Трудовий контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно з 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, конкретизуючи окремі з них відповідно до конкретного працівника. Контракт має таку типову структуру:

- загальні положення (сторони, термін дії, умови, термін випробувальний);
- 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 окремим, конкретним виконавцем: йому встановлюється обсяг роботи, який тільки він має виконувати за певний період часу і форми винагороди за виконання.

Завданням контракту є створення і закріплення індивідуальних умов праці за виконавцем чи їх групою. В контракті точно обумовлюються місце, рід і термін роботи, режим праці та відпочинку, технічне забезпечення праці, обов'язки адміністрації відносно оплати 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, оформлюється письмово удвох 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 професором А. Колотом у книзі “Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу” у вигляді таблиці 2.

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 КЗпП, 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 встановлених державних соціальних гарантій

Отже, контракт завжди є строковим. У ньому, на відміну від звичайного трудового договору, дається як поелементна характеристика обов'язків працівників, так і визначається конкретний результат, якого треба досягти. Контракт завжди укладається в письмовій формі. Контракт як форма трудового договору має не тільки переваги перед звичайним трудовим договором, а й певні недоліки. Контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність найманого працівника від роботодавця, через що з'являється невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на психологічний стан працівника. Невипадково, що фахівці з проблеми управління персоналом підкреслюють доцільність використання цієї форми лише за умови високого рівня культури трудових відносин.

Сфера застосування контракту визначається законодавством України. На основі аналізу змісту чинних законодавчих актів можна чітко визначити сферу

застосування контракту. Слід відмітити, що в останні роки в зарубіжних фірмах відмічаються тенденції до обмеженого впровадження контрактної форми найму персоналу

У випадку потреби виконання контрактної разової роботи, яку не можуть виконати власні працівники, виконавців не обов'язково включати в штат організації, їх можна залучити на основі договору цивільно-правового характеру, форму якого розробляє організація. Предметом всіх цивільно-правових договорів є результат праці або робота за замовленням.

Згідно з угодою підрядчик зобов'язується на свій страх і ризик виконати певну роботу замовника зі своїх чи його матеріалів, а той прийняти і оплатити її.

Різниця між договором з підряду й трудовим договором, чи контрактом полягає в наступному:

- укладання і виконання договорів регулюється різними галузями права: цивільним і трудовим, що відрізняються обсягом прав і обов'язками сторін; порядком розриву та іншими правовими наслідками, це потрібно врахувати в практичній роботі і не змішувати ці види договорів;

- предметом трудового договору є сама діяльність: виконання роботи за спеціальністю, кваліфікацією або посадою, коло обов'язків визначається тарифно-кваліфікаційними довідниками, посадовими інструкціями і конкретизується в контракті.

Предметом договору підряду є результати діяльності, що визначаються замовниками і фіксуються в договорі. Яким чином цей результат буде досягнуто, для замовника немає значення. Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу, зобов'язана підпорядковуватись внутрішньому розпорядку та розпорядженням адміністрації. Підрядник не є членом колективу, він сам організовує свою роботу. Працівники, члени трудового колективу, обмежено несуть матеріальну відповідальність тільки за прямі збитки, завдані організації з їх вини. Договір підряду передбачає відповідальність і за втрачену вигоду, недоотримання доходу, а збитки

повністю відшкодовуються. Працівники, що працюють за трудовим договором, користуються пільгами, передбаченими законом, а ті, що працюють за договором підряду, не користуються. В договорі обов'язково потрібно вказати реквізити: номер договору, місце дії, дата підписання, відомості про замовника (підрядника), зміст робіт, їх орієнтовна вартість, обов'язки і відповідальність сторін, розмір винагороди, особливі умови, адреса сторін, підписи, печатка юридичної особи.

Договір на цивільно-правовій основі може виражатись у таких конкретних формах: авторський договір, договір про виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, договір-доручення.

Після закінчення терміну контракту, або дострокового виконання роботи за контрактом, трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником припиняються. При цьому в 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).

У західних компаніях припинення дії контракту здійснюється після письмового попередження.

Розірвання контракту можливе за таких умов:

- за узгодженням сторін, при цьому не має значення, кому (адміністрації чи працівнику) належить ініціатива припинення дії контракту;
- за вимогою працівника у випадку його хвороби, порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного договору чи інших по важких причин;
- за вимогою адміністрації.

Розірвання контракту за ініціативою адміністрації допускається тільки у випадках порушення 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 розірваний у зв'язку з систематичним порушенням трудового розпорядку, передачі комерційної таємниці, виявленням крадіжок. Слід відмітити, що в контракті потрібно чітко сказати 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.

Тема 5. Кадрове діловодство.

1. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
3. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

1. Номенклатура справ з кадрового діловодства.

Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників. Правильна організація кадрового діловодства має велике значення, адже саме у відділі кадрів громадяни укладають трудові договори, ознайомлюються з правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання тощо. Кадрове діловодство ведеться за такими напрямками:

- облік особового складу підприємства та його підрозділів;
- оформлення та ведення особових справ працівників;
- підготовка та передача на розгляд вищого керівництва документів з особового складу, а саме: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, об'яву заохочення або догани тощо;

- підготовка наказів та інших необхідних документів для проведення атестації персоналу;
- підготовка звітів та інших статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу;
- підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад;
- облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням;
- підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників;
- підготовка документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання;
- механізація та автоматизація документування інформації з особового складу.

Перелік основних видів документів з кадрового діловодства, які оформлюють і ведуть працівники відділу кадрів: створення та ведення особових справ робітників; ведення та зберігання трудових книжок працівників, журналів обліку трудових книжок та бланків трудових книжок; розроблення та ведення штатно-посадової книги (штатного формуляра); розроблення та ведення алфавітної книги; ведення книги наказів з особового складу підприємства.

Документація з особового (кадрового) складу створюється як результат роботи з персоналом. У документації з особового складу відображається діяльність підприємства з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення працівників. Службові документи з особового складу є підставою для надання громадянам документів, що засвідчують їх особу, посаду, фах, а також основою для одержання пільг, стипендій, пенсій та інших соціальних виплат. Найхарактернішою рисою кадрової документації є те, що вона завжди

відображає діяльність конкретних осіб, тобто є іменною документацією. Комплекс документів за функціями управління кадрами включає такі основні групи: особисті документи працівників; організаційно-розпорядча документація; первинна облікова кадрова документація.

До групи особистих документів відносяться паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника. Особистими є також документи, які видаються працівникам, наприклад, перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційні та атестаційні листи, тощо.

Організаційно-розпорядча документація закріплює трудові правовідносини громадян з установами. До організаційних відносяться статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; до розпорядчих – накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження; до довідково-інформаційних – доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.

Первинна облікова кадрова документація виконує функцію обліку працівників. Виходячи з технології реєстрації та накопичення інформації з кадрів первинну облікову кадрову документацію поділяють на дві взаємопов'язані групи: вихідні (початкові) облікові документи (особовий листок, особова картка) та похідні облікові документи, які мають другорядний (довідково-контрольний) характер (спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку). Типова технологічна схема оформлення кадрової документації передбачає наступні стадії:

- документування трудових правовідносин працівників з роботодавцем;
- ведення особових справ та трудових книжок працівників;
- ведення довідково-облікової та звітної роботи з кадрів.

До номенклатури справ відділу кадрів можуть також включатись:

- колективний договір (Копія);

- колективний договір між власниками підприємства, з однієї сторони, та обраними на загальних зборх представниками найманих працівників або уповноважених ними органів, з другої сторони;
- положення про кадрову службу установ та функціональні обов'язки співробітників;
- правила внутрішнього трудового розпорядку. Відповідно до статті 142 КЗпП, трудовий розпорядок на підприємствах (в установах, організаціях) регулюється Правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу та профспілкового комітету. Правила мають бути розроблені на основі типових правил і містити такі розділи: "Загальні положення", "Порядок прийняття та звільнення працівників", "Основні обов'язки працівника", "Обовязки адміністрації", "Робочий час та час відпочинку", "Заохочення працівників за успіхи в роботі", "Відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни".
- правила протипожежної безпеки, правила дотримання умов санітарії та гігієни, умови бережливого ставлення до майна та обладнання роботодавця;
- списки кадрового резерву створюються для заміщення посад та просування по службі на вищі (керівні) посади. Кадровий резерв формується з двох або більше резервістів на посаду. Для державних службовців формування кадрового резерву є обов'язковим і регламентується постановою Кабінету Міністрів України № 199 від 28 лютого 2001 р.
- списки працівників-інвалідів, які відповідно до медичних висновків мають можливість працювати;
- графіки відпусток. Графік відпусток формується за пропозиціями структурних підрозділів і щороку станом на 2 січня затверджується керівником підприємства за погодженням з профспілковим комітетом. Враховуючи як інтереси виробництва, так і особисті інтереси працівників та можливості для їх відпочинку, графік має забезпечити рівномірну роботу підприємства щомісяця

протягом календарного року. При його складанні необхідно враховувати положення статті 10 Закону України "Про відпустки" щодо порядку надання відпусток повної тривалості до настання шестимісячного терміну безперервної роботи в першій рік роботи на цьому підприємстві.

- копії довідок. Кадрова служба видає працівникам довідки про стаж, посаду та місце роботи із зазначенням мети їх використання, зокрема, для підтвердження трудового стажу, для подання до навчального закладу, дошкільної установи тощо. Кадрова служба видає також довідки стосовно окремих працівників відповідно до офіційних запитів.

Книги та журнали обліку:

- алфавітна книга працівників містить дані станом на 1 січня і ведеться протягом календарного року;
- книги вхідної та вихідної (окремо) документації стосовно листування і видачі відповідних довідок з кадрових питань;
- книга обліку працівників, які пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації, здобули другу освіту або професію;
- журнал обліку трудового стажу працівників для заповнення листків тимчасової непрацездатності;
- журнал обліку листків непрацездатності працівників та термінів хвороби;
- журнал видачі посвідчень;
- журнал обліку дисциплінарних стягнень (ведеться в межах календарного) року.

Порядок, кількість та нумерація справ окремо взятої кадрової служби формується залежно від чисельності персоналу та кількості документів, які утворюються в результаті роботи.

2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.

Для правильного та швидкого прийняття рішень керівникові необхідно володіти інформацією про особовий склад та рух кадрів в організації. Облік кадрів ведеться в усіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати

приймання та звільнення працівників. Обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади. Організація обліку персоналу безпосередньо покладається на відділ кадрів, інспектора з кадрів, менеджера з кадрів, секретаря чи іншого співробітника, який призначається наказом керівника або власника підприємства залежно від кількості трудового колективу. Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості щодо:

- кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;
- змін штатного складу організації з обов'язковим уточненням причин змін;
- стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників.

Можливість одержання інформації про особовий склад організації забезпечується веденням відділом кадрів відповідної документації, найважливішою серед якої є трудові договори між працівниками та власником підприємства, трудові книжки та особові справи працівників.

Трудовий договір є угодою між працівником і власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства – виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці. Трудові договори укладаються на:

- невизначений термін;
- на визначений термін, що встановлюється за угодою сторін;
- на час виконання певної роботи.

Строковий договір на визначений термін відрізняється від договору, укладеного на невизначений термін тим, що, по-перше, адміністрація може припинити трудові відносини з працівником після закінчення терміну договору без зазначення причин, по-друге, працівник може відмовитись від права звільнення за власним бажанням протягом усього терміну договору. Трудовий

договір на час виконання певної роботи укладається в тому разі, коли час завершення роботи може бути визначений лише приблизно.

Особливою формою трудового договору є **контракт**, у якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання, зокрема дострокового, можуть встановлюватись сторонами за домовленістю. Контракт укладається в письмовій формі й не менш як у двох примірниках. За два місяці до закінчення строку дії контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий термін. Влаштувуючись на роботу, людина повинна пред'явити паспорт, трудову книжку, військовий квиток, а в разі необхідності й інші документи: диплом про освіту, права на керування машиною, довідку про медичне обстеження тощо. Працівник вважається зарахованим, якщо на нього оформлено наказ (розпорядження), у якому зазначається дата прийому на роботу, посада, величина заробітної плати, а також можуть указуватись наявність випробного терміну або дата проведення конкурсного відбору. Після оголошення наказу про прийом на роботу працівника знайомлять з колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, роботою, яку він буде виконувати, умовами та розмірами оплати праці, проводять інструктаж з техніки безпеки. Послідовність розірвання трудового договору майже така сама, як і укладання. Оформляється наказ чи розпорядження про звільнення працівника із займаної посади, у якому вказуються причини та підстави звільнення. На підставі наказу чи розпорядження робиться запис у трудовій книжці, яка видається працівникові під розписку в день звільнення. Особова справа передається в архів. Законодавство про працю передбачає необхідні юридичні гарантії, які базуються на тому, що трудовий договір може бути розірваний лише на вказаних у законі підставах і в порядку, встановленому законодавством на кожному з підстав.

Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника. Вона призначається для встановлення загального, безперервного та спеціального стажу. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст.

48 КЗпП України та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях. Трудові книжки заводяться на всіх працівників підприємства, які пропрацювали на ньому 5 і більше днів. На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи. Особи, які влаштовуються на роботу, повинні подати власнику підприємства особисту трудову книжку, оформлену в установленому порядку. Особи, які приймаються на роботу вперше, отримують трудову книжку за місцем працевлаштування, при цьому власник стягує з працівника суму її вартості. Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документ суворої звітності. Відповідальність за ведення обліку, зберігання та видачу трудових книжок несе керівник підприємства або вповноважена ним особа (начальник відділу кадрів). Якщо в трудовій книжці заповнено всі сторінки відповідних розділів, вона доповнюється вкладишем. Відокремлений вкладиш не є дійсним, тому він підшивається до трудової книжки, у якій ставиться штамп з написом “виданий вкладиш”, а також позначаються його номер і серія. Особа, яка втратила трудову книжку (вкладиш до неї), зобов’язана негайно повідомити про це власника підприємства за місцем основної роботи. Не пізніше 15 днів після повідомлення, а в разі ускладнення – в інші строки, керівник підприємства (чи відповідальна особа) повинен видати працівникові іншу трудову книжку (вкладиш до неї) з написом “дублікат” у правому верхньому куті її першої сторінки.

Трудові книжки та вкладиші до них заповнюються українською або російською мовами. До трудової книжки заносяться:

- ім’я, прізвище та по-батькові працівника, дата народження;
- відомості про прийняття на роботу (посаду), переведення на іншу роботу (посаду), звільнення з роботи (посади);
- відомості про нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, заохочення за успіхи в роботі та інші подяки відповідно до чинного законодавства України;

- дані про відкриття, на які видано дипломи, використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені у зв'язку з цим винагороди.

Відомості про працівника записуються на першій (титульній) сторінці трудової книжки. Прізвище, ім'я, по-батькові, дата народження записуються повністю. Після зазначення дати заповнення трудової книжки працівник своїм підписом завіряє правильність внесених відомостей. Першу сторінку підписує особа, яка відповідає за видачу трудових книжок, після чого ставиться печатка підприємства, де вперше заповнюється трудова книжка. У розділах “Відомості про роботу”, “Відомості про нагородження”, “Відомості про заохочення” трудової книжки (вкладиша) чітко за датами на підставі наказів вносяться записи про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення з роботи, нагородження працівника, оголошення заохочення. Закреслення раніше внесених до трудової книжки (вкладиша) неточних або неправильних записів не допускається. У разі виявлення помилки вона виправляється записом, наприклад, “запис за № таким-то є недійсним, прийнято за такою-то професією (посадою)”. У відповідній графі вказуються номер наказу й дата. У зв'язку з тим, що з 1 січня 1996 року набув чинності **Державний класифікатор професій**, записи до трудових книжок про роботу мають вноситися відповідно до професійних назв, зазначених у цьому нормативному документі. Від цих назв можуть у разі необхідності утворюватись похідні назви робіт та посад додаванням уточнювальних слів (наприклад, провідний, головний, молодший, змінний тощо). Це надає можливість роботодавцеві визначати похідні назви робіт та посад залежно від завдань та обов'язків виконавців. У таблиці 3 наведено приклад заповнення граф трудової книжки в розділі “Відомості про роботу”. Трудові книжки та бланки трудових книжок є цінними документами, тому на підприємстві ведеться їхній суворий облік у Книзі обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них та в Книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.

ВІДОМОСТІ ПРО РОБОТУ

№ запису	Дата			Відомості про прийом на роботу, переведення на іншу роботу та звільнення (з зазначенням причин та посиланням на статтю, пункт закону)	На підставі чого внесено запис (документ, його номер і дата)
	число	місяць	рік		
				Приватне підприємство "Мрія"	
1	02	06	2000	Прийнято на посаду рекламного агента	Наказ № 19 від 1 черв. 2000 р.
2	01	08	2001	Переведено на посаду менеджера з реклами	Наказ № 24 від 31 лип. 2001 р.

Особова справа – це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості. Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводяться вивчення, добір та використання кадрів управління. Особові справи заводяться на всіх працівників підприємства після їхнього зарахування на роботу. Спочатку до особової справи заносяться документи, що відображають процес прийому на роботу, потім усі основні документи, які виникають протягом трудової діяльності працівника в організації. Систематизуються особові справи в алфавітному порядку або за структурними підрозділами згідно зі штатним розписом. Справи на матеріально відповідальних осіб зберігаються окремо. Кожній особовій справі надається номер відповідно до номера в штатно-посадовій книзі. Цей номер записується й в алфавітну книгу особових справ. Особова справа складається з таких документів:

- особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4х6 см;
- автобіографія;
- копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання, підвищення кваліфікації;

- перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають вчений ступінь та звання);
- різного роду характеристики чи рекомендаційні листи;
- документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо);
- копії наказів (розпоряджень) про приймання (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів;
- матеріали проведення атестації;
- опис документів.

Документи особової справи ведуться протягом усього часу роботи особи в організації. Доступ до особових справ має бути обмеженим. Вони знаходяться на особливому зберіганні на рівні із секретними документами. Як правило, особові справи зберігаються в сейфах чи спеціально пристосованих для цього шафах. Відповідальність за зберігання особових справ несе перший керівник організації або вповноважена ними особа – начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, юрисконсульт, секретар. Видаються особові справи для службового користування лише особам, коло яких визначене керівником організації. Не дозволяється:

- видавати особову справу працівникові, на якого її заведено;
- виносити особові справи за межі підприємства й затримувати їх у користуванні більше ніж на один день;
- вносити виправлення до раніше зроблених записів.

Під час звільнення працівника особові справи передаються в архів підприємства. На новому місці роботи на працівника заводиться нова особова справа.

3. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

Сучасне виробництво неможливо уявити без новітніх технологій, які дають змогу значно полегшити обмін інформацією. Електронна пошта, наприклад, дає змогу відправляти документи в різні організації і незважаючи на

існуючі кордони забезпечує швидкий та надійний спосіб ведення переговорів. Робота з мережею Internet відкриває доступ до значних інформаційних масивів. Комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, фактором зростання продуктивності й оперативності праці менеджерів. Склад програмного та технічного забезпечення залежить від конкретних умов організації діяльності підприємства, а саме від масштабів виробництва, чисельності персоналу, організаційної структури апарату управління, масштабності документообігу, потреб в оперативній та ретроспективній інформації, ступеня централізації робіт з документами тощо. Механізація та автоматизація кадрового діловодства мають здійснюватись на підставі впорядкування системи документування управлінської діяльності, уніфікації й скорочення кількості форм документів, які створюються в організації. Впроваджувати комп'ютеризацію необхідно на всіх етапах діловодства, починаючи з підготовки документів, їхнього копіювання, оперативного розмноження, експедиційного оброблення, реєстрації та пошуку, швидкого транспортування, завершуючи контролем виконання та надійним зберіганням документації. Деякі організації успішно використовують систему управління персоналом PersonPro, яку створено для автоматизації діяльності служби управління персоналом. Основні функціональні можливості цієї програми такі:

- розроблення організаційної структури організації;
- створення та редагування штатного розпису організації;
- облік, зберігання та оперативний пошук даних про персонал організації;
- створення електронного варіанта особових справ співробітників, карток персонального обліку працівників (типова форма № П-2);
- створення бази даних кандидатів на вакантні посади;

- формування стандартизованих типів документів (наказів з приймання на роботу, звільнення з роботи, відрядження, надання відпустки тощо);
- формування статистичної звітності з персоналу та кадрової роботи;
- організація обліку, зберігання та швидкого пошуку внутрішніх, вхідних та вихідних документів;
- організація розсилання документації за допомогою електронної пошти.

Впровадження комп'ютерних технологій у кадровому діловодстві дає змогу підвищити ефективність діяльності працівників кадрової служби, зекономити витрати часу на підготовку та пошук необхідних документів, посилити контроль за створенням, веденням та зберіганням документації з персоналу організації.

Тема 6. Атестація персоналу як метод його оцінки та розвитку.

1. Атестація, її типи і цілі.
 2. Види атестації та її етапи.
- 1. Атестація, її типи і цілі.**

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація – спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу, її особливість полягає в тому, що:

- використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини;
- передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості;
- хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

Існують три типи атестації з приналежності до сфер діяльності персоналу:

– атестація державного службовця – це оцінка рівня професійної підготовки та відповідності державного службовця до займаної посади держслужби, а також з метою рішення питання про надання кваліфікаційного розряду. Вона проводиться не частіше одного разу в рік, але не менше одного разу в чотири роки.

– атестація наукових та науково-викладацьких працівників – це процедура присудження вчених ступенів доктора і кандидата наук, присвоєння вчених звань професора, доцента.

– атестація персоналу організацій, основної ланки управління – це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистих якостей робітників, якості праці та його результатів та встановлення їх відповідності до займаної посади.

У загальному вигляді цілі атестації такі:

- адміністративні (підвищення чи пониження посади, переведення на іншу посаду, припинення трудової угоди);
- інформаційні (інформування про рівні кваліфікації , якості та підсумки праці, навантаження);
- мотиваційні (подяка, підвищення зарплати чи посади, надання гарантій).

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Отже, ціль атестації – прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого. Ціллю атестації може бути також контроль за виконанням поставленого завдання, виявлення невикористаних можливостей, вирішення питання про шляхи, форми навчання, перепідготовку.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належить: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування раніше прийнятих кадрових рішень; усунення кругової поруки і взаємної невимогливості в колективі; перекладання відповідальності за розміщення кадрів на атестаційну комісію; підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівників, планування кар'єри.

В західних фірмах дані атестації заносять в “інвентаризаційну карту” працівника. Нашим законодавством передбачено, що атестація працівників є умовою формування персоналу в підприємствах та умовою зміни трудового договору, умовою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості роботи.

Атестація виконує функцію контролю і стимулювання.

Суть контрольної функції – в періодичній перевірці відповідності ділових і особистих якостей працівників вимогам робочого місця чи посади. Це є контроль-стимулювання, покращення підбору і розстановки кадрів.

Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівників у постійному професійному розвитку, покращенні своїх ділових і

особистих якостей, результатів роботи як умови успішного проходження атестацій.

Отже, атестація – це оцінка показників якості працівників. Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для організації; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником.

2. Види атестації та її етапи.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація – це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в три-п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. В США інтервал між атестаціями в промисловості складає для молодших службовців і працівників – шість місяців, для спеціалістів і керівників – один рік.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Атестація працівників проводиться в усіх підрозділах підприємства. Перелік посад, які підлягають атестації, і терміни її проведення визначаються керівником підприємства.

Атестація працівників включає такі етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішень за результатами атестації.

Підготовчий період – це етап, протягом якого:

- складається перелік працівників, які повинні пройти атестацію;
- визначається склад атестаційної комісії;
- йде підготовка потрібних документів та атестатів;
- ведеться організація роз'яснювальної роботи про цілі та порядок атестації;
- розробляються графіки проведення атестації.

Керівники, призначення і звільнення яких з посад проводиться вищими інстанціями, проходять атестацію в цій же організації.

Від чергової атестації доводяться керівники і спеціалісти, які працюють на посаді менше одного року.

Графіки проведення атестації доводяться до відома атестантів за місяць до її початку, а документи на них подаються атестаційній комісії за два тижні до початку.

Для проведення атестації створюється атестаційна комісія. Пропозицію про склад комісії вносить менеджер з персоналу. Офіційний склад атестаційної комісії оголошується і затверджується наказом керівника підприємства.

Повноваження атестаційної комісії визначаються на увесь термін, що забезпечує стабільністю і ротацію членів комісії.

Підготовкою атестаційних листів, займається секретар комісії, а відгуками, характеристиками на атестатів безпосередній їх керівник.

Співробітники, які є членами комісії, від основних обов'язків не звільняються.

Підготовчий етап закінчується за два тижні до початку атестації, що дозволяє членам комісії вивчити документи атестатів.

На безпосередній атестації починається засідання, на які запрошують атестантів, їх безпосередніх начальників – розглядом всіх матеріалів, їх обговорення, формування висновків і рекомендацій,

Оцінки діяльності працівників, які пройшли атестацію, і рекомендації комісії записують в атестаційний лист.

Найбільш поширеною формою атестаційних документів є форма контрольного оціночного листа.

Лист оцінки діяльності і особистих якостей заповнюється безпосереднім керівником і працівником служби персоналу. Атестант ознайомлюється зі змістом листка оцінок не пізніше, як за два тижні до початку атестації. На засіданні комісія розглядає документи, заслуховує звіт атестанта про його роботу. Результати записуються в атестаційний лист і повідомляються атестанту одразу ж після голосування.

Нині на окремих підприємствах атестацію проводять за допомогою ЕОМ. Організацією атестації займається служба управління персоналом. Якщо діє система “АСУ-Кадри” в режимі “Пошук” за критеріями відбираються кандидати для включення в список атестантів. Потім формується експертна комісія, куди входять:

- керівники вищого рівня;
- колеги;
- підлеглі.

Члени комісії (не менше трьох) працюють на ЕОМ, відповідаючи на запитання анкет, і виставляють оцінки. Робота експерта з ЕОМ будується в діалоговому режимі.

На ці ж запитання відповідає сам атестант, виставляючи самооцінки.

Результатами роботи комплексу є:

- обробка оцінок, виставлених експертом;
- обробка самооцінок;
- формування кінцевої оцінки і характеристики атестанта;
- друкування вихідних документів.

Характеристика, одержана з ЕОМ, є допоміжним матеріалом, і передається як рекомендація в атестаційну комісію для аналізу.

Засідання атестаційної комісії оформляється протоколом, який підписує голова і секретар комісії. Протокол засідання комісії заповнюється на всіх атестованих, яких заслухали протягом одного засідання. Якщо працівники, яких

атестували, працюють в різних підрозділах, то протоколи оформляються окремо для кожного підрозділу. На заключному етапі керівник організації приймає рішення за результатами атестації. Формування висновку проводиться з врахуванням:

- висновків і пропозицій безпосереднього керівника;
- оцінок ділових і особистих якостей атестанта і відповідності їх вимогам робочого місця, посади;
- думки кожного члена атестаційної комісії, порівняння даних попередньої атестації з даними на момент атестації та характер змін;
- думку самого працівника про свою роботу та можливість потенційних можливостей.

Особливого значення надають трудовій дисципліні, прояву самостійності в критичній ситуації, професійній придатності працівника.

За підсумками атестації розробляється план заходів, і відповідно до рекомендацій комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, поповнювати резерви кадрів, а також матеріально заохочувати позитивно атестованих працівників.

Тема 7. Планування і організація професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів організації.

1. Поняття та види навчання.
2. Методи навчання.
3. Професійна підготовка.
4. Перепідготовка і підвищення кваліфікації.
5. Присвоєння професійної кваліфікації на виробництві.
6. Формування кадрового резерву.
7. Проведення співбесід з кадрами.
1. **Поняття та концепції навчання.**

Сучасний стан розвитку економіки пред'являє нові підвищені вимоги до якості робочої сили на виробництві, її конкурентоспроможності. Навчання персоналу є одним з найважливіших заходів активної політики зайнятості

населення, що виступає засобом досягнення стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття з-поміж зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства. У цьому зв'язку забезпечення подальшого розвитку професійного навчання працівників на виробництві набуває особливої актуальності. Підготовка кадрів на виробництві спрямована на підвищення якості професійного складу працівників підприємства, формування у них творчого мислення, вміння працювати в ринкових умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці та ефективної зайнятості.

Навчання працівників може проводитися на виробництві на власній навчально-виробничій базі своїми педагогічними кадрами. Водночас підготовка працівників за межами організації вимагає від фахівців служби управління персоналу визначення вимог не тільки до кількості працівників, які будуть навчені за межами організації, а й встановлення професійної направленості та якості підготовки. Самостійне навчання працівників здійснюється за індивідуальним планом, що затверджується його безпосереднім керівником. При цьому організація шляхом запровадження різних видів матеріального і нематеріального стимулювання розвитку персоналу впливає на самостійне професійне навчання працівників, підвищення рівня їх майстерності. Контроль за самостійною підготовкою працівників проводять безпосередні керівники працівників, інструктор виробничого навчання, фахівець служби управління персоналу.

Метою навчання працівників є:

- забезпечення належного рівня підготовки працівників відповідно до вимог робочого місця;
- створення умов для професійної мобільності працівника, як передумови до підвищення ефективності використання персоналу, професійно-кваліфікаційного просування працівників;
- підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції і забезпечення на цій

основі конкурентоспроможності організації на ринку.

Виділяють такі види навчання кадрів на підприємства:

- первинна професійна підготовка працівників;
- перепідготовка працівників;
- підвищення кваліфікації працівників.

Первинна професійна підготовка працівників – це здобування професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості.

Перепідготовка працівників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка працівників на підприємстві здійснюється в таких випадках: для навчання працівників, які вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією організації тощо; для розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці; при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії працівника, або втраті здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації працівників – це освітні заходи з удосконалення професії.

2. Методи навчання.

При виборі методів навчання працівників, які підвищують кваліфікацію, організація має керуватися критеріями ефективності з погляду впливу на осіб, які навчаються. При цьому необхідно враховувати такі принципи:

- актуальність;
- участь;
- повторення;
- зворотний зв'язок.

Необхідно також приділяти увагу формуванню відповідного ставлення до планованого навчання. Працівників організації слід налаштувати на активну участь у програмі фахової підготовки і перепідготовки за рахунок:

- прагнення зберегти роботу, залишитися на займаній посаді;
- бажання одержати підвищення або обійняти нову посаду;
- матеріальної зацікавленості шляхом установалення підвищеної оплати праці;
- вияву інтересу до самого процесу професійної підготовки;
- бажання професійного спілкування з іншими учасниками.

Методи навчання поділяються на дві групи:

- навчання на робочому місці;
- зовнішнє навчання.

Основними методами навчання на робочому місці є:

- інструктаж;
- стажування;
- учнівство;
- наставництво.

Інструктаж – це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися керівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально навченим інструктором. Процедура інструктажу, як правило, орієнтована на вивчення конкретних операцій або дій, що входять до професійних обов'язків того працівника, якого навчають. Позитивними сторонами інструктажу є його дешевизна, простота і короткочасність.

Стажування – це метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних професій. Разом із тим застосування цього методу пов'язано з високими витратами внаслідок утрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці.

Учнівство і наставництво звичайно застосовуються при фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи, звичайно, полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу порадами, підказуваннями і навчанням конкретних професійних навичок. Такі методи навчання оптимальні при виробленні фахових навичок. Проте вони багато в чому залежать і від особистості наставника.

Навчання на робочому місці не дає можливості абстрагуватися від конкретної ситуації на робочому місці. Цій меті слугує програма навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання поза робочим місцем є:

- лекції;
- ділові ігри;
- самостійна підготовка.

Лекція – традиційний метод фахового навчання, який передбачає виклад інформації викладачем у режимі монологу. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці. Лекції ефективні з економічного погляду, оскільки дають можливість викладачеві працювати з великою кількістю слухачів. До недоліків лекцій можна віднести обмеженість участі слухачів у їхньому протіканні, неможливість зворотного зв'язку аудиторії з викладачем.

Ділові ігри – метод навчання, найбільш близький до фахової діяльності. Вони бувають глобальними (управління конкретною структурою) і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану, керування конфліктами тощо). Ділові ігри корисні з погляду набуття тими, хто навчається, практичних навичок. Проте вони дорогі і для проведення їх потрібен спеціально підготовлений персонал.

Самостійна підготовка – найпростіший метод навчання. Основною рисою є індивідуальний характер. При цьому той, хто навчається, сам може обирати теми та час навчання, кількість повторень. Проте такий характер навчання позбавляє того, хто навчається, можливості спілкування, вимагає від нього значних зусиль. Для зняття негативних моментів використовуються комп'ютерні програми навчання, що розробляються з урахуванням рівня фахової підготовки працівника.

У практичній діяльності для правильної організації навчання працівників необхідно:

- докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;
- організувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. У жодному разі не можна влаштовувати навчання тільки тому, що воно стало модним;
- проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;
- докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на усунення їх і набуття працівниками таких навичок, яких вони не мають;
- проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому причини, через які відбувалися звільнення і які можуть бути розв'язані за допомогою навчання, обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;
- провести анкетування працівників і виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки, включити їх до програми навчання;
- обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансових засобів тощо);

- провести дослідження відносин між співробітниками.

Робота керівника на цьому не закінчується. Після вироблення плану навчання слід вжити таких заходів:

- виробити план саморозвитку;
- включити в нього план із підвищення кваліфікації працівників організації;
- обов'язково врахувати, що короткочасні періодичні семінари більш ефективні за тривалі;
- звернути увагу лекторів як на загальні проблемні питання, так і на питання, що стосуються особливостей роботи організації;
- забезпечити працівників матеріалами, що допомагають у навчанні. Це можуть бути нормативні матеріали, книги, посібники, аудіо- і відеозаписи тощо;
- стимулювати бажання тих, хто навчається, консультуватися з викладачем. Для цього необхідно передбачити перерви, зустрічі в неформальній обстановці тощо;
- у процесі навчання поєднувати теоретичні й практичні модулі;
- організувати зустрічі начальників з підлеглими;
- реалізувати набуті кожним працівником теоретичні знання в розробці плану спільної роботи колективу, у створенні команди однодумців.

3. Професійна підготовка.

Система підготовки кадрів характеризується поєднанням практичної і теоретичної підготовки, забезпечує опанування високопродуктивних методів праці. Підготовка кваліфікованих працівників здійснюється у системі професійно-технічної освіти і безпосередньо на виробництві. Система професійно-технічної освіти готує кваліфіковані кадри робочих професій майже для всіх галузей. Термін навчання залежать від галузі, для якої готуються кадри, і ряду інших факторів.

Виробниче навчання відбувається у майстернях училищ або на підприємствах і є основою професійної підготовки, на яку відводиться 2/3

всього фонду навчального часу. В основу виробничого навчання покладено комплексну систему його організації, у якій передбачається поступовий перехід від простих до більш складних процесів, необхідних для опанування певних робіт з конкретної спеціальності або професії.

Підготовка кадрів безпосередньо на виробництві є найбільш масовим видом забезпечення підприємств кадрами. Ця форма підготовки здійснюється завдяки індивідуально-бригадному і курсовому навчанню.

Індивідуальне навчання характерне тим, що виробниче навчання здійснюється безпосередньо на робочому місці. Працівник закріплюється за інструктором (майстром), який допомагає практично освоїти необхідні виробничі навички у відповідності з програмою підготовки. Після навчання і складання тарифно-кваліфікаційного іспиту працівнику присвоюється тарифний розряд.

Значного поширення набула групова форма підготовки працівників. Навчання проходить під керівництвом інструктора (майстра) виробничого навчання. Таке бригадне навчання здійснюється там, де цього вимагає характер виробництва і специфіка технологічного процесу. У бригадному навчанні працівник включається у спеціально створену бригаду або направляється у виробничу бригаду робочого навчання, що здійснюється безпосередньо на робочому місці під керівництвом кваліфікованого працівника.

Курсове навчання здійснюється на спеціальних курсах (з відривом або без відриву від виробництва), де готуються працівники більш складних професій, ніж в індивідуальному або бригадному навчанні, або тих професій, умови роботи яких ускладнює проведення практичних занять на робочому місці. Метою курсової підготовки є одержання інших суміжних спеціальностей. Методи навчання у курсовій системі підготовки наближені до форм і методів навчання у професійно-технічних училищах і мають істотну перевагу над індивідуальними та бригадними.

Економічна ефективність підготовки кадрів визначається показниками зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зниження

собівартості, браку тощо. Недоліками цих показників є те, що вони не дають загального уявлення про ефективність підготовки кадрів та не порівнюються із витратами на навчання.

Для визначення економічної ефективності підготовки кадрів слід враховувати комплекс факторів: витрати на навчання і форми підготовки; період до присвоєння вищого розряду при однаковому освітньому рівні, але різних формах підготовки; вплив підвищення кваліфікації на підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження собівартості, зниження браку тощо. Аналіз цих показників дає можливість порівняти витрати на навчання з економічними результатами праці.

4. Перепідготовка і підвищення кваліфікації.

Необхідність перепідготовки кадрів зумовлена такими обставинами:

- вивільненням працівників у результаті технічного прогресу та реконструкції підприємства;
- відсутністю попиту на професійну структуру працівників, яка склалася у зв'язку з територіальним переміщенням виробництва;
- відповідністю професійного набору працівників потребам виробництва.

Між процесом підготовки нових працівників і перепідготовкою тих, що мають стаж роботи на виробництві, є суттєві відмінності. Якщо підготовка передбачає навчання професійно-кваліфікаційним знанням і навичкам, то перепідготовка – розширення і поглиблення професійно-кваліфікаційних навичок і знань, які працівники набули за період підготовки і вдосконалили в процесі трудової діяльності.

Перепідготовка працівників – це процес навчання, завдяки якому у працівника розширюються можливості застосування праці. Вона передбачає професійні зміни.

Перепідготовка здійснюється на спеціальних курсах з відривом або без відриву від виробництва. Така система має забезпечити відповідність між

професійно-кваліфікаційною структурою кадрів та досягненнями науки і технології, які впроваджуються у виробництво.

На підприємствах і в навчальних закладах створюються курси ділового призначення, курси опанування суміжних спеціальностей і професій, виробничо-технічні курси, індивідуально-бригадне учнівство.

Підвищення кваліфікації працівників здійснюється підприємствами для своїх працівників з відривом і без відриву від виробництва, через курсову мережу, школи передових методів праці, технічні гуртки, семінари. Важливою формою підвищення кваліфікації є вечірнє навчання у професійно-технічних училищах, спеціальних вищих навчальних закладах.

Виявлення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах і визначення джерел їх забезпечення досягається через систему балансових розрахунків. Розрахунок потреби враховує приріст їх чисельності і компенсує вибуття. Вихідними у визначенні чисельності працівників за професіями на майбутній період є дані про структуру обладнання, план підвищення ефективності, обсяг виробництва, продуктивність праці, враховуються і зміни професійного складу кадрів. Спочатку розраховується чисельність працівників на плановий період і визначається додаткова потреба.

Додаткова потреба у працівниках розраховується у зв'язку з приростом кількості робочих місць, компенсуванням вибуття. Після визначення чисельності і додаткової потреби складається план підготовки працівників за формами навчання і підвищення кваліфікації, виходячи із потреби у кваліфікованому персоналі.

Перепідготовка і підвищення кваліфікації – це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації – це освітні заходи з удосконалення професії, а перепідготовка – заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків. На практиці підвищення кваліфікації конкретних працівників має певні завдання. При цьому завдання повинні: бути конкретними і специфічними; орієнтувати на отримання практичних навиків; піддаватися оцінюванню.

Оцінка ефективності програм навчання є центральною складовою управління в сучасній організації. Усе частіше витрати на підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як один з головних напрямів підвищення ефективності діяльності організації.

Перепідготовка кадрів – здобуття працівниками кваліфікації за іншою спеціальністю з метою оперативного забезпечення висококваліфікованими кадрами певних ділянок та напрямів роботи.

Підвищення кваліфікації працівників підприємства – навчання, яке забезпечує вдосконалення та розвиток знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності працівника.

Структура перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників включає: підготовку молодших спеціалістів; надання вищої освіти з присвоєнням кваліфікації спеціаліста за спеціальностями, професійно спрямованими для відповідної системи; надання другої вищої економічної чи іншої освіти; перепідготовку кадрів; підвищення кваліфікації кадрів.

Підготовка та перепідготовка фахівців здійснюється за такими формами:

- заочною;
- очно-заочною (дистанційною);
- очною.

Очно-заочна та заочна форми навчання є основними в системі підготовки та перепідготовки фахівців без відриву від виробництва.

Основними видами підвищення кваліфікації кадрів є:

- систематичне самостійне навчання (самоосвіта);
- навчання у тематичних постійно діючих і короткострокових семінарах;
- стажування (у тому числі і за кордоном);
- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації працівників.

5. Присвоєння професійної кваліфікації на виробництві.

Підготовка кадрів кваліфікованих працівників проводиться відповідно до переліку професій, що наведені в Класифікаторі професій. У зв'язку з тим,

що в усіх сферах економічної діяльності відбувається безперервний процес виникнення нових і зникнення старих професій, до Класифікатора професій періодично вносяться належні корективи. Первинна професійна підготовка працівників на виробництві здійснюється з числа осіб, які зараховані на роботу на підприємства учнями. Навчання робітників з числа жінок або неповнолітніх громадян проводиться лише за професіями, а також для робіт, на яких дозволяється використання їх праці. Роботи, на яких не можна використовувати працю жінок та неповнолітніх громадян, визначаються Переліком важких робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок та Переліком важких робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх. Особи, які направляються на навчання, повинні бути ознайомлені з вимогами до роботи за професією, з умовами та оплатою праці, санітарними нормами і правилами, виробничими інструкціями, можливістю подальшого підвищення свого рівня кваліфікації та професійного зростання. Нормативний термін підготовки кадрів на виробництві за робітничими професіями визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати 1 року.

6. Формування кадрового резерву.

Сучасні організації зацікавлені і сприяють зростанню своїх співробітників на всіх рівнях ієрархічної градації створенням системи формування кадрового резерву.

Першим етапом такої роботи може стати планування і розвиток кар'єри працівників організації. Спеціалісти відділу управління персоналом навчають співробітників основ такої роботи.

Кар'єра працівника як об'єкт планування і керування істотно впливає на стабільність кадрів, соціалізацію нових працівників, мотивацію до оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації.

Планування кар'єри працівників може бути загальним і конкретним. У загальному випадку, обираються декілька можливих напрямків службового

зростання одного спеціаліста або групи, а в конкретному – розробляється чіткий графік заміщення посад і, відповідно, навчання. Зазвичай працівник сам визначає власні фахові інтереси і методи їхньої реалізації, тобто посаду, яку він хотів би обійняти. Відділ управління персоналом ознайомлює його з основними вимогами до претендента на цю посаду. Для визначення сильних і слабких сторін працівників може проводитися тестування.

Потім намічається план розвитку кар'єри, до якого слід включити заходи, спрямовані:

- на досягнення успіхів у займаній посаді;
- фаховий та індивідуальний розвиток;
- ефективне партнерство з керівною ланкою;
- досягнення помітного становища в організації.

Успішна робота на займаній посаді має досягатися за рахунок успішного виконання конкретних завдань.

Для свого фахового й індивідуального розвитку працівник має не тільки користуватися всіма досягнутими засобами, а й демонструвати набуті навички, знання і зрілість.

Втілення плану розвитку кар'єри багато в чому залежить від ставлення керівника. Крім того, для успішного просування необхідно, щоб організація знала про існування працівника, його досягнення й можливості. Досягти цього працівник може за допомогою фахових досягнень, вдалих виступів, доповідей, звітів, участі в роботі творчих колективів тощо.

Каталізатором розвитку кар'єри працівника є включення його до кадрового резерву.

Кадровий резерв формується з числа співробітників організації.

До резерву, як правило, зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні.

З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, відділом управління персоналом проводиться робота відповідно до розроблених ними особистих річних планів, у яких передбачаються:

- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації;
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем, що відповідають профілю роботи працівника;
- стажування на відповідному робочому місці;
- заміщення в період відсутності працівника, на посаду якого співробітник зарахований до кадрового резерву.

Організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву і надання допомоги в реалізації особистих річних планів працівників, зарахованих до кадрового резерву, здійснюється співробітниками відділу управління персоналом.

7. Проведення співбесід з кадрами.

Проведення співбесід з персоналом є частиною роботи з управління ним і його розвитку.

На практиці зазвичай застосовуються такі види співбесід з персоналом:

- співбесіда з обговорення розвитку кар'єри працівників;
- щорічна бесіда з персоналом;
- бесіди з деякими працівниками;
- бесіди із працівниками, які звільняються.

Метою бесіди з обговорення розвитку кар'єри є навчання працівників основ планування і розвитку кар'єри, роз'яснення принципів партнерства, відповідальності й можливостей сторін-учасників. У процесі бесіди ставиться мета розв'язати два основні завдання:

- сформулювати зацікавленість працівника в розвитку кар'єри;
- надати йому можливості для керування кар'єрою.

Щорічна бесіда з працівниками проводиться з метою:

- розвитку співробітництва і спілкування;

- усунення непорозумінь та розчарувань;
- посилення самостійності й відповідальності працівника;
- зростання віддачі і задоволеності роботою;
- закріплення бажання особистого просування по службі, а також обговорення його шляхів і можливостей.

У процесі бесіди безпосередній керівник має торкатися питань сильних і слабких сторін у діяльності працівника при виконанні завдань; організації праці на робочому місці; соціального клімату в колективі; одержання, поширення та якості інформації в організації; бажань працівника щодо розвитку його кар'єри; його проблем у колективі й у побуті. Звичайно на бесіду з кожним працівником витрачається до 2 годин. Така бесіда є конфіденційною. Працівники мають право відмовитися від неї без наслідків у подальшому. У ході її проведення керівник має можливість сформулювати своє ставлення до працівника, простежити реакцію співробітників на його дії, вплинути на поліпшення клімату в колективі.

Інтерв'юований працівник має можливість оцінити ступінь правильності його сприйняття в очах керівника, зіставити стиль своєї роботи із завданнями організації, внести пропозиції щодо поліпшення виробничих і міжособистісних відносин, а також розв'язання конкретних завдань.

По закінченні бесіди працівник заповнює анкету, яка потім передається у відділ управління персоналом. У ній записуються пропозиції керівника щодо підвищення кваліфікації працівника та розвитку його кар'єри, побажання поліпшити робоче місце, умови праці тощо. Тут також викладаються пропозиції працівника, які не знайшли відгуку в керівника. Проведення бесід з деякими працівниками спрямоване, як правило, на розв'язання поточних проблем і не має системного характеру. Воно застосовується в разі розв'язання конфліктних ситуацій, виробничих проблем, ухвалення рішення про покарання і навіть можливе звільнення працівника.

Проведення бесід з працівниками, яких звільняють, дає можливість виявити причини їхнього звільнення, ще раз оцінити об'єктивність покарання (в

разі звільнення з ініціативи власника або уповноваженого ним органу), виявити здатність до управління персоналом у їхніх безпосередніх керівників тощо. Проведення таких видів бесід дасть можливість розробити комплекс заходів з усунення виявлених недоліків у роботі організації і підвищити якість управління персоналом.

Тема 8. Підбір і розстановка кадрів.

1. Особливості підбору кадрів.
2. Підбір кадрів – функція управління.
3. Методи і засоби вивчення особи при підборі і розстановці кадрів.

1. Особливості підбору кадрів.

Підбір персоналу – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки. З точки зору підприємства, на підбір працівників впливають такі основні чинники: рівень висунутих вимог до персоналу, загальна кадрова політика, що складає імідж організації, включаючи оплату праці.

Керівництво підприємств проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу (новий штатний розклад) або наявності інтенсивної плинності кадрів. Головне завдання менеджера з персоналу – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади, залежать запланований результат роботи підприємства.

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу. Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній

маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами – підприємствами та кадровими агентствами. Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили. Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників. Досвід провідних підприємств дає змогу виокремити низку заходів, що традиційно вживаються при підборі персоналу: створення системи підбору, що включає співбесіди з працівниками управління по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці; перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей; залучення фахових експертів для підбору персоналу. Якщо раніше такі питання вирішувалися вищим керівництвом, а участь консультантів зводилася до підбору кандидатів для співбесіди, то сьогодні кадрові агентства, що спеціалізуються у сфері підбору персоналу, повністю виконують цю функцію – описують виробничу поведінку, складають "портрет компетенцій", здійснюють пошук кандидатів, проводять їхнє тестування й оцінюють результати; продовження процесу підбору після прийому співробітника на роботу: випробувальний термін є

сьогодні обов'язковим на більшості підприємств, оскільки ніякі тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота певний час на займаній посаді; організація спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників, метою яких є не тільки і не стільки навчання фаховим навичкам, скільки знайомство нового працівника з цілями підприємства, його філософією. При підборі персоналу мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), що подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії. Для цього необхідно, виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог до вакансії.

Розрізняють два джерела набору персоналу: 1) внутрішнє (з працівників свого підприємства); 2) зовнішнє (поточний ринок праці). Джерелами набору можуть бути :

- випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу роботи;
- державні й комерційні агентства з прав працевлаштування;
- рекламні оголошення;
- ярмарки вакансій;
- презентації;
- навчальні заклади, коледжі, вузи;
- співробітники, які раніше працювали в організації;
- власні співробітники, які бажають зробити кар'єру.

Внутрішні джерела набору мають такі переваги:

- з'являються шанси для службового зростання;
- підвищується ступінь прив'язаності до організації;
- низькі затрати на заповнення вакансій;
- претендентів на посади добре знають в організації, а вони своєю чергою добре обізнані щодо правил структури, поведінки, порядку дій в організації;
- збереження рівня оплати праці;
- швидке заповнення вакансій;

- прозорість кадрової політики;
- можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- запобігання завжди збитковій плинності кадрів;
- підвищення ступеня задоволеністю працею;
- підвищення продуктивності праці.

Недоліки набору з внутрішніх джерел:

- обмежені можливості для вибору кадрів;
- виникнення напруження або суперництва в разі кількох претендентів

на посаду;

- можливість появи панібратства;
- можливе зменшення активності тих, хто не отримав бажаного

підвищення.

Зовнішні джерела набору мають такі переваги:

- більш широкі можливості вибору;
- поява нових імпульсів для розвитку організації;
- зниження загальної потреби в кадрах.

Недоліки набору із зовнішніх джерел:

- більші витрати на залучення кадрів;
- високий ступінь ризику під час заповнення вакансій через незнання

людини;

- тривалий період адаптації через незнання організації;
- блокування можливостей службового зростання для свого персоналу;
- підвищення плинності кадрів;
- збільшення ймовірності виникнення конфліктів.

Розрізняють активні та пасивні шляхи забезпечення потреби в персоналі.

До активних звертаються тоді, коли на ринку праці попит перевищує пропозицію. Пасивним віддають перевагу за високої пропозиції.

Активними шляхами вважаються ті, за яких:

- організація набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах завдяки двостороннім угодам з навчальним закладом і студентом;
- дає заявки з приводу вакансій у місцеві чи міжрегіональні центри зайнятості;
- використовує послуги консультантів з персоналу та фірм посередників з найму працівників;
- вербує персонал через своїх співробітників.

До пасивних шляхів належать:

- рекламні оголошення в ЗМІ та спеціальних виданнях;
- оголошення місцевого характеру.

Джерелами інформації для проведення набору можуть бути:

- навчальні програми та плани випуску спеціалістів;
- навчальні програми в комерційних навчальних центрах і курсах навчання при біржах праці;
- аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці й зайнятості;
- спеціалізовані журнали та видання;
- інформаційні повідомлення зі служб зайнятості;
- технічні виставки, конференції, семінари;
- рекламні матеріали організацій конкурентів;
- презентації фірм у навчальних закладах або інших громадських місцях;
- дні відкритих дверей у навчальних закладах.

2. Підбір кадрів – функція управління.

Управляти – означає вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів. Підхід управління персоналом включає створення таких умов праці і такий його зміст, що дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності і від інших працівників. Успішне керування кадрами насамперед ґрунтується на систематичному обліку й аналізі впливу навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх впливів. Відбуваються розширення і

поглиблення функцій керування робочою силою всіх категорій. Вирішального значення набувають стратегічні питання керівництва персоналом, перетворення його в цілісну систему. У процесах керування персоналом з'являється необхідність організації мислення і дій усіх працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку.

3. Методи і засоби вивчення особи при підборі і розстановці кадрів.

Найпоширенішими методами підбору персоналу є наступні:

- аналіз анкетних даних;
- співбесіда;
- тестування;
- метод моделювання – оцінка кандидатів у процедурах, що імітують реальну діяльність.

Вибір того чи іншого методу відбору визначається в кожній конкретній ситуації характером вакантної посади, її важливістю для підприємства, традиціями і фінансовим станом останнього, а також кваліфікацією співробітників, зайнятих процесом підбору.

Нетрадиційними методами підбору персоналу користуються все більше роботодавців. Найбільш вживаними серед роботодавців є:

- метод стресового інтерв'ю;
- brainteaser-інтерв'ю (дослівно від англ. brain – мозок; tease – дражнити, чіплятися, тобто інтерв'ю, що лоскоче мозок). Даний метод підбору персоналу використовується для перевірки рівня інтелектуального розвитку, логічного мислення та креативних можливостей кандидата. Питання, які задаються, спрямовані оцінити логічність міркування, креативність вирішення проблем, оригінальність мислення;
- метод підбору на основі фізіономіки (вчення, за яким характер та психологічні властивості людини можна встановити через її риси обличчя – ніс, губи, брови, вуха);

- графологія (тісно пов'язана з психологією галузь знань, що стверджує про чіткий зв'язок між почерком та особистістю людини).

Не існує єдиного оптимального методу, який швидко, ефективно, з мінімальними витратами сприяв здійсненню пошуку необхідних фахівців. Використання декількох методів сприятиме скороченню терміну підбору, підвищенню якості персоналу, скороченню фінансових витрат.

Сучасним методом, за допомогою якого можна скоротити фінансові та часові витрати на пошук персоналу, є використання відеоконференцій під час підбору співробітників. Застосовуючи цей метод, менеджер з персоналу не витрачає час та кошти підприємства на відрядження у тому разі, якщо кандидат знаходиться в іншому місті або країні, що трапляється у разі підбору дефіцитних спеціалістів або висококваліфікованих менеджерів. Доповнивши цей метод іншими сучасними підходами, можна досягти більшого ефекту.

Найпоширенішим методом підбору кадрів є співбесіда – універсальний спосіб оцінки персоналу на етапі підбору. Співбесіди можуть проходити сам на сам, бути груповими, коли для проведення співбесіди створюється комісія, до якої входять представник служби управління персоналом, майбутній керівник і психолог. Кожен з варіантів має свої переваги й недоліки. Зокрема, перевагою групової співбесіди є економія часу й великий відсів претендентів; сам на сам – персональна увага до претендента й більша свобода; зі спеціальною комісією – багатостороння оцінка й об'єктивніше рішення стосовно конкретної особи.

Загальним правилом ефективного проведення співбесіди є те, що 70% часу впродовж співбесіди має говорити кандидат на посаду, а 30% – інтерв'юер.

Загальні рекомендації ефективного проведення співбесіди:

- ретельно готуватися до співбесіди;
- спланувати час для співбесіди;
- забезпечити сприятливі умови для розмови;
- зняти нервові напруження, тобто встановити довіру між особами;
- не брати до уваги перше враження;
- оцінювати кандидата після закінчення співбесіди;

- говорити зрозумілою для співрозмовника мовою.

Характерні помилки при співбесіді:

- віра в перший погляд;
- "проекція", тобто більш сприятлива оцінка тих кандидатів, зовнішній вигляд і манери яких багато в чому нагадують ваші власні;
- "відлуння", тобто перенесення успіхів спеціалістів у якійсь галузі на іншу сферу діяльності;
- "контраст" – тенденція оцінювати кандидата порівняно з особою, яка була на співбесіді безпосередньо перед цим;
- "характеристика", коли претендент рекомендований ким-небудь зі співробітників, то його оцінюють залежно від того, хто його рекомендував.

Підбір кадрів на основі документів є ще одним методом. До цих документів належать характеристика, автобіографія, анкета, персональне резюме з супровідним листом і лист-подяка.

Новим підходом до підбору кадрів у сучасній організації є вимога з боку роботодавця такого документа, як персональне резюме. Воно має бути конкретним, коротким, стислим, об'єктивним, за обсягом не більше однієї сторінки друкованого тексту.

Тема 9. Комплектування штатів підприємства.

1. Функції кадрових служб з комплектування штатів.
2. Джерела комплектування штатів.
3. Шляхи залучення кваліфікованих працівників.
4. Підвищення на посаді.

1. Функції кадрових служб з комплектування штатів.

Комплектування підприємства кадрами повинно проводитися на основі таких принципів:

- законність (згідно з нормами права);
- добровільність (волевиявлення під час прийняття на роботу, переведення на іншу роботу та звільнення);

- соціальний захист працівників (відповідна оплата праці, створення безпечних умов праці, передбачені трудовим законодавством пільги та компенсації).

Діяльність кадрових служб підприємств щодо залучення робочої сили передбачає:

- 1) постійний розвиток та удосконалення професійної орієнтації працівників;
- 2) створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності;
- 3) такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку з закінченням терміну контракту, розширення сфери діяльності організації;
- 4) повністю і в стислі строки комплектувати вакантні посади та робочі місця;
- 5) укомплектування вакантних посад за якістю і кількістю;
- 6) підбір для підприємства кваліфікованих і потрібних спеціалістів.

В умовах ринку робочої сили підприємства мають можливість у більш короткі терміни знайти необхідну робочу силу, а по відношенню до працівників – забезпечити більш глибоке їх використання та високий рівень дисципліни праці.

Залежно від попиту та пропозиції на робочу силу може скластися неоднакова ситуація. Під час комплектування штатів працівники відділу кадрів повинні: проводити постійний аналіз ринку праці та складу працівників підприємства; взаємодіяти з центрами зайнятості і кадровими агентствами.

При залученні робочої сили треба аналізувати кількісну сторону при попиті на працівників (співвідношення бажаючих зайняти конкретні робочі місця і кількості самих робочих місць) та якісну (неоднорідність робочої сили за досвідом роботи, кваліфікацією, особистими якостями). Укомплектування підприємством своїх вакантних місць кваліфікованими кадрами може бути здійснене лише в тому випадку, коли кадрова конкуренція буде виходити з умов надлишку робочої сили.

Велику роль у залученні кадрів відіграє:

- імідж підприємства – добра слава в регіоні стосовно рівня оплати праці, високого рівня соціальних гарантій та послуг тощо;
- економічна сторона – підприємство з великою часткою кваліфікованих працівників зазнає додаткових труднощів у комплектуванні кадрів.

В цьому випадку – це перш за все конкурентна боротьба за залучення робочої сили, яка примушує йти на додаткові витрати для створення певних переваг перед іншими підприємствами або витрати на перепідготовку кадрів, підготовку їх у спеціальних закладах;

- демографічна сторона – в основному стосується жіночих колективів, де з метою підвищення зайнятості працівників необхідно передбачати такі заходи: надання допомоги матерям, що мають дітей, а також молодим сім'ям; розвиток сфери обслуговування на підприємствах; використання нестандартних режимів робочого часу та надомної праці; організація вільного часу тощо;

- соціальна політика – надання працівникам пільг та послуг соціально-економічного, культурного та побутового характеру, забезпечення соціального захисту працівників.

2. Джерела комплектування штатів.

Комплектування штатів підприємства здійснюється як за рахунок осіб, які не були його працівниками, так і за рахунок власних.

Джерелами персоналу можуть бути колишні працівники, випадкові претенденти, школи, коледжі, інститути, університети, клієнти та постачальники, державні та комерційні агентства з працевлаштування, рекламні оголошення.

Джерела персоналу поділяють на зовнішні та внутрішні .

Основним середовищем, з якого комплектуються кадри, є власні працівники (внутрішні джерела). У наш час найбільш актуальним завданням, особливо для великих підприємств, є безпосереднє створення кадрового резерву, який здатний забезпечити ефективне вирішення задач розвитку компанії в найближчі 5-10 років. Проблема формування кадрового резерву

спеціалістів з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів та переконань є першочерговим завданням кадрової політики організації. Створення такого резерву повинно стати однією з найбільш важливих складових комплектування штатів підприємства. Також при формуванні штатів підприємства, кадрова служба скеровує працівників на навчання в учбові заклади з відривом або без відриву від виробництва, організовує підвищення кваліфікації на факультетах, курсах, в школах підвищення кваліфікації, надходження молодих працівників. Лише за неможливості забезпечити потребу в кваліфікованих працівниках за рахунок власних кадрів і внутрішніх можливостей підприємство змушене залучати їх зі сторони. В цьому випадку при комплектуванні кадрами підприємств основними зовнішніми джерелами є:

- працівники, які переводяться у встановленому порядку зі споріднених або інших підприємств;
- випускники учбових закладів, які в порядку перерозподілу молодих спеціалістів направляються на роботу відповідними міністерствами та відомствами;
- особи, які переходять на роботу за власною ініціативою;
- особи, які не зайняті у суспільному виробництві у зв'язку з вивільненням з попереднього місця праці;
- особи, які перебувають на обліку в центрах зайнятості населення як вивільнені та непрацюючі.

В окремих випадках комплектування штатів підприємства може здійснюватися і за рахунок пенсіонерів та осіб, які будуть працювати за сумісництвом, студенти учбових закладів, які будуть працювати на умовах неповного робочого дня.

Головний принцип комплектування підприємства штатами зі сторони – не пасивне чекання бажаючих влаштуватися на роботу, а активне залучення робочої сили.

3. Шляхи залучення кваліфікованих працівників.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг даного підприємства у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати), у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просунення), у невиробничій (можливість користуватися дитячими садками, базами відпочинку, надання житла).

Вибір форми залучення кадрів залежить від різних аспектів. Ефективність, тобто результативність (R), можна визначити враховуючи функцію часу (T), вартість пошуку (S), а також професійні якості (Q):

$$R = f(T; S; Q).$$

Існують зовнішні та внутрішні шляхи залучення кадрів.

Внутрішні джерела – додаткова робота, перерозподіл завдань або переміщення працівників.

Більшість організацій намагається проводити набір в основному всередині своєї фірми. Для працівників перевага в тому, що це не вимагає необхідності адаптування їх до трудового колективу, виробничого процесу; а власнику немає необхідності створення особливих умов при входженні в склад трудового колективу.

В той же час комплектування кадрами підприємства може здійснюватися іншими шляхами (зовнішніми засобами):

- найм нових працівників;
- публікація оголошень у газетах, професійних журналах;
- звернення до різних навчальних закладів;
- звернення в органи працевлаштування, у фірми, в кадрові агентства, компанії.

4. Підвищення на посаді.

Підвищення на посаді є одним зі шляхів заміщення вакантних посад керівників та спеціалістів за рахунок висунення працівників даного підприємства. Підвищенню на посаді повинно передувати зарахування працівника в резерв на висунення, проходження ним відповідного навчання, а в окремих випадках і стажування на новій посаді. Крім цього, підвищення на

посаді може мати місце при наявності у кандидата відповідних знань, вмінь, навичок, психофізіологічних та інших якостей. Висунення своїх працівників на вищі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів трудового колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. Організація планованих посадових переміщень кадрів управління є необхідною умовою ефективної розстановки та використання працівників. Основою даної системи переміщень є розробка моделей особистої кар'єри спеціалістів, у першу чергу, для зарахування в резерв на висунення. Моделі можуть бути загальними і конкретними.

На основі моделей особистої ділової кар'єри спеціалістів, перспектив розвитку структури управління виробництвом, штатних розписів, аналізу динаміки росту потреби в кадрах управління, моделей керівників розробляються плани посадового росту. Кадрові служби завжди повинні мати вичерпні дані про працівників, що виконують роботу не за спеціальністю, а також про звільнення з посад, що можуть бути в найближчий час, на які можна перемістити не задоволених роботою. Організація такого просування ґрунтується на дотриманні таких принципів:

- необхідності розробки чітких вимог до працівника;
- наявність чітко виділеного напрямку просувань;
- дотримання послідовності, планованості.

Тема 10. Оцінювання персоналу.

1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи.
2. Основні складові оцінки персоналу.
3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу.
4. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей (оцінка за цілями).

1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини

– професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі суто індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються “проти чогось”, а отже, підлягають оцінюванню. Отож, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить порівнювати “ідеального” працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді.

Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Таким чином, завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства. І в теорії, і на практиці розрізняють **два види оцінки персоналу**: самооцінку й зовнішню оцінку. Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ “Я”; нормативний образ “Я”, тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ “Я”, тобто відносно об’єктивна оцінка самого себе. На рівні підсвідомості існують також уявлення про необхідне та понаднеобхідне, про цілі трудової діяльності, про допустимі й заборонені способи їх досягнення, про моральні поняття (обов’язок, совість, честь, кохання, вірність тощо). Ці еталони в усій їхній різноманітності формуються в процесі розвитку особистості, постійно нагромаджуються, зберігаються в нервових клітинах і є глибинними, надзвичайно сильними регуляторами поведінки, оскільки саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття. Водночас, кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому разі виконує свої завдання, коли вона виходить від усіх

трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ. Так, наприклад, незнання оцінки продуктів праці споживачами або нехтування цією оцінкою неминуче призводить до зниження якості самої праці. Якщо немає оцінки з боку членів колективу, то втрачається одна з рушійних сил професійного розвитку. Адже в цій оцінці акумульований колективний досвід, суспільно значущі цінності, вимоги колективу до індивіда. В оцінці працівника з боку керівника знаходить відображення соціальна важливість праці, відповідність індивідуальних результатів роботи наявним економічним вимогам. Кожний з видів оцінки має певне соціально-економічне навантаження, проте лише разом вони здатні задовольнити потреби людини в оцінці її праці, поведінки, результатів діяльності. Роль зовнішньої оцінки настільки велика, що відомий психолог В.Г. Ананьєв навіть стверджував, що без оцінки людина не може до кінця усвідомити свій власний вчинок у всіх його зв'язках і об'єктивних результатах. Брак оцінки, на його думку, є найгіршим її видом, оскільки дезорієнтує об'єкт, спричиняє стан депресії. За висновками визнаних спеціалістів у галузі соціальної психології брак оцінки справляє сильний вплив на процес роботи в напрямку його погіршення.

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні **дві основні функції**: орієнтувальну і стимулювальну. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулювальна функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку. Отже, об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних. Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників. Як переконливо свідчить практика управління, оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на **принципах**: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).

Теорія і практика оцінки персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки

здобувають за допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах. Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу засвідчує такі основні тенденції в цій галузі: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці. Усе це свідчить про актуальність потреби вдосконалення вітчизняної практики оцінки персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду в цій галузі.

2. Основні складові оцінки персоналу.

Оцінка персоналу – надто складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному планах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. Зазначимо, що і зарубіжна практика потребує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності. Французький спеціаліст Б. Галамбо у книзі “Управління людьми” аналізує два підходи до оцінки працівників. За першого наголос робиться на докладному описі вимог до того чи іншого робочого місця (посади) і визначенні відповідності людини, яка там працює, цим вимогам. “Якщо оцінку здійснюють два працівники одночасно, зазначає Б. Галамбо, тоді вони повинні дійти однакових висновків”.

Тоді співбесіда керівника з підлеглим необов'язкова. Однак, на практиці, повна ідентичність оцінок явище досить рідкісне. Реальна дійсність підтверджує необхідність особистого контакту суб'єкта й об'єкта оцінювання. Другий підхід засновано на “концепції людських відносин”. Він визнає пріоритетну роль співбесіди в оцінці персоналу, оскільки під час співбесіди можна краще пізнати працівника, з'ясувати його труднощі, визначити способи їх подолання. Але й цей підхід не без недоліків. І головний з них – невміння чи нездатність керівників вести бесіду з підлеглими.

Англійський економіст Томас Х. Паттен у посібнику з оцінювання персоналу зазначає, що питання полягає не в тім, оцінювати персонал чи ні (адже така оцінка в той чи інший спосіб відбувається в реальному житті завжди), а в тім, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу ризиків його характеру, на думку Т. Паттена, не дає надійних висновків, які до того ж легко опротестувати, посилаючись на їхній “суб'єктивізм”. Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи. За всієї різниці підходів до оцінки персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, їх об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте брак ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що краще користуватися не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж узагалі жодними. Пам'ятаймо, що найгірший вид оцінки – це її брак. Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані, по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності; по-друге, зі взаємозалежністю, взаємозв'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; по-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і

виявленню її результатів на практиці; по-четверте, з необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, й результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому. Усю проблематику оцінки персоналу можна подати в таких трьох блоках (складових): 1) зміст оцінки; 2) методи оцінки; 3) процедура оцінки (рис. 6). Для того, щоб оцінка була дієвою, а її сенс був зрозумілим і мав мотиваційний характер, її треба провадити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці. Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину того чи іншого показника? Розв'язання цих проблем досягається використанням методів оцінки.

Методи оцінки включають: а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки; б) методи вимірювання величини того чи іншого показника. Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає: програму збирання інформації; методи збирання інформації; методи її обробки та оформлення. Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

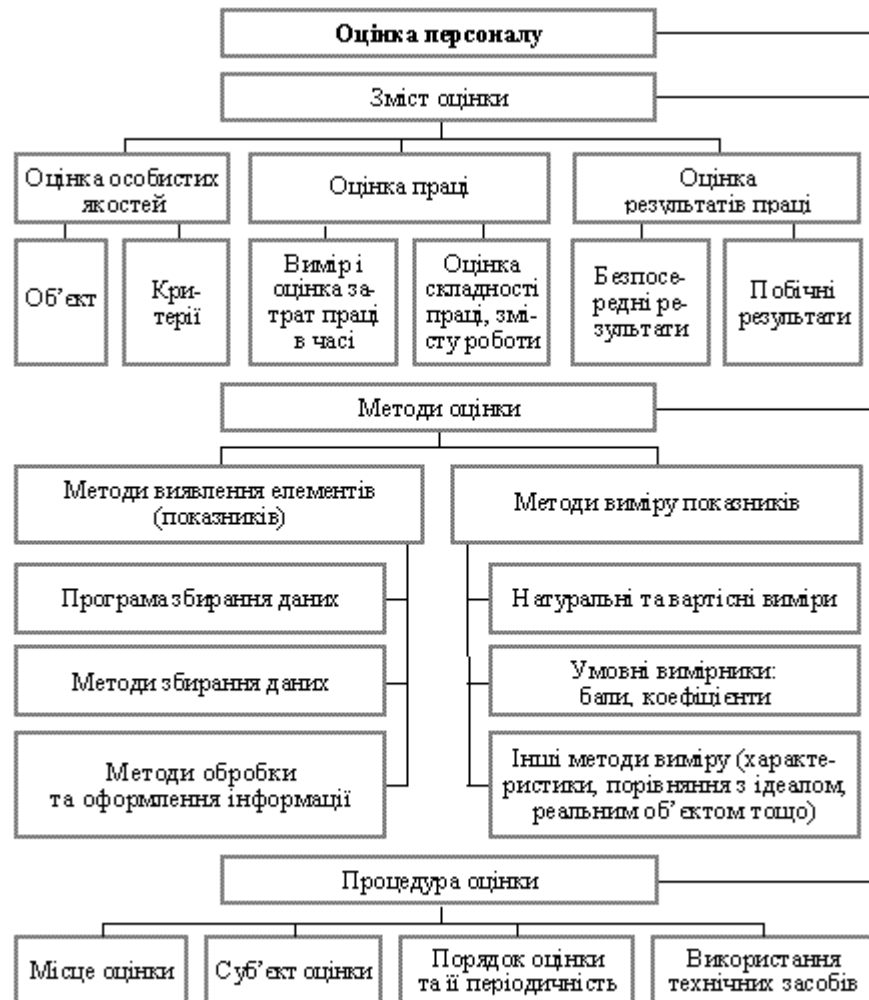


Рис. 22. Складові оцінки персоналу

Вивчення документів та інших письмових джерел включає, передусім, вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання

завдань. Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язано з використанням системи балів і коефіцієнтів. Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання: де проводиться оцінка? хто проводить оцінку? який порядок і періодичність оцінки? які використовуються технічні засоби? як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують? Схему складових оцінки персоналу показано на рис. 10.2.

3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу.

З усієї багатоманітності можливих варіантів поведінки керівників у процесі оцінювання персоналу виокремимо три достатньо стійкі принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних.

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню окремих соціальних потреб людини – визнання, самоствердження тощо. Однак тут є і слабка сторона. Такий принцип непридатний, коли треба справити сильний психологічний вплив на працівника (у тому разі, коли є нагальна потреба змусити його переглянути своє ставлення до роботи чи свою поведінку). Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. У кінцевому підсумку така оцінка перетворюється на засіб “задобрювання” і не виконує орієнтувальної і стимулювальної функцій.

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна “реакція замовчування” позитивних результатів. Друга – виявляється в замовчуванні позитивних і підкреслюванні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма — це активне

ставлення до будь-якого наслідку діяльності. Який вплив справляють ці форми поведінки на мотивацію працівників? За “реакції замовчування” підлеглий досить тривалий час домагатиметься позитивної оцінки й визнання. При цьому його поведінка характеризуватиметься вчинками, мета яких довести до відома керівництва успішні результати його діяльності. Якщо після кількох спроб змін у поведінці керівника не відбудеться, а “реакція замовчування” збережеться, то підлеглий знизить активність трудової діяльності, у нього виникне або посилиться невдоволення працею, керівництвом. Друга форма поведінки керівника, незважаючи на цілий “букет” негативних сторін, досить часто може сприятливо впливати на працездатність і ставлення до керівника. Річ у тім, що підлеглий цю поведінку починає диференціювати й інтерпретувати досить своєрідно: “реакція замовчування” сприймається як похвала, а як негативна оцінка сприймається лише прямий осуд. За такої інтерпретації підлеглий може бути цілком задоволений. Однак це задоволення не абсолютне. Його стійкість багато в чому залежить від форми негативної оцінки. Різкі висловлювання, брутальна критика за браку будь-якої позитивної оцінки призводять до порушення відносної збалансованості переживань підлеглого. Неминуче виникає незадоволення, а тоді поведінка керівника перетворюється на чинник-демотиватор. Третя форма поведінки керівника, що має два різновиди, – негативне оцінювання, яке супроводжується повчанням, як треба було діяти, і негативне оцінювання будь-яких результатів без коментарів, є найменш ефективним засобом оцінки персоналу. Вона не має позитивних сторін і її демотиваційний вплив на поведінку підлеглих очевидний.

Нарешті, третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах: а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду; б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення. Перший різновид поведінки, найбільш, доцільний щодо працівників, яким притаманні такі якості, як сумлінність, соціальна чутливість, порядність, дисциплінованість. Другий різновид поведінки придатніший щодо підлеглих з низькою дисципліною, нерозвинутих почуттям відповідальності, байдужістю

до суспільно значущих цінностей. У цілому обидва різновиди поведінки керівників (у межах третього принципу) справляють позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об'єктивне врахування як позитивного в роботі й поведінці, так і наявних недоліків, є чинником-мотиватором. Саме на неї сучасний менеджмент персоналу має робити ставку.

4. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей (оцінка за цілями).

Оцінка результатів праці працівників і більшості технічних службовців не є складною. Їхня праця нормується, а результати праці оцінюються за конкретними кількісними і якісними показниками: виконання нормозавдань або норм виробітку (часу), здавання продукції з першого пред'явлення, ефективне використання устаткування тощо. Значно складніше оцінити результати праці інших категорій персоналу. Але пам'ятаючи, що брак оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організацій. Щодо керівників і спеціалістів одним з ефективних методів є оцінка за досягненням поставлених перед ними цілей або скорочено – оцінка за цілями. Оцінка за цілями включає такі етапи:

- визначення кількох головних обов'язків (функцій) працівників;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт, якість тощо);
- установлення одиниць виміру (відсотки, грошові одиниці, дні тощо) і системи показників, які відображають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, скорочення термінів виконання робіт, зниження браку тощо);
- установлення мінімальних і максимальних “стандартів виконання” для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими “стандартами виконання” (нижче за максимальне значення, на його рівні, нижче за мінімальне значення тощо) і визначення оцінного бала;

• визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Розгляньмо окремі фрагменти оцінки за цілями на прикладі системи оцінки, чинної в американському банку. Так, наприклад, для групи працівників банку за головну функцію взято “управління комерційними операціями”. Ця функція конкретизується в певних показниках і за так званою сферою відповідальності, наприклад:

Функція	Сфера відповідальності
Управління комерційними операціями	Обсяг наданих кредитів. Рентабельність. Залучення нових клієнтів. Якість кредитних операцій.

Далі визначаються одиниці виміру й система показників, що характеризує результати діяльності, а саме:

Сфера відповідальності	Показники
1. Обсяг наданих кредитів	Зростання обсягу наданих кредитів (у % до попереднього року)
2. Рентабельність	Співвідношення доходу і банківських витрат, %
3. Залучення нових клієнтів	Кількість нових великих вкладників капіталу, осіб
4. Якість кредитних операцій	Угоди, які не було схвалено найвищим керівництвом, % до загальної кількості угод

Далі, для кожного показника встановлюються індивідуальні “стандарти виконання”. Вони мають враховувати всі “резерви” працівника й реальні можливості поліпшення результатів його роботи. У банку для кожного показника встановлюють так званий “подвійний стандарт”. Перший характеризує “добре виконання”, а другий – “видатне”. Власне оцінка результатів роботи конкретного працівника й полягає в порівнянні фактичних результатів з “подвійним стандартом виконання”. У цій системі використовується п’ять фіксованих категорій оцінки: від “видатного виконання” (один бал) до “незадовільного виконання” (п’ять балів). Загальна оцінка рівня досягнення поставлених цілей визначається як середньоарифметичне всіх показників. Вихідні дані та результати оцінки

персоналу на основі співвідношення фактичних результатів з “подвійним стандартом виконання” наведено в таблиці. Оцінка за досягненням цілей у банку здійснюється одночасно з оцінкою особистих якостей персоналу (табл. 4).

Таблиця 49

ВИХІДНІ ДАНІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЗА ЦІЛЯМИ

Показник	Стандарти виконання:		Індивідуальні фактичні результати	Оцінка (у балах)
	«добрі»	«видатні»		
Зростання обсягу наданих кредитів до попереднього року, %	10	15	12	2
Співвідношення доходу й банківських витрат, %	107	110	112	1
Кількість нових великих вкладників капіталу, осіб	15	20	14	3
Угоди, які не було схвалено найвищим керівництвом, % до загальної кількості	10	7	12	4

Тема 11. Джерела задоволення потреби в персоналі.

1. Механізм розмежування повноважень у діяльності підприємницьких структур на ринку кадрової інформації.

2. Кадрові агентства, що живуть за рахунок претендентів.

3. Джерела задоволення потреби в персоналі.

4. Активні і пасивні норми задоволення потреб у персоналі.

1. Механізм розмежування повноважень у діяльності підприємницьких структур на ринку кадрової інформації.

Кадрова інформація, джерелом якої є ринок праці, – важливий елемент в ринковій системі. Інформаційні комунікації, що забезпечують розробку і своєчасне прийняття кадрових рішень, обумовлюють зростання ролі інформаційних кадрових технологій. Організаціям необхідно мати інформацію про ситуацію, що в даний момент кадрової ситуації для своєчасної корекції кадрової політики, уточнення кадрової стратегії, а також здійснювати стратегічне планування маркетингової діяльності на ринку праці. У силу цього, до основних функцій стратегічного планування належать організація

інформаційного маркетингового забезпечення прийняття стратегічних кадрових рішень (вибір варіанта кадрової політики та стратегії її реалізації) і стратегічне планування маркетингової діяльності в сфері персоналу.

Організація інформаційного забезпечення на ринку праці.

Інформація підрозділяється на первинну, отриману під час проведення польових маркетингових досліджень, і вторинну, отриману з внутрішніх і зовнішніх джерел. Інформаційне забезпечення є результатом економічних, правових і організаційних відносин, що складаються між постачальниками кадрової інформації та її споживачами на ринку праці. За його допомогою реалізується функція прийняття та виконання кадрових рішень. Зміст і спрямованість діяльності персоналу на підставі цих рішень залежать від специфіки конкретного ринку робочої сили, кількісно-якісної характеристики інформації, від державного регулювання інформаційних потоків та інших факторів. Ринок кадрової інформації охоплює всю маркетингову інформацію, що отримується в ході пізнання, дослідження процесу купівлі-продажу робочої сили та взаємодії з цього приводу всіх суб'єктів підприємництва. Організація інформаційних потоків залежить від прийнятих рішень у сфері маркетингового планування і необхідної для цього інформації. На ринку інформація несе значне функціональне навантаження. Вона виконує такі основні функції: що забезпечує, коли інформація є фактором, що прямо і безпосередньо забезпечує функціонування ринку; регулюючу, коли інформація є чинником ухвалення економічних рішень для господарюючих суб'єктів. Відповідно до цих функцій можна виділити два типи інформації – основну і допоміжну.

Основна інформація прямо і безпосередньо забезпечує функціонування ринку. Розвиток ринку праці призвело до того, що управління відбувається з використанням сучасних технологій телекомунікацій, електронно-обчислювальної техніки тощо. Стан розвитку ринку робить можливим, а часом і необхідним для населення самотійний пошук роботи, без звернення до органів служби зайнятості. Інформацію для цього створює, перш за все, система інформаційної підтримки зайнятості населення. Ця система вирішує наступні

завдання: моніторингові дослідження; реалізація заходів щодо підвищення ефективності системи збору та аналізу інформації про стан ринку праці, дії служби зайнятості; інформування населення та роботодавців про стан ринку праці через засоби масової інформації, у тому числі спеціалізовані періодичні видання органів служби зайнятості; управління експлуатацією регіональних автоматизованих систем служби зайнятості, що обслуговують громадян, які звертаються до центрів зайнятості; наукові дослідження з актуальних проблем зайнятості. До цього типу інформації відноситься й інформація, що отримується в недержавних структурах – навчальних центрах та інших посередників на ринку праці.

Допоміжна інформація використовується для прийняття рішень суб'єктами господарювання. На відміну від інформації першого типу вона не вимагає жорсткої стандартизації. Основною характеристикою цієї інформації є повнота і достовірність, але знижуються вимоги до терміновості. Прикладом може бути інформація про умови здійснення угод конкурентів з найму персоналу, про динаміку плинності кадрів фірми тощо. Наведені типи інформації розрізняються і за ступенем доступності. Інформація першого типу поширюється засобами масової інформації з громадським та приватним комунікаційних систем і може бути отримана широким колом осіб. Циркуляція інформації відбувається за допомогою державних комунікаційних систем, де задіяні автоматизована інформаційна система служби зайнятості, статистична інформаційна система. В цих комунікаціях використовується комп'ютерна техніка, об'єднана в єдину систему, що забезпечує прийом і передачу інформації для всіх її абонентів. При цьому інформація може виступати у формі пропозиції – вакансії та прийматися до уваги. Інформація другого типу є, як правило, результатом маркетингових досліджень. Така інформація носить конфіденційний характер і відрізняється оперативністю, профільністю, проте недостатній контроль її якості знижує цінність інформації. Вона здійснюється за допомогою недержавних приватних і громадських комунікаційних систем. Серед громадських найбільш поширена система Інтернет, яка, будучи видом

маркетингових комунікацій, реалізує різні форми взаємодії зі споживачами і може служити прототипом майбутнього єдиного інформаційного простору ринку праці. Для ряду підприємств і кадрових агентств на сьогодні використання корпоративного Web-сайту є основним засобом маркетингу робочої сили. Природно, що держава в даному випадку за допомогою політики в галузі інформаційного забезпечення зайнятості та ринку праці має забезпечувати якість кадрової інформації. Мета держави – формування ефективної керованої трудової сфери. При цьому реалізуються наступні цілі: державного центру зайнятості – сприяти економічному розвитку країни забезпеченням ефективної зайнятості; найманих працівників – вигідний продаж своєї робочої сили; роботодавців – отримання прибутку за допомогою ефективного використання ресурсу "робоча сила"; недержавних структур – отримання прибутку за допомогою сприяння зайнятості; всіх суб'єктів ринку інформації – досягнення максимально вигідного для всіх учасників соціально-економічного партнерства внаслідок ефективної взаємодії. Кожен суб'єкт вирішує свої специфічні завдання, які утворюють систему завдань: узгодження попиту і пропозиції на ринку праці; реалізація стратегічних і тактичних заходів в маркетинговій діяльності суб'єктів ринку праці; максимальна адаптація конкретних заходів на ринку праці, а також кадрової ситуації на підприємствах до особливостей ринку праці як в цілому, так і в окремому його сегменті; поширення заходів з підтримки зайнятості не тільки на безробітних, а й на ті групи працюючих, які відрізняються низькою конкурентоспроможністю, з урахуванням конкретної ситуації на регіональних ринках праці; визначення пріоритетів і методів підтримки попиту на робочу силу, які доступні за витратами і дають швидкий результат; сприяння соціальної та професійної мобільності робочої сили, підвищення її конкурентоспроможності, що забезпечує зростання ефективності праці та прогресивні зрушення в економічному розвитку країни; узгодження мінливого попиту на робочу силу та підвищення кваліфікації працівників, оволодіння ними новими професіями та спеціальностями шляхом реалізації різних спеціальних програм професійного

навчання. Для досягнення визначених цілей необхідні відповідні функції на кожному рівні управління. Цілі встановлюють основні напрямки в області діяльності на ринку кадрової інформації, а функції розкривають конкретний зміст роботи на кожному з намічених напрямів. Цілі формують структуру маркетингової інформаційної системи. Для реалізації функцій використовуються матеріальні, фінансові, людські ресурси за допомогою системи інформаційного забезпечення маркетингових рішень.

Функціонування ринку кадрової інформації

До основних інституційно-організаційних об'єктів ринку кадрової інформації відносяться: Міністерство праці та соціальної політики, Державний комітет зі статистики, Державний центр зайнятості, міграційна служба. Ці органи повинні розробляти і реалізовувати інформаційну політику в області маркетингу робочої сили. На регіональному рівні основними об'єктами є і територіальні органи перерахованих структур, а також: трудові посередники (недержавні комерційні та некомерційні організації, що сприяють працевлаштуванню населення і сприяють професійній підготовці); відділи з розподілу і працевлаштування випускників при установах освіти; органи державного управління та засоби масової інформації; центри баз даних, розподілу інформації та передачі даних в телекомунікаційні мережі.

Завдання даних об'єктів полягає в раціональній організації та ефективному використанні інформаційного забезпечення з метою максимально вигідного для всіх учасників соціально-економічного партнерства за допомогою організації ефективної взаємодії. Для вирішення цього завдання об'єкти ринку кадрової інформації здійснюють: отримання інформації і надання інформаційних послуг для всіх учасників ринкових відносин; організацію функціонування маркетингових комунікаційних систем.

Для керування потоками інформації та зведення їх в єдину систему необхідно: 1) узагальнювати потребу в інформації, планувати і організовувати ці дані, забезпечувати ринок статистичними та аналітичними матеріалами; 2)

проводити маркетингові дослідження для отримання інформації; 3) надавати інформацію про стан ринку праці.

Механізм розмежування повноважень у діяльності структур на цьому ринку склався. При всіх його вадах вдосконалення координації інформаційних потоків та їх інтеграція в єдину систему будуть сприяти більш ефективній взаємодії та вироблення раціональних маркетингових рішень у сфері управління персоналом.

2. Кадрові агентства, що живуть за рахунок претендентів.

Перші кадрові агентства “тримаються на плаву” за рахунок стягування грошей за свої послуги з людей, що шукають роботу. Це плата за те, що на певних умовах кадрове агентство буде допомагати їм у пошуках роботи. Спільними для більшості таких кадрових агентств є обмежений термін пошуку вакансій, починаючи від одного-двох місяців. Або будуть допомагати в пошуках роботи до повного працевлаштування, але вже за умови, що людина поверне обумовлений відсоток від першої зарплати (15-50%) в агентство. У більшості випадків, останній варіант виявляється краще з кількох причин. У першу чергу, такі агентства зацікавлені в наданні високо оплачуваної вакансії, причому в найкоротші терміни. Адже від зарплати залежить і рівень їх доходу, а це означає, що і вакансії в кадровому агентстві для людини будуть підшукувати з більш високим гонораром. Але, на жаль, теж як вийде. Багато в чому це залежить від політики агентства. Грамотний підбір відповідно до вимог обох сторін – це повільний і не завжди конкурентоздатний шлях до процвітання при такому способі надання послуг.

У будь-якому разі, кадрові агентства, які живуть за рахунок претендентів, і тому зацікавлені в численності народу, що звертається до них. Одні приваблюють численністю вакансій, що прирікає роботодавців на натовпи шукачів. І навпаки, змушують людей шукати роботу, по всіх фірмах. Інші ж кадрові агентства збирають претендентів за рахунок більш якісного підбору роботи. Як відрізнити перші від других? Це стає помітно з часом, коли ті агентства, що вели більш грамотний підбір, і тим самим підвищили свій

рейтинг на ринку праці. У такі агентства має сенс звертатися тільки, якщо людей влаштує робота із середнім заробітком (вищі вакансії в цих кадрових агентствах пропонуються рідко). Або людині просто підшукають тимчасову або з неповною зайнятістю роботу. В такі кадрові агентства звертаються, як правило, невеликі фірми, щоб заощадити на підборі персоналу. Інші ж вакансії для агентств збираються власними агентами, що, природно, не привносить в їх базу даних більш високооплачувані вакантні посади.

Кадрові агентства, прибуткові за рахунок працедавців.

Великі компанії вважають за краще заплатити кадровому агентству за професійний підбір кадрів. У такому варіанті до роботодавця направляються тільки висококваліфіковані кадри з урахуванням всіх особливостей фірми. Такі кадрові агентства мають ще й інші назви – рекрутингові компанії, хедхантери. Вони ведуть підбір персоналу більш цілеспрямовано, етично ставляться як до роботодавців, так і до замовників. Причому фінансовий розрахунок ведеться тільки з роботодавцем, що накладає відповідні обов'язки на агентство (терміни пошуку кандидата, безкоштовна заміна тощо). Для тих, хто шукає роботу, агентство надає свої послуги на безкоштовній основі. Тому в рекрутингові компанії, в основному, звертається топ-персонал (керівники різних рівнів, бухгалтери, менеджери, а також будівельні бригади тощо.) У таких компаній є певний досвід у підборі відповідних кадрів. Рекрутери – це співробітники, які мають певні навички не в галузі психології та спілкування з людьми, а вірніше не тільки їх. Рекрутери, як правило, набирають людей з відповідною освітою і, звичайно ж, знайомі зі сферою діяльності фірм та організацій, для яких ведеться пошук співробітників. Найчастіше вони також присутні на проведених співбесідах для достовірної оцінки та підбору персоналу в майбутньому. Тому доцільно, звертатися по допомогу в пошуку роботи саме в рекрутингові компанії. Корисно буде дізнатись про них наступну інформацію: досвід роботи (бажано 2-3 роки), в якому напрямку ведеться цільовий пошук співробітників, для яких фірм вже проводився підбір персоналу.

У тому випадку, якщо агентство стягує плату із компаній, і вимагає їх з людей, це зовсім не означає, що витрати людей на пошуки роботи розділяться навпіл. У половині випадків це ознака таланту, в половині – шахрайства кадрового агентства.

Щоб прийняти правильне рішення, в яке саме звертатися кадрове агентство, корисними будуть і наступні рекомендації.

Солідні кадрові агентства попросять резюме. Людина можете правильно скласти резюме самостійно. Якщо ж ні, в кадровому агентстві їй запропонують допомогу у його складанні або внесуть деякі корективи у зміст і структуру резюме (безкоштовно чи ні – це інше питання). Це їм допоможе знайти більш відповідну для людини вакансію. І тільки в плюс, якщо перед тим, як відправляти людину на співбесіду, кадрове агентство, пересилає резюме в відповідну організацію.

На ці деталі багато людей не звертають увагу, а, по суті, вони залишаються важливими в трудомісткому процесі пошуку роботи. Тому намагайтеся вибрати правильне кадрове агентство.

3. Джерела задоволення потреби в персоналі.

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

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Так, при чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. Серед великої кількості зовнішніх чинників існує декілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема: джерела робочої сили; темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;

структурні зміни в економіці; розвиток техніки і технологій; політичні зміни; конкуренція; стан ринку збуту тощо.

Протягом останніх років українські підприємства зустрілися із проблемою зростання потреби у висококваліфікованому персоналі, тому досить важливо визначити джерела задоволення потреб компаній у персоналі. Джерела задоволення потреби в персоналі можуть бути зовнішніми та внутрішніми відносно організації-роботодавця. Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури, що забезпечують задоволення потреби в персоналі організації. Внутрішні джерела – це можливості організації у самозабезпеченні потреби в персоналі.

Одна з проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів – планування трудової адаптації, основа якого – поступове пристосування працівника в нових професійних і соціально-економічних умовах праці. Слід відзначити наявність різних підходів до вирішення проблеми задоволення потреби в персоналі на підприємствах різних країн.

У Японії наймання персоналу здійснюють, як правило, на нижчі посади. Це пов'язано з домінуючою на багатьох японських підприємствах політикою "Довічного найму", а також з деякими особливостями японської системи освіти, при якій майбутній співробітник фірми готується як фахівець "широкого профілю", що володіє більшою мірою загальносвітоглядних, а не вузькоспеціалізованої підготовкою. Вважається, що оволодіння конкретними навичками праці – це прерогатива конкретної японської фірми, а не навчального закладу. Звідси покриття потреби в персоналі нижчих посад на японських підприємствах здійснюється за рахунок зовнішніх джерел, а потреби в персоналі більш високих посад – за рахунок внутрішніх джерел.

Західноєвропейські (зокрема, німецькі) підприємства віддають перевагу внутрішнім джерелам покриття потреби в персоналі, хоча формально умови конкурсу за заміщення вакантної посади рівнозначні як для зовнішніх претендентів, так і для власних співробітників підприємства. Американські фірми не роблять різниці за значимістю внутрішніх і зовнішніх джерел

покриття потреби в персоналі, надаючи рівні можливості при відборі на вакантну посаду як своїм співробітникам, так і зовнішнім претендентам.

Планування використання кадрів здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад. Поряд з урахуванням кваліфікаційних ознак при визначенні місця роботи необхідно враховувати психічні та фізичні навантаження на людину і можливості претендента в цій області. При плануванні використання персоналу слід пред'являти до нього такі вимоги, які б не ставали причиною професійних захворювань, настання ранньої інвалідності, виробничого травматизму. Необхідно забезпечити умови праці, гідні людини. Особливу увагу слід приділяти питань зайнятості молоді, жінок, літніх працівників, осіб з обмеженими фізичними і психічними можливостями. Ці категорії працівників, особливо, важливо використовувати відповідно до їх кваліфікації і реальними можливостями.

В організаціях існує потреба в навчанні, що включає перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Планування навчання персоналу охоплює заходи по внутрішньоорганізаційному, позаорганізаційному навчанню і самопідготовки, дозволяє використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника. Воно прискорює процес адаптації працівника до змінних умов виробництва на тому ж самому робочому місці.

4. Активні і пасивні норми задоволення потреб у персоналі.

При визначенні шляхів задоволення додаткової потреби в персоналі за рівнем участі організації в процесі придбання співробітників зазвичай виділяють дві різновидності – активні та пасивні шляхи.

Активні шляхи характеризуються наступними діями підприємств:

- організація набирає персонал в навчальних закладах шляхом підписання двосторонніх угод з навчальними закладами та учасниками навчання;

- організація надає заявки за вакансіями в місцеві та міжрегіональні служби зайнятості (біржі праці);
- організація використовує послуги консультантів з персоналу, посередницькі послуги із підбору кандидатів, послуги посередницьких компаній із найму персоналу;
- організація знаходить новий персонал через своїх співробітників за трьома напрямками: нові кандидати із сімейного кола співробітників, кандидати із інших організацій, в навчальних закладах;
- організація заключає лізингові угоди із іншими роботодавцями на певних умовах надання кадрових ресурсів;

Пасивні шляхи полягають у таких формах поведінки підприємства:

- організація повідомляє про свої вакантні робочі місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації та спеціальних виданнях;
- організація очікує претендентів після проведення рекламної кампанії місцевого характеру.

Тема 12. Кадровий потенціал управління. Аналіз якісного складу кадрів.

1. Робота з молодими фахівцями.
2. Науково-практичні основи добору та розстановки кадрів управління.

3. Робота з фахівцями за кордоном.

1. Робота з молодими фахівцями.

Важливим джерелом поповнення кадрів підприємств є молоді спеціалісти з вищою освітою. Робота з ними будується так, щоб на кожному етапі навчання студентів їх виробнича підготовка здійснювалася спільно з базовими підприємствами, на принципі поєднання навчання з продуктивною працею з неповним робочим днем або неповним робочим тижнем. За час навчання необхідно забезпечити кожному студентові одержання робітничої професії за профілем спеціальності, а також оволодіння первинними навичками професійної діяльності відповідно до характеру майбутньої роботи на

виробництві. У зв'язку з цим кардинального поліпшення вимагає відбір на навчання найбільш підготовленої частини робочої молоді підприємств на основі розвитку і вдосконалення довготривалих форм професійної орієнтації на відповідні професії, виявлення найбільш гідних претендентів для вступу до вищих навчальних закладів потрібного профілю. З метою практичного закріплення професійних знань і навичок в отриманій спеціальності у випускників вищих навчальних закладів, підвищення їх відповідальності за результати трудової діяльності, поліпшення використання фахівців на виробництві прийнято, що після трьох років роботи за місцем розподілу молодий спеціаліст проходить спеціальну атестацію, за результатами якої визначається його подальша ділова кар'єра. Основним завданням спільної роботи підприємств та вищих навчальних закладів з підготовки майбутніх фахівців виробництва є навчання їх самостійного прийняття рішень, вміння відповідати за свої дії, забезпечення глибоких професійних знань, а також розвиток матеріальної бази навчальних закладів. Робота з молодими спеціалістами на підприємствах проводиться в такий спосіб. На підставі укладених договорів з відповідними навчальними закладами начальники відділів кадрів підприємств разом з головними інженерами або заступниками керівників з кадрів проводять попередній відбір майбутніх молодих фахівців і беруть участь у роботі комісії з персонального розподілу при навчальних закладах. Одночасно з наказом про призначення на посаду, кожному молодшому спеціалісту призначається наставник з числа висококваліфікованих майстрів та інших безпосередніх керівників на ділянці роботи, а кожному фахівцю з вищою освітою – керівник стажування на строк до одного року. Молоді спеціалісти, які закінчили технікуми та училища, можуть бути направлені на роботу в якості робочих відповідно до професій і кваліфікацій, затвердженими галузевими міністерствами і відомствами. Наставники протягом року працюють з молодими фахівцями, передаючи їм досвід професійної діяльності. Відділ кадрів стежить за своєчасним складанням молодим спеціалістом та його керівником індивідуального плану стажування за

отриманою спеціальністю і затвердженням його одним з керівників підприємства. Виконання індивідуального плану систематично контролює керівник стажування. Копія плану зберігається в особистій справі молодого фахівця. Після закінчення терміну стажування останній складає звіт і представляє його комісії з підведення підсумків стажування, що дає рекомендацію про подальше використання цього працівника. Рішення комісії оформляється відповідним наказом.

Основним завданням стажування молодих спеціалістів є набуття ними необхідних практичних та організаторських навичок для виконання обов'язків по займаній посаді, поглиблення знань економіки виробництва, наукової організації праці та управління, ознайомлення з науковими, технічними та виробничими досягненнями. Разом з тим за час стажування виявляються ділові та особистісні якості випускників вузу. Керівники підприємств контролюють роботу керівника стажування та підтримують зв'язок з вузом, який закінчив молодий спеціаліст. З питань вдосконалення методики проведення стажування відділи кадрів представляють вузам відповідні звіти про хід стажування. З метою підвищення активності молодих фахівців в освоєнні професійної діяльності, сприяння їх кваліфікаційному та культурному росту на підприємствах, де працює не менше 10 молодих спеціалістів, створюються ради молодих фахівців. Ці ради залучають випускників вузів до участі у науково-технічних конференціях, різних технічних і економічних гуртках; приділяють увагу молодим фахівцям, щоб виявили здібності до раціоналізаторської та винахідницької роботи, сприяють розвитку у них творчої ініціативи, постійному підвищенню ділової кваліфікації, створення умов для якнайшвидшого набуття досвіду роботи та вміння керувати трудовими колективами. Після закінчення одного року роботи проводиться зустріч керівників підприємств з молодими фахівцями для співбесіди за результатами роботи, житловим умовам, питань побуту тощо. Головні інженери і менеджери з кадрів підприємств направляють роботу рад молодих фахівців, контролюють зміст і виконання планів роботи. На підприємствах, в міністерствах і відомствах

створюються комісії по роботі з молодими фахівцями. Загальна схема роботи з молодими фахівцями на підприємстві представлена на рис. 7.

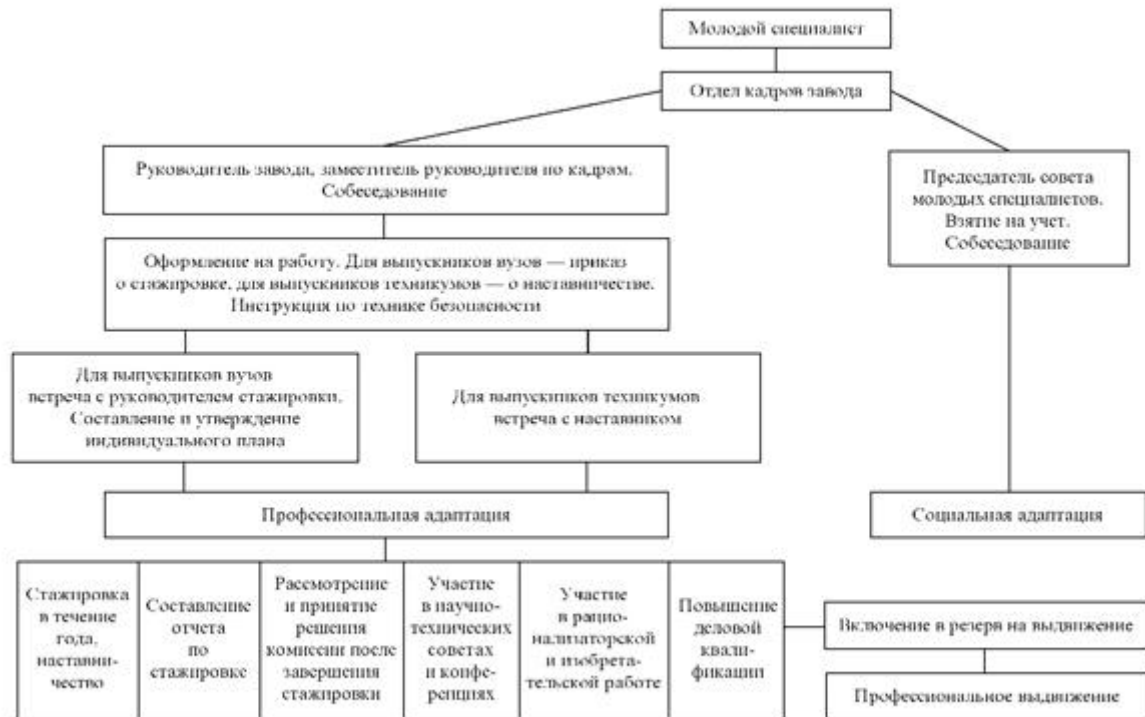


Рис 11. Схема работы с молодыми специалистами

Молоді фахівці, які добре проявили себе в практичній роботі, є основним джерелом поповнення резерву кадрів. Можливі наступні шляхи просування молодого спеціаліста: працівник росте як фахівець, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання з обраної спеціальності; працівник на певному етапі своєї діяльності в якості спеціаліста може прийняти на себе виконання ряду адміністративних функцій, перейшовши тим самим до групи керівників нижнього рівня (функціональне керівництво); молодий спеціаліст просувається по ієрархії посад лінійних керівників виробництва.

2. Науково-практичні основи добору та розстановки кадрів управління.

Під підбором кадрів управління розуміють процес їх вивчення з метою визначення придатності працівників до успішного виконання управлінських функцій на певних посадах. Розстановка кадрів управління полягає в розподілі наявних працівників за структурними підрозділами відповідно до вимог до управлінського колективу як єдиного цілого. Висування передбачає відбір і

зарахування працівників в резерв керівних кадрів, а також проходження ними необхідної підготовки в складі резерву.

Існує три основних механізми підбору, висунення і розстановки кадрів управління: вільний підбір; задоволення формальними критеріями; конкурс. Вільний підбір полягає в самостійній діяльності кадрових служб підприємств та організацій з пошуку кандидатів на вакантні управлінські посади. Недоліки вільного підбору складаються в обмеженні кількості осіб, з яких підбираються кандидати, випадковості в просуванні по службі, труднощі дотримання єдиних для всього апарату вимог.

Механізм задоволення формальними критеріями функціонує відповідно до останніх, наприклад, номенклатурою посад керівників і спеціалістів, професійно-кваліфікаційними моделями працівників, загальногалузевим кваліфікаційними характеристиками посад службовців тощо. Недолік даного механізму полягає в тому, що практично неможливо визначити повний і точний перелік необхідних вимог по відповідному працівникові.

Конкурс ґрунтується на принципі змагальності при виборі кандидатів на роботу в апараті управління. Переваги цього механізму полягають в гласності, яка створює необхідні умови для контролю за проведенням кадрової політики, а також у наданні можливості широкому колу осіб взяти участь у конкурсі. Особливою, але найбільш близькою до розглянутого механізму формою заміщення посад в апараті управління є його комплектування за допомогою виборів. Названі механізми підбору, висунення і розстановки кадрів управління можна представити у вигляді відповідних моделей формування кадрового потенціалу, які умовно позначаються як модель еталона, модель "виключення" і модель делегування.

Модель еталона, або модель "претендент - рекомендувач", являє собою спосіб підбору кадрів управління на основі використання якогось еталону (наприклад, кваліфікаційних вимог або конкретного кращого представника даної посадової групи працівників). Для побудови такої моделі та її успішного функціонування велике значення має розробка професіограм різних

управлінських посад, що представляють собою своєрідні професійно-кваліфікаційні моделі необхідних працівників. Професійні моделі керівників і фахівців розробляються для стандартизації, раціоналізації і планомірного регулювання посадових обов'язків і загальних вимог, що пред'являються до різних категорій працівників управлінського апарату. На основі цих моделей проводиться професійний відбір контингенту на заміщення вакантних посад керівників і фахівців, встановлюються функціональні зв'язки між працівниками управління в період виконання ними службових обов'язків, проводиться атестація керівників і фахівців, а також дається поточна оцінка якості праці управлінського персоналу. На базі професійно-кваліфікаційної моделі формуються навчальні програми та плани навчання керівників і спеціалістів. Така модель складається з двох основних розділів: загальні вимоги; функціональні права і обов'язки працівника. Професійні моделі розробляються службами кадрів і соціального розвитку спільно з відділами стандартизації на всі посади управлінського апарату та оформляються у вигляді стандарту підприємства, що затверджується його керівником. Таким чином, суть даної моделі полягає в тому, що орган по підбору кадрів, оперуючи еталоном, знаходить у вихідній сукупності працівників потрібну кількість претендентів (не гірших, ніж еталон) і на підставі цього формує відповідні групи кадрів управління.

Можливий й інший варіант: з чинного складу управлінських кадрів визначається найбільш відповідний вимогам працівник ("рекомендувач"), а з іншої сукупності – "претендент", після чого їх порівнюють. Якщо "претендент" виявиться не гірше "рекомендувача", він включається в управлінську групу.

Модель формування кадрів управління, або модель "виключення", застосовується тоді, коли орган з підбору кадрів змушений діяти в обмежених масштабах вибору претендентів, наприклад в рамках одного підприємства. У даному випадку зі складу управлінської групи на кожній наступній стадії її розвитку (наприклад, після кожної чергової атестації або поточної оцінки) гірші в порівнянні з іншими працівники замінюються іншими. При цьому модель

виявляється тим ефективніше, чим менше працівників видаляється на кожній стадії розвитку групи, тобто вигідніше виключити одного найгіршого, ніж разом з ним всю нижню половину списку. І навпаки, найбільшої шкоди зазнає група, яка втрачає одного найкращого працівника.

Модель формування управлінського персоналу, або модель делегування, являє собою процедуру конкурсного відбору кандидатів з широкої вихідної сукупності претендентів (наприклад, формування кадрів управління великого об'єднання, міністерства, місцевих органів влади тощо). При цьому процедура поповнення організовується не даною управлінською групою, а у вихідній сукупності (управлінський персонал галузі або регіону), з якої на конкурсній основі відбирається декілька претендентів, і кращий з них включається (делегується) в елітну групу.

Таким чином, знання і правильне застосування у кадровій практиці різних моделей формування управлінського персоналу сприяють підвищенню ефективності його діяльності і відбору керівників з найбільш гідних претендентів. При цьому введення таких засобів кадрової політики, як конкурсність керівних кадрів та встановлення граничних термінів перебування в одній посаді, забезпечує раціональне оновлення апарату управління, постійний приплив до нього нових працівників. Відзначаючи необхідність у постійному і планомірному оновленні кадрів на управлінських посадах, слід підкреслити, що таке оновлення не повинне перетворюватися на плинність кадрів. У зв'язку з цим процес оновлення управлінського персоналу повинен ґрунтуватися на наступних принципах: оновлення не повинно сприйматися як метод дискваліфікації працівників; необхідно враховувати інтереси керівників та спеціалістів, їх можливості для роботи на інших посадах; повинна створюватися можливість для використання на нових посадах управлінського досвіду, набутого працівниками на колишньому місці роботи.

Механізм підбору кадрів включає такі поняття, як:

- профорієнтація – це система певних заходів, спрямованих на забезпечення галузі компетентними фахівцями, здатними забезпечити досягнення мети даною організацією;

- профконсультація – це комплекс заходів щодо вивчення індивідуально-психологічних властивостей особистості для надання кожній особі, яка його потребує, допомоги у виборі сфери професійної діяльності, що відповідає її можливостям та потребам, де вона могла б розкрити свій природний потенціал з найбільшою корисністю для себе і для суспільства – щодо позицій державного підходу, а з позицій підходу галузевого – для вирішення питання придатності чи непридатності даної особи для керівної діяльності;

- профадаптація – заходи спрямовані на оптимальність поєднання індивідуально-психологічних якостей, про які йшлося вище, можливостей і зовнішніх чинників з метою досягнення професіоналізму.

3. Робота з фахівцями за кордоном.

Досвід промислово розвинених країн свідчить про те, що для впровадження гнучких автоматизованих виробництв необхідний значний обсяг додаткових знань, які можуть бути отримані тільки в процесі спеціальної підготовки у вищих навчальних закладах та в навчальних центрах. Це ставить проблему підготовки висококваліфікованих фахівців. Західні фахівці вважають, що знань, отриманих у вузі, достатньо на перші 3-5 років роботи, після чого потрібно перепідготовка на курсах підвищення кваліфікації. Витрати американських корпорацій на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять 1-5% прибутку без урахування державних дотацій. Посилюються вимоги до кваліфікації інженерів. Наприклад, в університетах Англії перший вчений ступінь – бакалавра технічних наук отримують через три роки, в політехнічних інститутах – через чотири роки. Проте диплом інженера видається після завершення курсу практичного навчання під керівництвом дипломованого інженера, який є членом відповідної професійної асоціації. В

останні роки введена диференційована система підготовки інженерів з дипломами I і II класів (диплом II класу дає мінімум академічних знань).

У США кожен керівник протягом всієї трудової діяльності проходить повний або скорочений курс навчання в університеті (два-три рази). Провідні фірми вимагають, щоб кожен керівник не менше 40 годин на рік навчався на курсах підвищення кваліфікації. У коледжах та університетах велику увагу приділяють теоретичній підготовці, що становить 25% всіх програм. Зарубіжні експерти вважають, що здатність адаптуватися до нових вимог – друга за важливістю якість для керівників після організаторських здібностей. У процесі навчання керівників використовуються вправи з прогнозування, які полягають в тому, що кожен з керівників відповідає на 10 запитань, а потім вони разом виробляють колективні рішення щодо запропонованих проблем. Одним з основних факторів, що визначають розвиток організації в умовах автоматизованого виробництва, є активізація творчої діяльності працівників. Для деяких керівників активізація творчої активності представляє певну небезпеку, тому що часто спричиняє за собою посадові переміщення, в результаті яких, вони втрачають колишню владу і авторитет. Тому керівники нерідко перешкоджають розвитку творчої ініціативи співробітників. Інертність і прихильність звичкам також сповільнюють розвиток творчої діяльності. Загальні норми, правила і стандарти, розроблені для колективів без урахування індивідуальних здібностей, стримують розвиток нових ідей. Багато що залежить і від морального клімату в організації, форм і методів управління колективами. Тому сьогодні багато фірм приділяють увагу роботі з молодими фахівцями, яким належить працювати в умовах автоматизованого виробництва. Робота з молодими фахівцями, підготовка їх до інженерної та управлінської діяльності, її форми і методи багато в чому залежать від особливостей організаційної структури компаній і специфіки виробництва. Наприклад, в одній з автомобільних компаній Японії при зарахуванні до штату випускників університету вирішальне значення мають їх здібності в області збуту та інтелект. Вступивши на роботу, молодий керівник проходить короткий курс

навчання із загальних питань управління. Прослухавши двотижневий курс вступних лекцій і тижневий курс з технічного обслуговування, він проходить місячну практику в конструкторському бюро, потім протягом місяця ознайомлюється із роботою виробничого відділу. У розпорядження молодого фахівця надається штат з п'яти співробітників і двох секретарів. На формування нового керівника істотно впливає наставництво. Наприклад, при прийомі на роботу молодих спеціалістів в одну із японських компаній враховуються їх організаторські здібності, рекомендації університетського клубу, престиж університету. Новий співробітник за рік проходить курс інтенсивної технічної підготовки на одному із заводів компанії, де навчається аналізувати технологічні процеси, системи бухгалтерського обліку тощо. Наставник зі стажем роботи в компанії не менше трьох років несе повну відповідальність за рівень підготовки нового фахівця і є його консультантом з усіх виробничих питань. Протягом п'яти років діяльність молодого фахівця контролюється керівником підрозділу, і результати ефективності його праці служать підставою для складання службових рекомендацій.

Основна мета програм підвищення кваліфікації молодих фахівців полягає в наданні їм можливості вивчити механізм вдосконалення організаційної структури і стратегії розвитку компанії, а також "усвідомити" свої функції посередника між рядовими співробітниками і вищим керівництвом. При цьому результати діяльності молодого керівника оцінюються з урахуванням рівня кваліфікації його підлеглих. Багато британських фірм вкладають великі кошти у курси підготовки молодих менеджерів з відривом від виробництва, у програми підвищення їх кваліфікації, які здійснюються спільно зі школами бізнесу та університетами. Останні досить своєрідні. Так, одна з будівельних фірм розробила комп'ютерну ділову гру, яка імітує діяльність компанії з важкої фінансової ситуації. Команди з чотирьох осіб за два з половиною дні повинні знайти вихід із ситуації. Деякі фірми організують для своїх менеджерів поїздки по закордонним філіям, в яких вони, з одного боку, вивчають тут накопичений управлінський досвід, а з іншого –

вчаться працювати на підприємствах, що знаходяться в різних економічних умовах. Деякі компанії регулярно збирають з усіх кінців країни керуючих філіями, їх молодих керівників для обміну досвідом та обговорення проблем, що стоять перед компанією. Крім того, такі зустрічі допомагають новим керівникам освоїти стиль управління, прийнятий в компанії, і сприяють контактам всередині неї. Ймовірно, найбільш оригінальний спосіб підняти роботу керуючих на новий рівень на основі поліпшення їх взаємодії і порозуміння знайдено англійською філією фірми "Apple", яка організувала для своїх менеджерів сходження на Кіліманджаро. Спільне подолання труднощів походу призвело до того, що взаєморозуміння і взаємодія керуючих досягли оптимального для спільної діяльності рівня. У роботі з молодими фахівцями основне місце займає організація їх ефективної адаптації. Від того, наскільки правильно організований початковий етап трудового шляху, багато в чому залежить ефективність подальшого використання молодих фахівців в управлінській або інженерній діяльності. На думку зарубіжних дослідників, період адаптації молодих фахівців можна представити у вигляді що складається з декількох етапів циклічного переходу з одного стану в інший. Період адаптації молодих фахівців триває досить довго, і умовно його можна розділити на чотири етапи:

- перший – підготовча фаза, коли оцінюється рівень підготовки випускника вузу, здатність ефективно виконувати покладені на нього обов'язки;
- другий – початковий період практичного ознайомлення молодого фахівця зі своїми новими обов'язками та вимогами, які до нього пред'являються адміністрацією та іншими співробітниками;
- третій – власне пристосування молодого фахівця до нового статусу;
- четвертий (завершальний) – поступове врегулювання труднощів і конфліктних ситуацій, перехід до стабільної роботи. Особливе значення надається першим двом етапам адаптації. Так, на першому етапі основна увага повинна приділятися виробленню заходів, що дозволяють випускнику краще підготуватися до виконання нових для нього обов'язків, підвищити

психологічну стійкість та впевненість у собі. На другому етапі завдання полягає в наданні як адміністрацією, так і колегами допомоги молодому фахівцеві в подоланні труднощів. На думку багатьох дослідників, основним заходом, що сприяє скороченню періоду адаптації молодого фахівця, є організація стажування студентів. Так, ряд підприємств Франції, що розробили в цій області певну політику, отримують можливість виявити найбільш здібних студентів, передбачаючи надання їм надалі роботи на підприємстві, ознайомлення майбутнього фахівця з реальним життям фірми та прищеплення йому певних навичок. Ці фірми підтримують зв'язки із стажерами протягом усього періоду їх навчання, а фахівці з персоналу цих фірм необхідною умовою ефективного використання стажерів на підприємстві вважають встановлення постійних контактів між фірмою і навчальними закладами.

Тема 13. Управління нововведеннями в кадровій роботі.

1. Принципи та методи нововведень у кадровій роботі.
2. Інноваційний потенціал працівника.

1. Принципи та методи нововведень у кадровій роботі.

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації. Така діяльність базується на використанні теоретичних основ, принципів та методів інноваційного менеджменту та повинна забезпечити адаптацію персоналу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою підвищення конкурентоспроможності організації. Вона дозволяє ефективно вирішувати такі задачі з управління персоналом:

- вироблення стратегічної інноваційної концепції управління персоналом згідно з довгостроковими цілями розвитку організації;
- визначення напрямків розвитку кадрової роботи та формування інноваційних проектів та програм нововведень у кадровій роботі;

- підбір, розстановка, адаптація та розвиток персоналу згідно з програмою реалізації нововведень у кадровій роботі;

- створення та поліпшення умов для новаторської діяльності.

Згідно із задачами формується процес управління нововведеннями в кадровій роботі. Базою його побудови є такі **принципи**:

- ціледосягнення – можливість досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту;

- науковість – управління нововведеннями в кадровій роботі повинно базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту в області управління інноваціями та змінюватись у міру розвитку ринкових відносин в економіці;

- комплексність – поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі;

- економічність – використання методів інноваційного менеджменту повинно забезпечувати найбільш ефективну організацію кадрової роботи шляхом зниження частки витрат на систему управління персоналом у сукупних витратах на одиницю виробленої продукції, робіт чи послуг;

- адаптивність – пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом;

- конкурентоспроможність – використання методів інноваційного менеджменту при реалізації нововведень у кадровій роботі повинно підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання кадрового потенціалу організації;

- оптимальність – багатоваріантна проробка різних поєднань методів інноваційного менеджменту й методів управління персоналом та вибір найбільш ефективного варіанта організації кадрової роботи для конкретних умов.

Існують такі групи **методів** управління нововведеннями в кадровій роботі:

- виявлення погляду – інтерв'ю, анкетування, вибіркоче опитування, експертиза;
- аналітичні – системний аналіз, написання сценаріїв, мережне планування, економічний аналіз;
- оцінки – оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня та конкурентоспроможності розробок, оцінка ризиків та шансів, оцінка ефективності інновацій;
- генерування ідей – "мозкова атака", ділові ігри та ситуації;
- прийняття рішень – економіко-математичні моделі, побудова дерева прийняття рішень, порівняння альтернатив;
- прогнозування – експертні, екстраполяції, аналогії, імітаційні моделі;
- наочного зображення – графічні моделі, фізичні моделі;
- аргументації – презентації, переговори.

Управління нововведеннями в кадровій роботі базується на основних поняттях інноваційного менеджменту. Під нововведенням розуміють процес введення новацій, які являють собою новий порядок, метод, винахід. У залежності від місця використання можна визначити три групи нововведень:

- продуктові – нові продукти, які використовуються у сфері виробництва (засоби виробництва) або в сфері споживання (предмети споживання);
- технологічні – нові технології виробництва старих або нових продуктів;
- управлінські – організаційні рішення, системи, процедури або методи управління.

Нововведення в кадровій роботі – це управлінські нововведення, під якими розуміється кожна цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, яке суттєво відрізняється від сталої практики та вперше використовується в даній організації і яке спрямоване на підвищення рівня та здібності кадрів вирішувати задачі ефективного функціонування та розвитку організації в умовах конкуренції. Нововведення в кадровій роботі можна класифікувати:

- за об'єктами – у відношенні окремих працівників, структурних підрозділів, організацій;
- за інноваційним потенціалом – радикальні, поліпшуючі, модифікуючі;
- за масштабом – великі (кадрова реформа), середні, дрібні;
- залежно від області аналізу та побудови системи управління організації – цільові програми, функціональні підсистеми, забезпечуючі підсистеми;
- залежно від радіуса дії – внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні;
- за ступенем усвідомлення працівниками – необхідні, не необхідні;
- за часом впровадження – без тривалої підготовки, з тривалою підготовкою, без попередньої підготовки;
- залежно від необхідної підготовки – організаційної, фінансової, кадрової, психологічної, матеріальної, інформаційної, комплексної;
- за рівнем відокремлення та зв'язку з іншими нововведеннями – відокремлені, комплексні;
- за стадіями технології управління персоналом – планування роботи з персоналом організації, маркетинг персоналу, найм та відбір персоналу, ділова оцінка персоналу, адаптація персоналу, організація робочого місця персоналу, використання персоналу, звільнення персоналу;
- за стадіями технології управління розвитком персоналу – управління соціальним розвитком персоналу; організація систем навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; атестація персоналу; управління кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу; формування резерву для просування на керівну посаду;
- в області управління поведінкою персоналу організації – управління мотивацією та стимулюванням трудової діяльності персоналу; управління конфліктами та стресами; управління безпекою та здоров'ям персоналу; організація умов праці, режиму та дисципліни персоналу;
- за ступенем наслідків – ефективні (економічний, соціальний ефект), нейтральні, неефективні (фінансові, часові, соціальні втрати).

2. Інноваційний потенціал працівника.

Інноваційний потенціал працівника – це спроможність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження рішень нестандартних задач та нових методів рішення стандартних задач. Успіх діяльності організації залежить від присутності в ній новаторів. Новаторів можна характеризувати через їх відношення до праці та за особистими якостями.

Існують такі типи новаторів:

- "генератор ідей" – спроможність подавати в стислі строки велику кількість оригінальних пропозицій, прагнення до рішення проблем. Вони поділяються на "винахідників", "синтезаторів", "аналітиків";

- "антрепренер" – енергійний керівник, який підтримує нові ідеї в умовах ризику та невизначеності, веде пошук нестандартних рішень та доводить їх до реального втілення;

- "інформаційний привратник" – працівник, спроможний акумулювати та переносити інформацію, контролювати її потік. Вони накопичують та розповсюджують знання, досвід і поділяються на технологічні, ринкові та виробничі;

В інноваційному процесі виділяють такі архітипи керівників:

- лідер – грає ведучу роль у процесі розробки та реалізації інноваційних проектів, тому що це авторитетна особистість в організації і вона має право приймати відповідальні рішення і добре розпізнає інноваційний потенціал кожного працівника;

- "адміністратор" – спроможний на стадії реалізації нововведення організувати контроль за цим процесом та ефективність роботи організації;

- "плановик" – прагне до досягнення цілей організації шляхом оптимізації її діяльності;

- "підприємець" – орієнтується на досягнення цілей організації шляхом пошуку нових напрямків діяльності, зміни динаміки розвитку організації.

В організаціях виділяють різні групи працівників, які сприяють розвитку новаторської діяльності. До них відносять:

- "ділові ангели" – це управлінський персонал організації, який виступає в ролі інвестора ризикованих інноваційних проєктів;
- "вільні співробітники" – новатори в організації, які на визначений термін отримують повну свободу дій;
- "золоті коміри" – це висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань;
- "альтернативний персонал" – це позаштатні працівники, які залучаються до організації на період великого навантаження або при потребі в персоналі.

За рівнем сприйняття нововведень усі працівники організації поділяються на такі групи: "ентузіасти", "раціоналізатори", "нейтралі", "авантюристи", "скептики", "консерватори" та "ретрогради". Знання факторів, які впливають на новаторську діяльність, може впливати на працівників для формування їх поведінки, необхідної для успішної роботи. Відомі фактори, які блокують новаторство, наприклад, недовіра керівників до нових ідей, фактори, які підтримують новаторство, наприклад, підтримка новаторів з боку вищого керівництва, фактори, які посилюють новаторство, наприклад, підтримка прагнення працівників постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію.

Процес управління нововведеннями в кадровій роботі включає такі етапи:

- визначення потреби в нововведеннях;
- збір інформації про нововведення;
- попередній вибір нововведень;
- прийняття рішення про впровадження нововведень;
- впровадження, використання та супроводження нововведень.

Сприйняття нововведень залежить від таких характеристик :

- відносна вигода – це передбачені нововведення в кадровій роботі соціально та економічно більш вигідні, ніж діючий процес функціонування об'єкта;

- сумісність – ступінь відповідності нововведень до поглядів, досвіду працівників організації;
- складність – ступінь поняття, використання та пристосування працівників до нововведень у кадровій роботі;
- етапність – можливість впровадження нововведень у кадровій роботі за етапами або можливість випробувань нововведень експериментальним шляхом.

Опір працівників нововведенням у кадровій роботі може бути за таких причин:

- запропоновані нововведення зменшують або роблять неможливим задоволення окремих потреб працівників;
- працівники повинні ризикувати, а це суперечить їх натурі;
- працівники відчують, що в результаті нововведень можуть скоротити їх робоче місце;
- працівники відчують нездатність виконувати нову роль, відведену їм у результаті впровадження нововведень;
- деякі працівники не здатні і не хочуть навчатися новому ділу та засвоювати новий стиль поведінки;
- працівники байдуже відносяться до цілей виживання та розвитку організації.

Для успішного впровадження та використання нововведень у кадровій роботі в організації повинні застосовуватись такі міри:

- створення "стартової площадки" нововведень у кадровій роботі;
- знаходження таких нововведень, які підтримали б ті працівники, яких ці нововведення стосуються;
- проведення роз'яснювальної роботи з працівниками організації про необхідність прийняття нововведень;
- створення дієвого контролю за ходом повномасштабного впровадження нововведень;

- розробка системи мотивації працівників для прискорення впровадження та освоєння нововведень у кадровій роботі, наприклад, премії за нові ідеї, за використання і супровід нововведень та інші.

Успішну інновацію не може бути імплантовано в організацію зовні, незалежно від ставлення до неї персоналу. Доцільніше було б сформувати інновацію у надрах самої системи клієнта. Для цього персонал клієнтської організації повинен мати відповідні якості як універсально інноваційні, так і специфічні, тобто відповідні конкретній організації.

До універсально інноваційних характеристик належать: високий інтелектуальний потенціал працівників; критична оцінка навколишніх подій; пошук альтернативи та інше.

Однак універсально інноваційних характеристик персоналу недостатньо, якщо в організації відсутні специфічні якості, що власне складають інноваційний потенціал персоналу.

Інноваційний потенціал персоналу – наявність певного рівня суб'єктної самосвідомості, що детермінує здатність персоналу до інновацій.

Складність впровадження змін у систему клієнта найчастіше пов'язана з необхідністю активізації інноваційного потенціалу персоналу та корекції “Я-образ”. Як правило, інноваційним індивідом є суб'єктний індивід. Тому робота консультанта з суб'єктними співробітниками спрямована на відновлення їх ролей у системі відповідно до запланованих інновацій.

“Я-образ” – це сукупність усіх уявлень працівника про себе, що проявляється як самонастанова та складається з трьох компонентів: когнітивного; афективного та поведінкового.

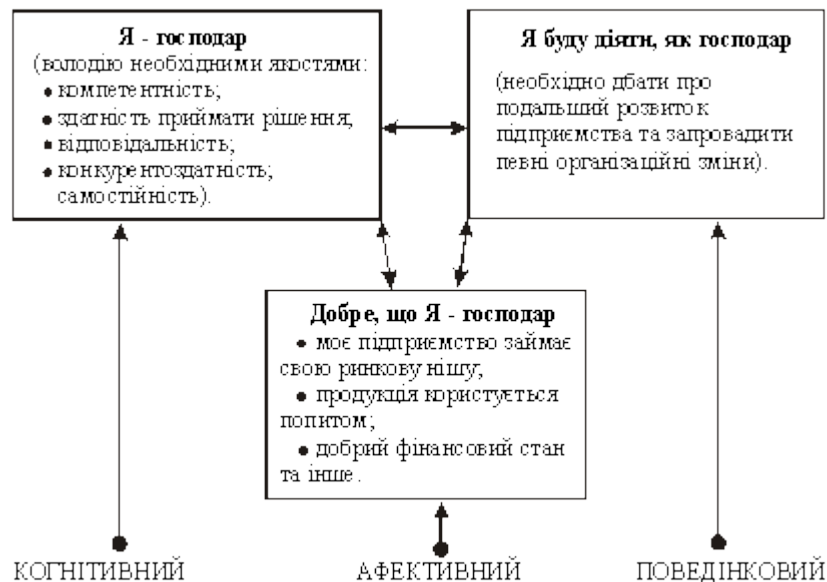


Рис. 8. Компоненти “Я-образ” управлінського суб’єкта

Когнітивний (описовий) компонент “Я-образу” містить професійні знання та здібності, компетентність, життєві цілі, рольові позиції, уявлення про власне місце та статус у соціальній структурі.

Когнітивний компонент складається з відповідей на питання:

хто я?, до чого прагну?, яким мене бачать оточуючі?.

Афективний (емоційно-оцінковий) компонент утворюється співвідношенням власних якостей з певною точкою на шкалі “добре-погано” та супроводжується відповідними почуттями працівника (комплексами). Самооцінка відображає розвиток почуття самоповаги, усвідомлення власної цінності та власного “Я”.

Поведінковий компонент свідчить про наявність настанови до певних дій, які реально можуть і не трапитися, але суб’єкт заздалегідь відчуватиме неспокій з приводу можливих наслідків.

Суб’єктивація системи клієнта шляхом корекції “Я-образу” спрямована на зміни всіх компонентів інноваційного суб’єкта. З когнітивного “Я такий”, працівник має перейти до інноваційно придатного стану “Я інший” з позитивним афектом “добре, що я інший” та поведінковою настановою “Я маю діяти, як інший”.