М. Д. ВИНОГРАДСЬКИЙ
А. М. ВИНОГРАДСЬКА
О. М. ШКАНОВА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2-ге видання

Рекомендовано
Міністерством освіти та науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів

Київ
Центр учбової літератури
2009

ББК 65.050.2я73
В 49
УДК 331.1(075.8)

Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист 14/18.2-2379 від 28.10.2005)

Рецензенти

В. П. Оніщенко — доктор економічних наук, професор (Українська академія зовнішньої торгівлі);

В. І. Карсекін — доктор економічних наук, професор (Київський університет туризму, економіки і права)

Д. П. Богиня — академік, доктор економічних наук, професор (НАН України)

Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.
В 49 Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.

ISBN 978-966-364-766-1

У навчальному посібнику з курсу «Управління персоналом» послідовно здійснено структурування навчального матеріалу кожної теми з питань планування, організації та технології управління персоналом, управління діловою кар'єрою, оцінки результатів діяльності працівників організації. Особлива увага приділена соціальному партнерству та ефективності управління персоналом.

ISBN 978-966-364-766-1

© М. Д. Виноградський, С. В. Виноградська, О. М. Шканова, 2009
© Центр учбової літератури, 2009

ЗМІСТ

Вступ 8

Розділ І. **Управління персоналом в системі менеджменту організацій** 10

1.1. Роль та значення управління персоналом як науки 10
1.2. Відзнаки управління персоналом і управління людськими ресурсами 13
1.3. Цілі функціонування системи управління персоналом 15
1.4. Суб'єкти функціонування системи управління персоналом . . 17
1.5. Фактори впливу на людей в системі управління персоналом 21
1.6. Класифікація та зміст принципів управління персоналом . . . 25
1.7. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом 27

Контрольні запитання . . . . . .

Розділ 2. **Управління персоналом, як соціальна система** 34

2.1. Персонал, як суб'єкт і об'єкт управління 34
2.2. Соціальна структура персоналу 36
2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємства 39
2.4. Компетентність персоналу як об'єкт стратегічного управління 47

Контрольні запитання 49

Розділ 3. **Формування колективу організації** 50

3.1. Трудовий колектив і соціальна відповідальність організації 50
3.2. Стадії та етапи розвитку трудового колективу 53
3.3. Формальні і неформальні групи 56
3.4. Лідерські якості керівника в управлінні 58

3.5. Корпоративна культура управління персоналом 61
3.6. Етичні цінності корпоративної культури 62

Контрольні запитання 64

Розділ 4. **Згуртованість, або соціальний розвиток колективу** 65

4.1. Суть та стадії згуртованості колективу 65
4.2. Психологічна сумісність працівників організації 66
4.3. Сутність та значення соціального розвитку колективу 68
4.4. Зміст і етапи розробки та реалізації плану соціального розвитку 69

Контрольні запитання 76

Розділ 5. **Кадрова політика організації** 77

5.1. Поняття і типи кадрової політики організації 77
5.2. Етапи побудови кадрової політики 81
5.3. Стратегічне управління персоналом 82
5.4. Види стратегій управління персоналом 89
5.5. Кадрові заходи у різних стратегіях організації 93
5.6. Кадрова політика управління персоналом в країнах з розвиненою ринковою економікою 98

Контрольні запитання 103

Розділ 6. **Служби персоналу: організація та функції** 104

6.1. Типи організаційної культури кадрового менеджменту . . 104
6.2. Роль і завдання відділів кадрів у апараті управління та його структура 111
6. 3. Функції, права та відповідальність відділу персоналу 115
6.4. Функції посадових осіб відділу персоналу 118
6.5. Функції відділу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу 125
6.6. Функції бюро соціології праці, соціолога та психолога підприємства 127
6.7. Відділ персоналу у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації 131
6.8. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації 135
6.8. Організаційна структура служб управління персоналом організації 137
6.9. Служба управління персоналом у зарубіжних фірмах . . . 143

Контрольні запитання 150

Розділ 7. **Кадрове планування в організаціях** 151

7.1. Сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації 151
7.2. Джерела залучення персоналу 154
7.3. Сутність та принципи маркетингу персоналу 156
7.4. Шляхи покриття потреб у персоналі 158
7.5. Визначення потреб у персоналі 159
7.6. Визначення чисельності управлінського персоналу 162
7.7. Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації робочою силою 166

Контрольні запитання 167

Розділ 8. **Організація набору та відбору кадрів** 168

8.1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору 168
8.2. Методи залучення кандидатів на роботу 170
8.3. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу 173
8.4. Конкурсний відбір персоналу 181
8.5. Порядок приймання на роботу 186
8.6. Переведення на іншу роботу 189

Контрольні запитання 191

Розділ 9. **Оцінювання та атестація персоналу** 192

9.1. Зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу 192
9.2. Критерії відбору і оцінки персоналу 195
9.3. Методи оцінки персоналу 202
9.4. Повідомлення працівника про результати оцінки 216
9.5. Визначення індивідуальної вартості працівника 219
9.6. Порядок і етапи проведення атестації менеджерів спеціалістів 221
9.7. Робота з резервом менеджерського персоналу 232

Контрольні запитання 248

Розділ 10. **Управління процесом розвитку та рухом персоналу** . . . 249

10.1. Сутність поняття, типи і фактори кар'єри 249
10.2. Етапи кар'єри та етапи життя 254
10.3. Вибір кар'єри 257
10.4. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії . 266
10.5. Технологія управління кар'єрою 276
10.6. Фактори успіху розвитку кар'єри 283

Контрольні запитання 291

Розділ 11. **Управління процесом вивільнення персоналу** 292

11.1. Види трудових договорів. 292
11.2. Трудові контракти з керівниками організацій 295
11.3. Трудові контракти з працівниками організацій 308
11.4. Умови роботи за сумісництвом 313
11.5. Трудова дисципліна. Дисциплінарний вплив 316
11.6. Процедура звільнення персоналу 321
11.7. Підготовка та оформлення наказів по персоналу 334

Контрольні запитання 335

Розділ 12. **Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу** 336

12.1. Професійна орієнтація 336
12.2. Професійна підготовка робочих кадрів. 340
12.3. Перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів 342
12.4. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів 344
12.5. Професійне навчання персоналу на фірмі. 352
12.6. Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням 354
12.7. Адаптація персоналу 361

Контрольні запитання 363

Розділ 13. **Соціальне партнерство в організації** 364

13.1. Статус профспілок та їх об’єднань 364
13.2. Легалізація профспілок та їх об’єднань. 367
13.3. Права та обов’язки профспілок та їх об’єднань. 369
13.4. Повноваження виборного органу профспілкової організації. 379
13.5. Державні гарантії прав профспілок. 384
13.6. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. 386
13.7. Колективні переговори та вирішення розбіжностей. Відповідальність сторін договору, угоди 390

Контрольні запитання 393

Розділ 14. **Ефективність управління персоналом** 394

14.1. Функціональні проблеми управління персоналом. 394
14.2. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом 395

14.3. Аналіз якісного складу персоналу 400
14.4. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях 405
14.5. Удосконалення моделі кадрового менеджера 409

Контрольні запитання 422

Розділ 15. **Облік персоналу в організації і порядок ведення трудових книжок** 423

15.1. Облік особового складу і порядок ведення особових справ 423
15.2. Порядок ведення трудових книжок 426
15.3. Порядок видачі трудових книжок при звільненні 433
15.4. Облік трудових книжок 435
15.5. Державні нагороди 436

Контрольні запитання 440

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК 441

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 475

ДОДАТКИ 477

Вступ

У сучасних умовах особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності.

Уроки господарської діяльності показали, що рішення важливих проблем інноваційного економічного і соціального розвитку країни неможливе без організації принципово нових ринкових відносин між партнерами, удосконалення методів керівництва, зміни стилю господарювання, психології і мислення керівників, розширення та поглиблення демократії, подальшого поліпшення дисципліни, підвищення відповідальності персоналу всіх ланок виробництва та управління.

Змінюється і ставлення до персоналу організацій, а соціальна спрямованість економічної політики держави повертає її обличчям до людини як фактора активізації економічного зростання.

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення дисципліни «Управління персоналом» у вищих навчальних закладах обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством. Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом. Виникла необхідність використання ринкових форм, методів і технологій кадрової роботи, опанування високоефективним стилем управління персоналом.

Головною метою навчального посібника є розробка концептуальних основ і технологій управління персоналом на основі чинного трудового законодавства України.

Логічна побудова структури посібника охоплює широке коло проблем управління персоналом організації — від теоретичних положень розвитку праці людини, визначення факторів впливу на працівників у системі управління персоналом до соціального партнерства і критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

Ознайомившись з матеріалами першого розділу, читач одержить розуміння ролі та значення управління персоналом як науки, відзнак управління персоналом і управління людськими ресурсами, визначення цілей функціонування системи управління персоналом, класифікації і змісту її принципів.

Другий розділ присвячений розгляду системи управління персоналом як соціальної системи, визначенню поняття персоналу як суб'єкта і об'єкта управління та вимог до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємств.

У третьому і четвертому розділах висвітлюється принципи формування колективу організації, етапи його становлення, роль лідерських якостей керівника в управлінні персоналом, корпоративна культура управління персоналом, згуртованість та соціальний розвиток колективу.

У п'ятому, шостому та сьомому розділах розглядається кадрова політика та кадрове планування в організації, визначення ролі і завдань відділу кадрів в апараті управління, функції його працівників, сутність та принципи маркетингу персоналу, методика розрахунку чисельності працівників.

Розділи 8—12 розкривають проблеми технології управління персоналом, починаючи з організації набору та відбору кадрів, конкурсного відбору персоналу, оцінювання та атестації працівників і закінчуючи перепідготовкою, підвищенням кваліфікації і звільнення персоналу.

Розділи 13—15 є логічним продовженням теми технології управління персоналом. Вони розглядають соціальне партнерство в організації, облік персоналу та ефективність служби управління персоналом.

Кожний розділ закінчується контрольними запитаннями, які дають можливість оперативно перевірити рівень засвоєння матеріалу.

РОЗДІЛ І

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Роль та значення управління персоналом як науки.
1.2. Відзнаки управління персоналом і управління людськими ресурсами.
1.3. Цілі функціонування системи управління персоналом.
1.4. Суб'єкти функціонування системи управління персоналом.
1.5. Фактори впливу на людей в системі управління персоналом.
1.6. Класифікація та зміст принципів управління персоналом.
1.7. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом.

1.1. Роль та значення управління персоналом як науки

Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне — людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрій обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

1) функціональний;

2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;

- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою) ;
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

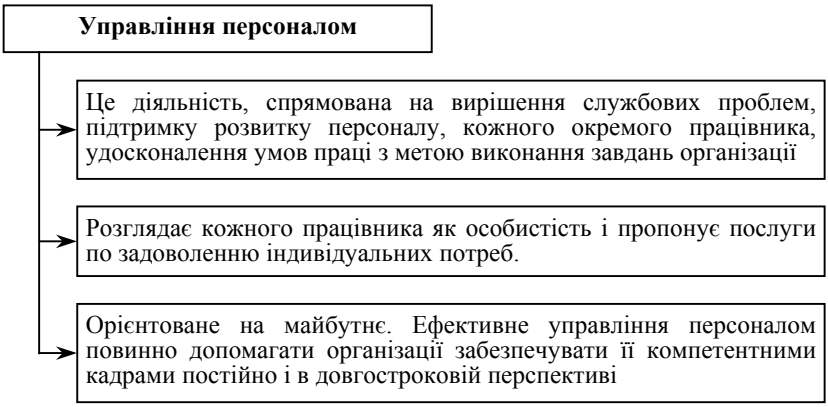


Рис. 1.1.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації , які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності.

Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту.

Менеджмент персоналу — це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Напрями діяльності менеджменту персоналу показані на рис. 1.1.

Менеджмент персоналу має такі особливості:

- менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених за-

вдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;

Рис. 1.2. Основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві

• менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;

• менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє. Він допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

ПЛАНУВАННЯ → це постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

ОРГАНІЗАЦІЯ → це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.

КЕРІВНИЦТВО → це вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.

КОНТРОЛЬ → це встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам.

РЕГУЛЮВАННЯ → коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

1.2. Відзнаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

У сучасній ринковій економіці розвинутих країн світу широко розповсюджені такі: людські ресурси, трудові ресурси, персонал і поняття управління людськими ресурсами, управління трудовими ресурсами, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток фірми, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють фірмі жити і виживати. Навіть найбільш капіталомісткі, добре сконстру-

йовані фірми вимагають людей, які б приводили їх у рух. Люди обмежують або збільшують силу і слабкість фірми. Поточні зміни в оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства.

Без людей немає підприємства. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають визначену вартість.

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішенні управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації.

Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показані у табл. 1.

Таблиця 1.1

ВІДЗНАКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1. Зорієнтовано на потреби персоналу	1. Зорієнтована на потреби самої організації в робочій силі
2. Розглядає діючий кадровий потенціал організації	2. Розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць в організації
3. Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	3. Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
4. Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	4. Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом

Закінчення табл. 1.1

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
6. Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	6. Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
7. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	7. Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
8. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	8. Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентоспроможною

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов:

1. Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
2. Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
3. Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
4. Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
5. Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

1.3. Цілі функціонування системи управління персоналом

У ринковій економіці завдання будь-якої організації є вижити у конкурентній боротьбі. Управління персоналом — діяльність, яка служить гарантією того, що організація буде жити і розвиватись.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі.

Для того, щоб організація ефективно працювала необхідно мати три вирішальних елементи:

- завдань і стратегію її виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни в організації часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності. А досягнення найбільшої ефективності організації передбачає такі завдання:

1) розробку програми, досягнення цілей організації;
2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
6) допомога у формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;
7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом.

Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні організації;
- збільшення плинності персоналу;
- незадовільне виконання людьми своїх обов'язків;
- втрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення законодавства про охорону праці;
- порушення трудових взаємовідносин та ін.

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато змін у цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом.

1.4. Суб'єкти системи управління персоналом

Повноваження — це право приймати рішення, направляти роботу інших, віддавати накази. В організаціях повноваження кадрового менеджменту мають «лінійні» і «кадрові» менеджери.

Функції по управлінню персоналом здійснюють:

1) керівники організацій (президенти, директори);
2) менеджери структурних підрозділів;
3) спеціалісти-менеджери по управлінню персоналом.

Менеджери структурних підрозділів організацій беруть участь в діяльності по управлінню персоналом тому, що вони відповідають за ефективне використання всіх ресурсів, які є у їхньому розпорядженні, у тому числі і людських. І якщо вони використовують людські ресурси невірно, то ефективність їх роботи падає швидше, ніж у випадках з іншими ресурсами (матеріальними, фінансовими). Вкладення у людські ресурси на будь-якому підприємстві дають більший ефект, ніж у такі ресурси, як гроші, матеріальні та обладнання.

Ось чому менеджери структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню функцій з управління персоналом:

- розміщують працівників на відповідні робочі місця;
- стежать за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт;
- зацікавлені у професійній відповідності працівників;
- залучають нових працівників;
- беруть участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи;
- створюють умови для творчої співпраці;
- приймають рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей;
- контролюють трудові витрати;
- шукають шляхи запобігання майбутнім ускладненням;
- забезпечують мікроклімат у колективі;
- турбуються про здоров'я і фізичний стан працівників.

На малих підприємствах немає відділів кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки по роботі

з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди тощо). Прийняття рішень по персоналу і ведення кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства.

В міру розширення організації у її штат вводяться спеціалісти по персоналу з відокремленими функціями.

Світовий досвід показує, що спеціалісти по персоналу необхідні в організаціях, чисельність працівників у яких складає від 100 до 150 чоловік. Відділ кадрів створюється, коли кількість працівників досягає 200—500 чоловік в залежності від профілю діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на підприємстві є спеціалісти по персоналу, менеджери структурних підрозділів теж залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання людських ресурсів.

Спеціалісти по управлінню персоналом здійснюють функції по роботі з кадрами підприємства і входять до його вищого керівництва.

Структура служби управління персоналом визначається характером і розмірами організації, особливостями виробничої діяльності. На малих і середніх підприємствах більшість функцій по управлінню персоналом виконують лінійні менеджери, а на великих створюються самостійні структурні підрозділи для виконання функцій по роботі з персоналом з підпорядкуванням їх керівнику організації або його заступнику по управлінню персоналом. Заступнику підпорядковані всі лінійні менеджери, які мають справу з людськими ресурсами.

У табл. 1.2 наведено склад комплексних завдань та шляхи їх функціонального вирішення. Виконувати завдання можуть різні підрозділи, що передбачається у положенні про підрозділ та посадових інструкціях працівників.

Склад підрозділів змінюється в залежності від розмірів організації. У малих підприємствах один підрозділ може вирішувати різні комплекси завдань, а у великих функції кожного комплексу виконує окремий підрозділ або працівник — спеціаліст по персоналу.

Таким чином, головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Таким чином, управління персоналом в організації здійснюють лінійні менеджери, функціональні менеджери і спеціалісти — менеджери структурного підрозділу по роботі з персоналом.

Таблиця 1.2

СКЛАД ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ ЗАВДАНЬ ТА ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

№ з/п	Рішення комплексу завдань (функція)	Рішення завдань (підфункції)
1	Планування, прогнозування персоналу	1. Визначення поточної і майбутньої потреби у персоналі 2. Розробка стратегій персоналу 3. Розробка особистого плану працівника 4. Розробка плану роботи з персоналом
2	Маркетинг персоналу	1. Аналіз кадрового потенціалу 2. Аналіз ринку праці 3. Організація реклами 4. Взаємозв'язки із зовнішніми джерелами забезпечення персоналом 5. Оцінка кандидатів на вакантну посаду 6. Оцінка якості роботи персоналу
3	Розвиток персоналу	1. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу 2. Організація навчання на виробництві 3. Робота з резервом персоналу 4. Планування і контроль ділової кар'єри 5. Адаптація нових працівників
4	Аналіз і розвиток засобів мотивації праці	1. Нормування і тарифікація трудового процесу 2. Участь у розробці системи оплати праці 3. Використання засобів морального заохочення 4. Розробка форм участі в прибутках і капіталі 5. Використання трудової мотивації
5	Створення оптимальних умов праці	1. Додержання вимог санітарно-гігієнічних умов праці 2. Виконання вимог психофізіології праці 3. Виконання вимог ергономіки праці 4. Виконання вимог технічної естетики 5. Виконання вимог охорони праці і техніки безпеки 6. Виконання вимог охорони навколишнього середовища
6	Оформлення та облік персоналу	1. Оформлення конкурсного відбору претендентів на посаду 2. Оформлення та облік приймання, звільнень та переміщень працівників 3. Інформаційне забезпечення всієї системи управління персоналом 4. Професійне орієнтування 5. Забезпечення зайнятості

Закінчення табл. 1.2

№ з/п	Рішення комплексу завдань (функція)	Рішення завдань (підфункції)
7	Аналіз та регулювання трудових відносин	1. Управління взаємовідносинами з профспілками 2. Соціально-психологічна діагностика колективу 3. Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин 4. Аналіз і регулювання взаємовідносин керівників з підлеглими 5. Управління конфліктами і стресами 6. Додержання етичних норм взаємовідносин
8	Розробка організаційних структур управління	1. Аналіз діючої організаційної структури управління 2. Розробка проектів нової оргструктури управління 3. Розробка штатного розкладу 4. Розробка вимог до нових робочих місць і посад працівників
9	Надання юридичних послуг	1. Вирішення правових питань в трудових відносинах 2. Узгодження організаційно-розпорядчих документів по персоналу 3. Облік звернень працівників і громадян з кадрових питань 4. Облік документів комерційної і державної таємниці
10	Розвиток соціальної інфраструктури	1. Управління соціальними конфліктами і стресами 2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням 3. Розвиток культури і фізичного виховання 4. Організація громадського харчування 5. Забезпечення медичного обслуговування та відпочинку 6. Забезпечення дитячими закладами 7. Організація продажу товарів працівникам 8. Соціальне страхування по безробіттю 9. Медичне страхування працівників

Лінійні менеджери несуть пряму відповідальність за досягнення цілей організації, мають повноваження приймати рішення з питань виробничого характеру, розпоряджатися всіма видами ресурсів, у тому числі і людськими.

Менеджери функціональних служб не мають таких повноважень, але вони безпосередньо працюють з підлеглими і спрямовують їх зусилля на виконання поставлених завдань. Вони беруть участь у прийнятті рішень у сфері управління персоналом — прийнятті на роботу і звільненні, призначенні на нову посаду, направленні на професійне навчання, матеріальному заохоченні тощо. Вони мають повноваження давати рекомендації з питань управління персоналом вищому керівництву організації.

Лінійні менеджери можуть делегувати відділу персоналу право приймати рішення з окремих питань управління персоналом або по більшості з них.

Така подвійна або спільна відповідальність дає можливість ефективніше використовувати наявні людські ресурси організації.

1.5. Фактори впливу на людей у процесі виробництва

Фактор — це суттєва обставина у якомусь процесі або явищі.

У процесі виробництва на людей впливають три фактори, які розкриті в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЛЮДЕЙ

Фактори	Зміст фактору
Засоби впливу	1. Ієрархічна структура організації. 2. Відносини влади. 3. Тиск на людину зверху шляхом примушення. 4. Система контролю.
Культура організації	1. Вироблені спільні цінності. 2. Соціальні норми. 3. Установка поведінки. 4. Регламентація дій особистості.
Ринкові взаємовідносини	1. Рівноправність відносин. 2. Відносини власності. 3. Рівновага інтересів сторін найманих працівників і роботодавців. 4. Врахування економічної ситуації в організації.

Всі перелічені фактори впливу на практиці рідко реалізуються окремо. Все залежить від того, якому з них надають перевагу.

При переході до ринку здійснюється поступовий відхід від управління шляхом адміністративного впливу з практично необмеженою владою до ринкових взаємовідносин, відносин власності на базі економічних методів.

Головним пріоритетом цінностей всередині організації є працівники, а за її межами — споживачі (покупці) продукції.

Завдання менеджменту персоналом в організації полягає у тому, щоб зосередити інтереси працівника на споживачу, а не на начальнику, на прибутку, а не на розбазарюванні коштів, на ініціатору, а не на бездумному виконавцю; перейти до соціальних норм, не забуваючи про мораль. Переважаючими факторами повинні бути культура організації і ринкові взаємовідносини.

Одним із засобів впливу на людей є тиск зверху шляхом примушення. Теоретичним положенням цього фактору є два підходи. Так, Дуглас Мак Грегор класифікує їх як Теорію X і Теорію V.

Теорія X передбачає:

1. Посередня людина не бажають працювати і уникає роботи.

2. Враховуючи те, що люди не люблять працювати, більшість з них треба контролювати, коригувати, направляти і лякати покаранням, щоб спрямувати їхні зусилля на виконанні певної роботи.

3. Посередня людина надає перевагу тому, щоб її направляли і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери будують свої відносини з підлеглими на основі Теорії V, яка передбачає:

1. Посередня людина любить і прагне працювати.

2. Постійний контроль і залякування покаранням не єдиний засіб направляти зусилля працівників на досягнення цілей організації.

3. Людей більше стимулює задоволення їх першочергових потреб, повага і самореалізація.

4. Посередня людина, вихована у відповідних умовах, не тільки не уникає, а прагне нести відповідальність.

5. Виконання роботи залежить від високого ступеня творчої уяви, винахідливості і творчого підходу до вирішення проблеми.

На основі Теорії X і Теорії V економіст Ренсіс Лікерт обґрунтував розподіл організацій на два типи, які мають Систему 1 і Систему 2 (див. рис. 1.3).

Еволюція спільної діяльності людей привела до створення трьох організаційних культур кадрового менеджменту: бюрократичної; органічної; підприємницької. Вони стали основою для формування чотирьох наукових теорій:

- наукової організації праці;
- людських відносин;
- індивідуальної відповідальності;
- командного менеджменту.

Організація Системи 1 має такі особливості:

1. Основні рішення і цілі приймаються зверху
2. Підлеглих примушують працювати під загрозою покарання
3. Управління зосереджено зверху
4. Керівництво не поважається підлеглими

Організація Системи 2 має такі особливості:

1. Керівництво заслуговує поваги та довіри з боку підлеглих
2. Всі рішення приймаються децентралізовано широким колом осіб
3. Працівники стимулюються участю у прийнятті рішень і залучаються до них
4. Дружні відносини між керівництвом і підлеглими
5. До системи відповідальності залучені і працівники нижчого рівня

Рис. 1.3. Поділ організацій на Систему 1 і Систему 2

Все це сприяло формуванню різних типів професійної культури кадрового менеджменту.

Так, при бюрократичній організаційній культурі менеджер по персоналу в своїй діяльності використовує такі стереотипи:

1. Працівники розглядаються як ліниві, пасивні особи і потребують постійного контролю з боку організації;

2. Спонукальним мотивом для працівників є матеріальна зацікавленість, і менеджер повинен стимулювати підлеглих;

3. Посилений контроль за підлеглим повинен нейтралізувати можливі небажані дії з його боку;

4. Працівники схильні протидіяти цілям організації і нездатні до самоконтролю і самодисципліни;

5. На керівну роботу слід висувати тільки тих працівників, які здатні до самоконтролю і мають високу мотивацію, цілеспрямованість і доброчесність.

При органічній організаційній культурі менеджер по персоналу керується такими стереотипами:

1. Працівників турбують тільки соціальні потреби.

2. Свою діяльність в організації працівники бачать у соціальних відносинах у процесі праці.

3. Працівники більше схильні реагувати на вплив своїх колег, ніж на ініціативи керівництва.

4. Високий рівень згуртованості робить суспільну думку основним джерелом морального авторитету для членів колективу.

5. Працівники позитивно реагують на ініціативи вищого керівництва тоді, коли воно враховує соціальні потреби підлеглих, і в першу чергу потребу в громадському визнанні.

При підприємницькій організаційній культурі менеджер по персоналу керується такими стереотипами:

1. Працівники зацікавлені тільки у досягненні своїх особистих цілей. Вони байдужі до завдань організації, одержання прибутку. З ними краще не обговорювати такі питання.

2. Щоб забезпечити успішне функціонування організації треба наймати цілеспрямованих, активних людей і зберігати контроль над ними.

3. Мотивація працівників сприяє самореалізації, а менеджеру треба передбачати достатню винагороду за досягнення працівниками успіху.

4. Високо ціниться у підлеглих відповідальність, яку вони самі на себе беруть, незважаючи на пов’язаний з цим ризик.

5. Для підприємливих людей не має великого значення посада і звання, а це дає менеджеру свободу маневру при обмежених фінансових ресурсах.

При підприємницькій демократичній організаційній культурі менеджер по персоналу у своїй діяльності враховує наступне:

1. Більшість працівників готові напружено працювати для досягнення цілей поза межами їх особистих інтересів.

2. Кожен працівник є особистістю, і стандартні підходи щодо нього не спрацьовують.

3. Особистості мають достатню гнучкість, щоб поєднувати свої цілі з цілями організації.

4. Досягненню загальних цілей організації сприяє взаємодоповнюваність навичок та вмінь членів команди.

5. Для координації зусиль великого колективу необхідно мати комунікації між працівниками і новий тип керівництва.

6. У розробці рішень і аналізі проблем активну участь повинні брати всі члени команди, щоб одержати результати індивідуальних зусиль і вклад кожного у загальну роботу.

1.6. Класифікація і зміст системи управління персоналом

Принцип — це основне вихідне положення якоїсь теорії, вчення, науки і тощо.

Принципи управління персоналом організації викладені на рис. 1.4.

Зміст принципів, які характеризують вимоги до системи управління персоналом

Принцип відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва полягає у тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності з потребами та цілями виробництва.

Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій диктує необхідність випередження орієнтування функцій управління персоналом на розвиток виробництва у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування виробництва.

Принцип економічності передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва. Якщо після впровадження заходів по удосконаленню системи управління збільшились витрати на управління, то вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним від їх здійснення.

Принцип прогресивності передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам.

Рис. 1.4. Принципи системи управління персоналом організації

Принцип перспективності означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації.

Принцип оперативності вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень.

Принцип оптимальності визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом.

Принцип науковості вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах.

Принцип узгоджуваності передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі на основі узгодження між ними при досягненні головних цілей організації.

Принцип стійкості вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спонукає працівників до регулювання системи управління персоналом.

Принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях.

Принцип комфортності показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

1.7. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом

Метод — це спосіб теоретичного дослідження або практичного здійснення чогось.

При вивченні стану діючої системи управління персоналом організації і побудові нової системи використовуються методи, наведені на рис. 1.5.

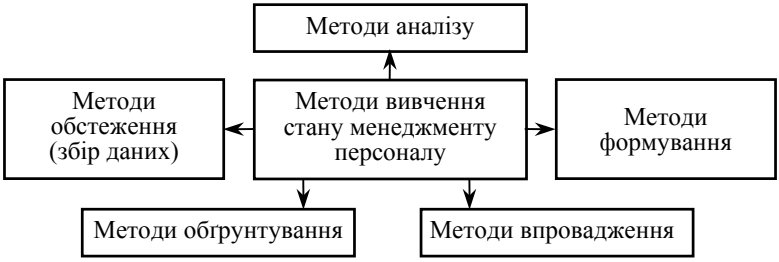


Рис. 1.5.

Характеристика методів аналізу системи управління персоналом:

СИСТЕМНИЙ МЕТОД → є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД → це вивчення системи управління персоналом в цілому та складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, інформації, технічних засобів управління, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень. Він орієнтує на виявлення різних зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем та зведення їх в єдину цілісну картину.

МЕТОД ДЕКОМПОЗИЦІЇ → дає можливість поділити складні явища на більш прості. Чим простіший елемент, тим повніше визначається його сутність. Наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, а підсистеми — на функції, функції — на завдання, завдання — на підзавдання, підзадачі — на операції. При цьому можуть використовуватися моделі логіки, графічні та цифрові.

МЕТОД ПОСЛІДОВНОЇ ПІДСТАНОВКИ → дає можливість вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, під впливом якого склався її стан, елімінуючи дію інших факторів. Фактори ранжируються і серед них відбираються найбільш суттєві.

МЕТОД ПОРІВНЯНЬ → дає можливість порівняти діючу систему управління персоналом з іншою системою передової організації, з нормативним станом або станом у минулому періоді. Порівняння дає позитивний результат за умови співставлення однорідних показників.

ДИНАМІЧНИЙ МЕТОД → передбачає розміщення даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

МЕТОД СТРУКТУРИЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ → передбачає обґрунтування відповідності цілей управління персоналом цілям організації в цілому. Аналіз цілей дає можливість уникнути дублювання роботи різними підрозділами і створити раціональну систему управління персоналом.

ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД → заснований на залученні висококваліфікованих експертів-спеціалістів по управлінню персоналом. Цей метод не завжди об'єктивний тому, що у експертів немає єдиних критеріїв оцінок.

Таблиця 1.4

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ВИВЧЕННЯ СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методи аналізу	Методи обстеження	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи впровадження
Системний аналіз Економічний аналіз Декомпозиції Послідовної підстановки Порівнянь Динамічний Структуризації цілей Експертно-аналітичний Нормативний Параметричний Моделювання Функціонально-вартісний аналіз Балансовий Досвідний Аналогій	Самообстеження Інтерв'ювання, бесіда Активне спостереження протягом робочого дня Моментні спостереження Фотографія робочого дня Анкетування Вивчення документів Функціонально-вартісний аналіз	Системний підхід Аналогій Експертно-аналітичний Блочний Моделювання Функціонально-вартісний аналіз Структрізації цілей Досвідний Творчих нарад Колективного блокноту Контрольних запитань Метод 6-5-3 Морфологічний аналіз	Аналогій Порівнянь Нормативний Експертно-аналітичний Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів Функціонально-вартісний аналіз	Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарату управління Залучення громадських організацій Функціонально-вартісний аналіз

НОРМАТИВНИЙ МЕТОД → передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад та зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників за функціями та інші норми чисельності, керованості, порядок підлеглості, взаємозв'язки підрозділів.

ПАРАМЕТРИЧНИЙ МЕТОД → це встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів системи організації і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

МЕТОД МОДЕЛЮВАННЯ → це розробка моделі системи управління персоналом організації, розробка моделі керівників, спеціалістів та ін.

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ → визначення вартості виконуваних функцій управління, а потім всієї системи управління персоналом. Так визначаються найменші витрати на утримання персоналу з точки зору кінцевих результатів. Визначається ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом.

БАЛАНСОВИЙ МЕТОД → дає можливість проводити балансові порівняння (порівняння результатів фотографії робочого дня з дійсним фондом робочого часу працівника).

ДОСВІДНИЙ МЕТОД → базується на досвіді минулого періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи.

МЕТОД АНАЛОГІЙ → це використання організаційних форм, які виправдали себе у аналогічно діючих системах управління (типові рішення оргструктури управління).

БЛОЧНИЙ МЕТОД → це метод формування типових організаційних структур управління персоналом та програмно-цільових структур. Типові блочні рішення розглядаються разом з оригінальними організаційними рішеннями у цілісній системі управління організацією. Цей метод підвищує ефективність функціонування системи при найменших витратах.

МЕТОД ТВОРЧИХ НАРАД → передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом, групою спеціалістів та керівників. Одна ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників наради нові ідеї, а останні породжують наступні ідеї, а в підсумку виникає цілий потік ідей.

Мета творчої наради — виявити можливо більше варіантів, шляхів удосконалення системи управління організацією.

МЕТОД КОЛЕКТИВНОГО БЛОКНОТУ → дає можливість поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з на-

ступним їх колективним обговоренням на нараді у пошуках шляхів удосконалення системи управління організацією.

МЕТОД КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ → полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання по удосконаленню системи управління організацією шляхом узгодження складеного переліку навідних (приблизних) запитань. Форма запитання повинна бути такою, щоб у ньому була підказка, що і як необхідно зробити для вирішення завдання.

МЕТОД 6-5-3 → призначений для знаходження ідей щодо розвитку системи управління організацією. Його зміст полягає у тому, що кожний із 6 членів експертної групи записує на окремому аркуші по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, в свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пропонують ще по три ідеї. В кінці цієї процедури на кожному із шести аркушів буде записано по 18 варіантів рішень, а всього буде 108 варіантів.

МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ → морфологія — це побудова і форма, наука про частини мови, про їх категорії та форми слів. Якщо записати у стовпчик усі функції, а потім проти кожної зазначити можливі варіанти їх виконання, то одержимо морфологічну матрицю. Ідея цього методу полягає у тому, щоб складне завдання розбити на дрібні підзавдання, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що вирішення складного завдання складається із вирішення підзавдань.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Методи, які використовуються в управлінні персоналом організації, показані на рис. 1.6.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки:

- усвідомлена необхідність дисципліни праці;
- почуття обов’язку;
- прагнення людини працювати в даній організації.

Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов’язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп.

Рис. 1.6. Методи управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління, в свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, основані на використанні соціальних механізмів (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби).

Всі види методів управління персоналом пов’язані між собою.

Контрольні запитання

1. Розкрийте актуальність науки управління персоналом.
2. Назвіть відзнаки управління персоналом, управління кадрами, управління трудовими ресурсами і управління людськими ресурсами.

3. Назвіть головну ціль та підцілі функціонування системи управління персоналом.
4. Охарактеризуйте основних суб'єктів системи управління персоналом.
5. Назвіть фактори, які впливають на людей у системі управління персоналом.
6. Назвіть класифікаційні ознаки і розкрийте зміст принципів управління персоналом.
7. Дайте характеристику методів аналізу та побудови системи управління персоналом.
8. Назвіть засоби впливу на людей в організації.
9. Як впливає на людей культура організації.
10. Назвіть фактори ринкових взаємовідносин в організації.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

2.1. Персонал, як суб'єкт і об'єкт управління.
2.2. Соціальна структура персоналу.
2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємства.
2.4. Компетентність персоналу, як об'єкт стратегічного управління.

2.1. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління

Управління у суспільстві називається **соціальним управлінням**. Соціальне управління включає два основних види:

- управління індивідуальною трудовою діяльністю людини;
- управління колективною діяльністю людей.

Важливим видом соціального управління є управління підприємством, управління галуззю, управління територіально-господарським комплексом, управління фінансами, людськими ресурсами, персоналом і т.д. Але це вже не окремі види управління, а частини одного цілого — управління економікою.

Система виробничих відносин і притаманна їй система об'єктивних економічних законів визначають не тільки необхідність, а й можливість управління економікою.

Виконання вимог об'єктивних законів включає виконавчу, виробничу і організаційну діяльність. Управління — це не просто механізм реалізації вимог економічних законів, це організація реалізації цих вимог. Звідси управління виступає як та ланка, де організується трансформація вимог об'єктивних законів у практичну господарську діяльність.

Управління економікою — це механізм, який реалізує всю систему інтересів всіх учасників виробництва: державних, колективних і тестових.

Управління організує трудову діяльність, тобто поєднує працівників із засобами виробництва. А для того щоб це здійснилось, необхідно управляти підприємством (об'єднанням) як основною ланкою економіки країни.

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

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

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

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Але вона може стати тормозом процесу, приховуючи свої можливості, відчувати незадоволеність колективними відносинами. Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, порізному ставляться до праці, до свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва). Схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів управління персоналом показано на рис 2.1.

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

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

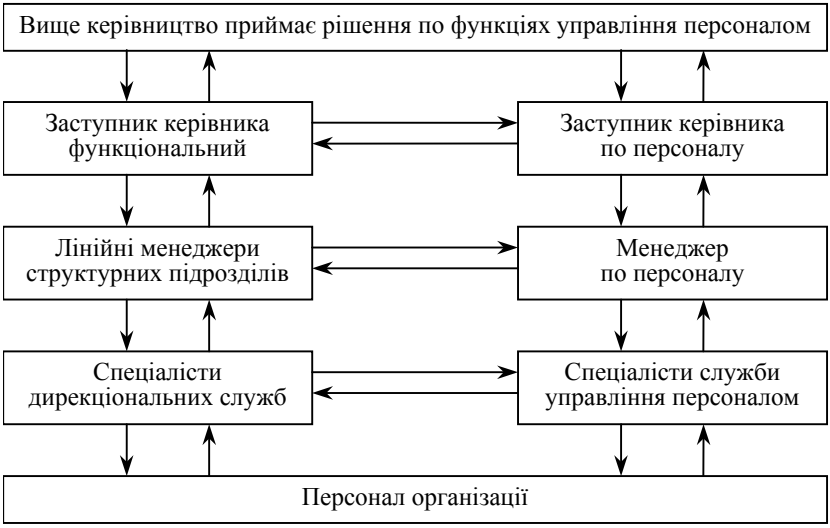
Менеджери по персоналу повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом.

До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного управління персоналом належать:

- розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- залучення в організацію нових працівників;
- навчання працівників новій для них роботі;
- покращення якості роботи кожного працівника;
- створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин між працівниками;

• роз'яснення політики та послідовності дій організації;
• контроль трудових витрат;
• розвиток здібностей кожного працівника;
• створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі;
• турбота про здоров'я і фізичний стан працівників.

Суб'єкт управління персоналом



Об'єкт управління

Рис. 2.1. Взаємозв'язки суб'єктів
і об'єктів управління персоналом організації

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

2.2. Соціальна структура персоналу

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

Наука виділяє різні класифікації кадрів:
• за посадовими ознаками;
• за рівнем управління;

- за спеціальною освітою;
- за галузями економіки.

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

- ♦ керівники
- ♦ спеціалісти
- ♦ технічні виконавці

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

Лінійні керівники повністю відповідають за виконання всіх функцій по управлінню конкретним об'єктом. Функціональні керівники відповідають за виконання деяких функцій і очолюють відповідні колективи функціональних служб (відділи, управління). Функціональні керівники підпорядковані безпосередньо своєму лінійному керівнику, одночасно за деякими спеціальними питаннями підпорядковуються відповідному функціональному керівнику. Керівник — ключова ланка системи управління трудовим колективом. Його основна функція — управління, тобто інтеграція всіх управлінських функцій.

Керівник є не тільки організатором, а й носієм влади, повноваженим представником власника у даному колективі.

З іншого боку, керівник є одночасно лідером колективу, представником і виразником інтересів даної організації.

У ньому поєднуються централізовані і демократичні принципи управління.

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

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

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

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

Керівниками середньої ланки вважаються начальники цехів, відділів, служб, підприємств (об'єднань). До вищої ланки відносять керівників підприємств та їх заступників.

Найчисельнішу категорію персоналу управління складають спеціалісти.

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

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

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

Перелік посад визначається єдиною номенклатурою посад у галузях економіки країни.

Система роботи з персоналом — це сукупність всієї діяльності з персоналом від формування трудового колективу до забезпечення його ефективного функціонування.

Вимоги до кожної посади викладені у посадових інструкціях персоналу.

Професія — це вид трудової діяльності працівника, який вимагає комплексу спеціальних знань і практичних навичок, одержаних у результаті спеціальної теоретичної підготовки і досвіду роботи.

Професії поділяться на спеціальності за окремими галузями науки, техніки, майстерності, мистецтва.

Кваліфікація — це сукупність природної схильності до якого-небудь виду праці, рівень підготовленості працівника.

Індивідум — це особа, людина як окрема особистість в середовищі інших людей, тобто у трудовому колективі. Вона має індивідуальність як особливості характеру і психічного складу, що відрізняють одну особистість від іншої.

Особистість — це людина, яка має особисті якості.

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

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

Соціальна структура персоналу може бути представлена такими групами працівників: розумової і фізичної праці, функціональними, професійно-кваліфікаційними, штатними, рольовими та іншими.

Вивчення і аналіз соціальної структури трудового колективу дає можливість виявити фактори, які впливають на трудову дія-

льність і обумовлюють появу різних соціальних явищ і процесів. Вони пов'язані зі змінами змісту праці, освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, його ставленням до праці, соціальної активності.

У трудовому колективі розглядається соціальна структура персоналу за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти тощо.

Чисельність персоналу трудового колективу може бути:

- нормативна;
- штатна;
- фактична.

У складі вихідної чисельності трудового колективу розглядають такі категорії персоналу:

♦ адміністративно-управлінський;
♦ виробничий (основний);
♦ обслуговуючий.

2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємства

Головним напрямом діяльності керівників організації є:

- організація на високому професіональному рівні діяльності апарату управління по управлінню статутною діяльністю;
- організація і виховання згуртованого трудового колективу, який відповідає необхідним вимогам в умовах роботи в конкурентному середовищі;

Із цього випливає дві головні вимоги до керівників:

1) бути висококваліфікованим професіоналом управління;
2) бути соціальним лідером трудового колективу.

Він повинен володіти добре розвинутими моральними, соціально-психологічними та професійними (діловими) якостями організатора.

Менеджер як керівник трудового колективу здійснює управління підприємницькою або комерційною діяльністю підприємства, спрямованою на задоволення потреб споживачів і одержання прибутку за рахунок стабільного функціонування, підтримання ділової репутації у відповідності з наданими повноваженнями та виділеними ресурсами; планує підприємницьку або комерційну діяльність; здійснює контроль за розробкою і реалізацією бізнес-планів та комерційних умов, угод, договорів та контрактів, оцінює ступінь можливого ризику; він аналізує і вирішує організаційно-технічні, економічні, кадрові і соціально-психологічні про-

блеми з метою стимулювання виробництва та збільшення обсягів збуту продукції, підвищення якості і конкурентоспроможності товарів та послуг, економного і ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів; здійснює підбір і розстановку кадрів, мотивацію їх професійного розвитку, оцінку і стимулювання якості праці; організує зв'язки з діловими партнерами, систему збирання необхідної інформації для розширення зовнішніх зв'язків і обміну досвідом; здійснює аналіз попиту на продукцію або послуги, прогноз і мотивацію збуту шляхом вивчення та оцінки потреб покупців; бере участь у розробці інноваційної та інвестиційної діяльності, рекламної стратегії, пов'язаної з комерційною діяльністю; забезпечує зростання прибутковості, конкурентоспроможності і якості товарів і послуг, підвищення ефективності праці.

Здійснює координацію діяльності у межах визначеного напрямку (ділянки), аналіз її ефективності, приймає рішення щодо найбільш раціонального використання виділених ресурсів; залучає до вирішення завдань консультантів та експертів з різних питань (правових, технічних, фінансових тощо).

Менеджер повинен знати:

1. Законодавчі та нормативно-правові акти, які регламентують підприємницьку і комерційну діяльність; ринкову економіку, підприємництво і ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку, порядок ціноутворення та оподаткування.
2. Основи макро- та мікроекономіки; теорію і практику менеджменту та маркетингу; ділове адміністрування; біржову, страхову, банківську та фінансову справу.
3. Теорію і практику роботи з персоналом; форми і методи ведення рекламних кампаній; порядок розробки бізнес-планів і комерційних угод, договорів, контрактів; основи соціології, психології та мотивації праці; етику ділового спілкування.
4. Технологію виду діяльності; порядок розробки структури управління підприємством та їх об'єднаннями; перспективи інвестиційної та інноваційної діяльності; методи оцінки ділових якостей працівників; основи діловодства і методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки.
5. Основи законодавства про працю; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі менеджменту; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії.

Менеджер повинен уміти:

1. У галузі планування:

• здійснювати системний аналіз діяльності організації, моніторинг конкурентів на ринку;

• розробляти стратегічні напрями розвитку організації, забезпечення конкурентоспроможності;

• планувати і прогнозувати діяльність організації та структурного підрозділу;

• планувати потреби у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових);

• розробляти і впроваджувати нововведення;

• планувати власну роботу.

2. У галузі організаційної роботи:

♦ організовувати колективну працю для досягненню цілей організації;

♦ організовувати та реорганізовувати робочі місця працівників;

♦ організовувати управлінські процеси, вміти ефективно розподіляти повноваження працівників;

♦ використовувати принципи та методи управління і керівництва, удосконалювати стиль керівництва;

♦ формувати інформаційне забезпечення управління організацією;

♦ організовувати прийняття своєчасних і оптимальних управлінських рішень та їх виконання;

♦ розробляти заходи щодо подолання криз у діяльності організації, впроваджувати санкційні заходи;

♦ організовувати ділові контакти підприємства із зовнішнім середовищем;

♦ забезпечувати захист прав споживачів;

♦ складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи;

♦ делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність і обов'язки між виконавцями;

♦ здійснювати комерційну діяльність на внутрішньому і зовнішньому ринках;

♦ співпрацювати з банками та іншими кредитно-фінансовими установами;

♦ організовувати управління персоналом;

♦ формувати і розвивати організаційну культуру та імідж підприємства;

♦ документально оформляти процеси управління підприємством;

3. У галузі мотивації праці:

• забезпечувати узгодження інтересів працівників з інтересами організації;

• створювати умови для трудової самореалізації співробітників;

• використовувати індивідуальний підхід, добирати і застосовувати різні стимули у їх взаємозв'язку;

• визначати і аналізувати ефективність використання різних форм і систем оплати праці та матеріального стимулювання;

• створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;

4. У галузі контролю:

♦ контролювати забезпечення ресурсами, додержання технології виробництва;

♦ контролювати виконання управлінських рішень;

♦ контролювати стан охорони праці та техніки безпеки;

♦ забезпечувати контроль якості продукції (послуг);

♦ здійснювати оцінку і контроль якості роботи персоналу, встановлення цін і здійснення розрахунків.

♦ здійснювати контроль стану звітування організації;

♦ здійснювати оцінку і контроль якості роботи персоналу, встановлення цін і здійснення розрахунків;

♦ здійснювати контроль стану звітування організації.

5. У галузі координації:

узгоджувати використання усіх видів ресурсів, здійснювати маневрування ними;

• оперативно регулювати і диспетчеризувати операції;

• усувати відхилення від встановлених норм у діяльності організації;

• управляти індивідуальними і колективними конфліктами.

• регулювати розподіл матеріальних і нематеріальних благ;

• регулювати поведінку персоналу в процесі діяльності організації;

• змінювати або відмінювати регламенти, що не відповідають дійсності.

Вимоги до кваліфікації менеджера

На посаду менеджера підприємства призначається особа, яка має вищу професійну освіту по спеціальності менеджменту галузі діяльності або вищу професійну освіту і додаткову підготовку в області теорії та практики менеджменту і стаж роботи по спеціальності не менше двох років на посаді спеціаліста організації.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня директора підприємства

Посадові обов'язки директора:

1. Керує у відповідності з діючим законодавством виробничо-господарською і фінансово-економічною діяльністю підприємства, несучи повну відповідальність за наслідки прийнятих рішень, збереження і ефективне використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності.

2. Організує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, виробничих одиниць, спрямовує їх діяльність на розвиток і удосконалення виробництва, зростання обсягів збуту продукції та збільшення прибутку, якості і конкурентоспроможності виробленої продукції, її відповідність світовим стандартам з метою завоювання вітчизняного та зарубіжного ринків і задоволення потреб населення у відповідних видах вітчизняної продукції.

3. Забезпечує виконання підприємством всіх зобов'язань перед бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками та кредиторами, включаючи заклади банка, а також господарських трудових договорів (контрактів) та бізнес-планів.

4. Організує виробничо-господарську діяльність на основі широкого використання новітньої техніки і технології, прогресивних форм управління та організації праці, науково обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку і передового досвіду (вітчизняного і зарубіжного) з метою всебічного підвищення технічного рівня і якості продукції (послуг), економічної ефективності її виробництва, раціонального використання виробничих резервів та економного витрачання усіх видів ресурсів.

5. Вживає заходів по забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами, раціональному використанню та розвитку їх професійних знань і досвіду, створенню безпечних та сприятливих для життя і здоров'я умов праці, додержання вимог законодавства про охорону оточуючого середовища.

6. Забезпечує правильне поєднання економічних і адміністративних методів керівництва, одноосібне керівництво і колегіальність в обговоренні та вирішенні питань, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, використання принципу матеріальної зацікавленості та відповідальності кожного працівника за доручену йому справу і результати роботи всього колективу, виплату заробітної плати у встановлені строки.

7. Забезпечує разом з трудовими колективами та профспілковими організаціями на основі принципів соціального партнерства розробку, укладення і виконання колективного договору, додержання трудової і виробничої дисципліни.

8. Сприяє розвитку трудової мотивації, ініціативи та активності робітників і службовців підприємства.

9. Вирішує питання щодо фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства, а також функціональних та виробничих підрозділів.

10. Забезпечує додержання законності у діяльності підприємства та здійсненні його господарсько-економічних зв'язків.

11. Використовує правові засоби для фінансового управління і функціонування у ринкових умовах, зміцнення договірної та фінансової дисципліни, регулювання соціально-трудових відносин.

12. Забезпечує інвестиційну привабливість підприємства метою ціллю підтримання і розширення масштабів підприємницької діяльності.

13. Захищає майнові інтереси підприємства у суді, арбітражі, органах державної влади та управління.

Директор підприємства повинен знати:

1. Законодавчі і нормативні правові акти, які регламентують виробничо-господарську і фінансово-економічну діяльність підприємства, постанови республіканських і місцевих органів державної влади і управління, які визначають пріоритетні напрямки розвитку економіки і відповідної галузі.

2. Методичні і нормативні матеріали інших органів щодо діяльності підприємства.

3. Профіль, спеціалізацію і особливості структури підприємства.

4. Перспективи технічного, економічного і соціального розвитку галузі і підприємства.

5. Технологію виробництва продукції підприємства.

6. Податкове та екологічне законодавство.

7. Порядок складання і узгодження бізнес-планів виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства.

8. Ринкові методи господарювання і управління підприємством.

9. Систему економічних індикаторів, які дають можливість підприємству визначити своє положення на ринку і розробляти програми виходу на нові ринки збуту;

10. Порядок укладання і виконання господарських і фінансових договорів.

11. Кон'юнктуру ринку.

12. Науково-технічні досягнення і передовий досвід у відповідній галузі виробництва.

13. У правління економікою і фінансами підприємства.

14. Організацію виробництва і праці.

15. Порядок розробки і укладання галузевих тарифних угод, колективних договорів; регулювання соціально-трудових відносин.

16. Трудове законодавство.

17. Правила і норми охорони праці.

Директор підприємства повинен уміти:

1. У галузі планування:

• розробляти стратегії підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках;

• проводити системний аналіз макро- і мікросередовища організації, визначати конкурентні переваги;

• обирати оптимальну стратегію з урахуванням прийнятного рівня ризику;

• аналізувати продуктивність праці і розробляти заходи щодо її підвищення;

• планувати і прогнозувати діяльність організації;

• оцінювати виробничо-економічний потенціал організації, здійснювати довгостроковий прогноз;

• оцінювати і формувати інвестиційний портфель організації;

• формувати програми соціально-економічного розвитку організації;

• визначити ефективність використання всіх ресурсів організації, обґрунтовувати шляхи їх заощадження;

• розробляти і впроваджувати інновації;

• прогнозувати динаміку попиту;

• планувати і організовувати власну працю.

2. У галузі організаційної роботи:

♦ поєднувати всі види ресурсів, організовувати колективну працю для досягнення цілей організації;

♦ використовувати раціональні форми і методи організації виробництва, праці та управління;

♦ підтримувати раціоналізацію виробництва і робочих місць в організації, впроваджувати передовий досвід;

♦ удосконалювати управлінську працю і розподіляти повноваження структурних підрозділів;

♦ здійснювати ефективне делегування повноважень;

♦ приймати оптимальні управлінські рішення, з використанням ЕОМ;

♦ організовувати антикризове управління;

♦ розробляти і впроваджувати запобіжні заходи щодо потенційних кризових ситуацій у діяльності організації;

♦ організовувати ділові контакти організації із зовнішнім середовищем;

♦ організовувати управління якістю, конкурентоспроможністю продукції (послуг);

♦ забезпечувати захист прав споживачів;

♦ забезпечувати соціальний захист працівників;

♦ аналізувати і удосконалювати організаційні структури управління;

♦ збалансовувати повноваження та відповідальність;

♦ вдосконалювати взаємозв'язки між підрозділами та службами організації;

♦ організовувати і підвищувати ефективність комерційної діяльності;

♦ організовувати зовнішньоекономічну діяльність;

♦ співпрацювати з банками, податковими і митними органами;

♦ забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань перед бюджетом;

♦ створювати оптимальні умови праці оперативного і управлінського персоналу;

♦ здійснювати оцінку персоналу і ефективно використовувати кадровий потенціал;

♦ формувати колектив і здійснювати ефективне керівництво;

♦ підтримувати розумний баланс влади;

♦ формувати і розвивати організаційну культуру;

♦ формувати імідж організації;

♦ організовувати діловодство.

3. У галузі мотивації директор повинен уміти:

• розробляти заходи мотивації та стимулювання праці;

• узгоджувати інтереси працівників з інтересами організації;

• створювати умови для трудової самореалізації співробітників;

• створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;

• сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, вчасно винагороджувати за новаторські ідеї.

4. У галузі контролю:

♦ контролювати стан забезпеченості ресурсами, додержання технології виробництва;

♦ контролювати збереженість товарно-матеріальних цінностей;

♦ контролювати виконання управлінських рішень;

♦ контролювати стан охорони праці і техніки безпеки;

♦ контролювати якість продукції (послуг);

♦ забезпечення дотримання норм природоохоронного законодавства;

♦ підтримувати виконавську дисципліну на основі трудового законодавства;

♦ контролювати правильність встановлення цін;

♦ контролювати стан звітування про діяльність.

5. У галузі координації:

• узгоджувати використання усіх видів ресурсів;

• здійснювати діагностику та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати переростання у конфлікт, своєчасно нейтралізувати конфліктні ситуації;

• регулювати поведінку персоналу у процесі діяльності організації;

• коригувати існуючі стандарти підприємства, що використовується у процесі управління.

Вимоги до кваліфікації директора:

На посаду директора (генерального директора, управляючого) підприємства призначається особа, яка має вищу професійну (технічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи на керівних посадах у відповідній профілю підприємства галузі не менше 5 років.

2.4. Компетенція персоналу як об'єкт стратегічного управління

В управлінні розрізняють поняття компетенція організації і компетенція працівника.

Компетенція організації — це поєднання знань і здібностей її працівників у визначений час.

Компетенція працівника — це коло питань, в яких поєднуються його знання та вміння на визначений час.

Знання — це результати освіти особистості.

Навички (вміння) — це результати досвіду роботи і навчання.

Управління персоналом може розглядатись як управління компетенцією підприємства з реалізацією практики її придбання, стимулювання та розвитку. Ці три завдання необхідно реалізувати для впровадження стратегії організації.

Придбання компетенції забезпечує організацію необхідними компетенціями персоналу для реалізації стратегічних цілей. Тому прогнозування потреби в людських ресурсах здійснюється у кількісному та якісному виразі на період строком на 5 років.

Для прогнозування своїх потреб організація повинна:

1. Мати чітке описання всіх посад та їх функцій, необхідних для реалізації поставлених завдань.
2. Визначити необхідний склад компетенцій під кожну посаду.
3. Провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складових компетенції (що вона повинна знати і що вміти).

Тільки після виконання цих процедур можна починати придбання компетенції за рахунок внутрішніх або зовнішніх джерел.

Стимулювання компетенції. Придбані компетенції не дадуть користі, якщо спеціалісти, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх з максимальною віддачею. Тому для виконання цього завдання необхідно:

- створити в організації гнучку систему справедливої винагороди;
- розробити і запровадити систему оцінювання результатів діяльності працівників;
- залучати працівників до управлінського процесу;
- створювати оптимальні умови їх праці.

Діюча система управління персоналом повинна забезпечити відповідність між необхідними для фірми компетенціями: працівниками як носіями цих компетенцій.

Завдання розвитку компетенції для реалізації стратегії організації полягає у створенні умов розвитку необхідних компетенцій. Це організація професійного навчання, просування по службі та управління кар'єрою.

Управління компетенцією персоналу

Управління компетенцією — це процес порівняння потреб підприємства (необхідного кількісного та якісного складу персоналу у відповідності з обраною стратегією розвитку) з наявними ресурсами (працівниками з досягнутими рівнями компетенції) та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність.

Результатом такого порівняння потреб і ресурсів підприємства можуть бути:

- перестановка
- пересування
- набір
- навчання і т. п.

Прогнозування компетенції — це процес визначення на певний час необхідної кількості персоналу та рівня його компетенції для підприємства у відповідності з цілями його діяльності.

На рівні підприємства для управління компетенцією виконуються такі дії:

♦оцінка наявних ресурсів (по складових компетенції), а також можливостей, знань та вмінь персоналу, який працює на підприємстві;

♦оцінка потреб підприємства в персоналі у відповідності з цілями, завданнями обраної стратегії на перспективу;

♦порівняння потреб з ресурсами.

На основі одержаної інформації визначається:

- яка кількість персоналу відповідає обраній стратегії і його не треба перенавчати;
- яку кількість персоналу треба перенавчати (донавчати) у зв'язку зі змінами стратегії фірми;
- яку кількість працівників треба прийняти (звільнити) для виконання поставленого завдання.

Управління компетенцією на рівні особистості полягає в оцінці особою своїх можливостей у відповідності з вимогами посади. Така оцінка дає можливість особі активізувати одержані ним раніше знання, навички, інформацію. Вона формує мету своєї діяльності на обраній посаді, приймає для себе рішення: відповідає його компетенція вимогам посади чи необхідне додаткове навчання.

Контрольні запитання

1. Розкрийте актуальність визначення персоналу як суб'єкта управління організацією.
2. Розкрийте актуальність визначення персоналу як об'єкта управління організацією.
3. Дайте характеристику соціальної структури персоналу підприємства.
4. Назвіть вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів підприємства.
5. Назвіть вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня директора підприємства (фірми).
6. Дайте визначення компетентності лінійного менеджера.
7. Дайте характеристику компетентності функціонального менеджера підприємства (фірми).

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Трудовий колектив і соціальна відповідальність організації.
3.2. Стадії та етапи розвитку трудового колективу.
3.3. Формальні і неформальні групи.
3.4. Лідерські якості керівника в управлінні.
3.5. Корпоративна культура управління персоналом.
3.6. Етичні цінності корпоративної культури.

3.1. Трудовий колектив і соціальна відповідальність організації

Трудовий колектив організації утворюють громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з організацією.

Повноваження трудового колективу визначаються законодавством.

Досягнення і втрати в роботі організації безпосередньо позначаються на рівні госпрозрахункового доходу колективу, благополуччі кожного працівника. Підприємство, яке забезпечує виробництво і реалізацію кращої продукції (робіт, послуг) з меншими витратами, одержує більший госпрозрахунковий доход і перевагу в своєму виробничому і соціальному розвитку та оплаті праці працівників.

Відшкодування підприємством збитків іншим організаціям і державі, сплата штрафів, неустойок та інших санкцій, встановлених законодавством, провадиться за рахунок госпрозрахункового доходу колективу. Власник визначає конкретні підрозділи і працівників, винних у заподіянні збитків, що їх зазнало підприємство, доводить це до відома трудового колективу і покладає на конкретні підрозділи і працівників майнову (матеріальну) відповідальність відповідно до законодавства.

Формування колективу бригади

Зарахування в бригаду нових працівників провадиться за згодою колективу бригади. Не допускається відмова бригади в зарахуванні працівників, направлених у бригаду в порядку працев-

лаштування відповідно до законодавства (молодих спеціалістів, випускників навчальних закладів системи професійно-технічної освіти, осіб, звільнених від покарання, або примусового зарахування працівників, направлених у бригаду в порядку працевлаштування відповідно до законодавства (молодих спеціалістів, випускників навчальних закладів системи професійно-технічної освіти, осіб, звільнених від покарання або примусового лікування та ін.).

Колектив бригади має право вимагати від власника виведення із складу бригади працівників у разі скорочення чисельності бригади, невідповідності працівника виконуваній роботі та інших випадках. Власник, відповідно до законодавства, переводить таких працівників, за їх згодою, на іншу роботу або звільняє у встановленому порядку.

Бригадири обираються на зборах колективів бригад (таємним або відкритим голосуванням) і затверджуються керівником підрозділу, до складу якого входять ці бригади.

Колектив бригади може розподіляти колективний заробіток із застосуванням коефіцієнта трудової участі. Коефіцієнти затверджуються колективом бригади за поданням бригадира (ради бригади).

При застосуванні коефіцієнта трудової участі заробітна плата працівника не може бути нижчою від встановленого мінімального розміру.

Власник, керівник структурного підрозділу несе відповідальність перед бригадою за створення нормальних умов для високопродуктивної праці (надання роботи, забезпечення справного стану для механізмів та устаткування, технічною документацією, матеріалами та інструментами, енергією, створення безпечних і здорових умов праці). При невиконанні бригадою виробничих показників з вини власника за бригадою зберігається фонд оплати праці, розрахований за тарифними ставками.

Службові особи, винні у порушенні обов’язків власника перед бригадою, притягуються до дисциплінарної відповідальності, а за зайві грошові виплати бригаді — також до матеріальної відповідальності перед підприємством у порядку і розмірах, встановлених законодавством.

Бригада несе відповідальність перед власником за невиконання з її вини виробничих показників. У цих випадках оплата провадиться за виконану роботу, премії та інші заохочувальні виплати не нараховуються. Збитки, заподіяні підприємству випуском неякісної продукції з вини бригади, відшкодовуються у межах

місячного заробітку бригади. При розподілі колективного заробітку між членами бригади враховується вина конкретних працівників у випуску неякісної продукції.

Моральний клімат в організації

Моральний клімат в організації визначається її організаційною культурою. Формальні, юридично зафіксовані положення у вигляді статутних цілей, місії, цінностей можуть не відповідати дійсним цілям та змісту діяльності, характеру взаємовідносин людей в організації. Тому може бути формальна, легітимна, організаційна культура і тіньова, яка у даній організації реалізується.

Моральний клімат в організації визначається сукупністю соціальних і моральних цінностей, які визнають члени організації. У державних — офіційно прийнятими законами і нормами, які повинні виконувати державні службовці. У комерційних організаціях цілі досягаються за рахунок створення високої мотивації працівників — членів організації, у тому числі і моральної мотивації. Підприємницькій організаційній культурі більше відповідає принцип егоїзму, який передбачає одержання максимального прибутку для кожного члена організації.

Бюрократична організаційна культура має подвійний характер, тому що має «мораль верхів» і «мораль низів». Їх поєднує максимальне делегування відповідальності вниз і максимальне зосередження прав у тих працівників, які знаходяться на вершині «піраміди влади».

Соціальна відповідальність організації

Від організації вимагається вирішення різних соціальних проблем:

- підвищення якості життя найманих працівників;
- захист оточуючого середовища;
- благодійна діяльність;
- підвищення якості життя всіх громадян суспільства.

Існує точка зору, що підвищення ступеня соціальної відповідальності сприяє здійсненню довгострокових цілей організації і вигідне їм.

Аргументами за здійснення соціальної відповідальності організації є:

1) соціальна відповідальність врівноважує могутність і відповідальність організації;

2) добровільна соціальна відповідальність дає можливість уникнути примусового урядового регулювання;

3) громадськість схвалює організації, які несуть відповідальність перед суспільством, а це сприяє їхньому успіху;

4) діючи відповідним чином, організація допомагає суспільству вирішувати його проблеми;

5) створювані організаціями соціальні проблеми, такі як забруднення оточуючого середовища, повинні вирішуватися за рахунок цих організацій;

6) організація прагне накопичувати ресурси для вирішення великих проблем;

7) організації морально зобов'язані допомагати суспільству.

Аргументами проти соціальної відповідальності організацій є:

1) ціною такої поведінки є зниження доходу організації та подорожчання її продукції для споживача;

2) організація, яка несе велику частку соціальної відповідальності, може бути усунена у конкурентній боротьбі іншими організаціями;

3) розплата за соціальну відповідальність може прийняти форму зниження заробітної плати, дивідендів, підвищення цін;

4) прийняття соціальної відповідальності може реально знизити могутність організацій;

5) відповідальність за соціальні проблеми лежить на індивідах, а не на організації;

6) керівники організацій не навчені вирішувати суспільні проблеми.

3.2. Стадії та етапи розвитку трудового колективу

Процес управління трудовим колективом умовно поділяється на три стадії.

Перша стадія — керівник тільки визначає цілі, які повинні бути досягнуті колективом у визначений період часу — зміну, місяць, квартал, рік або інший період.

Друга стадія — інформування колективу. Вона включає ознайомлення колективу із завданням, матеріалами і правилами виконання робіт, джерелами забезпечення їх необхідними ресурсами, системами оплати праці та іншими стимулами, внутрішнім розпорядком і режимом роботи, умовами праці, правилами безпечної поведінки на робочому місці та іншою інформацією.

Третя стадія передбачає організацію і проведення у трудовому колективі аналітичної роботи, метою якої є виявлення та вивчення організаційних, технологічних і технічних резервів підвищення ефективності роботи колективу; причин і факторів недовиконання і перевиконання виробничих завдань окремими працівниками і підрозділами; кращого досвіду виконання робіт, можливостей оптимального використання обладнання та економії матеріальних цінностей тощо.

Важливе значення на цій стадії має проведення порівняння досягнень даного колективу з досягненнями конкурентів.

Всі підприємства, з моменту їх створення до ліквідації проходять такі етапи:

Перший етап — створення організації і формування трудового колективу.

Другий етап — становлення та інтенсивне зростання обсягів виробництва і чисельності персоналу.

Третій етап — стабілізація обсягів виробництва чисельності персоналу і трудового колективу.

Четвертий етап — спад обсягів виробництва, реорганізація підприємства і зменшення чисельності персоналу.

П'ятий етап — банкрутство, ліквідація підприємства і вивільнення персоналу трудового колективу.

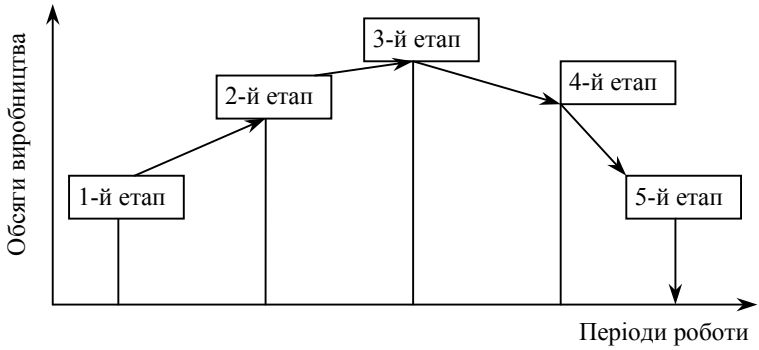


Рис. 3.1. Життєвий цикл підприємства і його трудового колективу

Основними завданнями відділу персоналу на різних етапах розвитку підприємства і трудового колективу можна сформулювати так.

На першому етапі — створення організації і формування трудового колективу здійснюється такі заходи:

1. Формується колектив засновників організації.

2. Розробляються документи і бізнес-план майбутньої організації.

3. Розробляється організаційна структура організації і штатний розклад організації.

4. Початок формування трудового колективу і виробництва продукції.

5. Створення системи роботи з персоналом, формування корпоративних працівників кадрової документації.

6. Формування корпоративних працівників, кадрової документації.

7. Розробка системи зберігання і виконання кадрової інформації.

8. Здійснюється кадрове планування.

На другому етапі — становлення та інтенсивне зростання обсягів виробництва і чисельності персоналу керівництва і кадрова служба здійснює такі заходи:

1. Для задоволення попиту на продукцію створюються нові підрозділи, проводяться маркетингові дослідження, вивчається конкурентний ринок, налагоджуються ділові зв'язки з постачальниками і збутовими організаціями.

2. Залучається новий кваліфікаційний персонал.

3. Створюється гнучка організаційна структура, пристосована до впровадження нових технологій виробництва продукції.

4. Формується необхідна управлінська команда менеджерів, спеціалістів та необхідних кваліфікованих працівників для зміцнення позицій організації на товарному ринку.

5. Підтримується корпоративна культура і її цінності.

6. Зміцнюються відносини з постачальниками і клієнтами.

7. Розробляються правила поведінки працівників, здійснюються мотиваційні заходи.

8. На роботу приймаються тільки висококваліфіковані працівники, які сприймають норми корпоративної культури організації.

9. Змінюється поведінка вищого керівництва, лінійних і функціональних менеджерів.

10. Розробляється система оцінки і стимулювання поведінки персоналу.

На третьому етапі — стабілізація обсягів виробництва і чисельності персоналу трудового колективу, служба персоналу здійснює такі заходи:

1. Виникають проблеми з постачальниками і клієнтами організації.

2. Підтримання досягнутого рівня рентабельності і конкурентоспроможності.
3. Розробляються заходи по зниженню витрат.
4. Пошук нових технологій і нових ринків.
5. Диверсифікація виробництва.
6. Виявляються резерви продуктивності праці.
7. Удосконалюється система оплати праці.
8. Формується кадровий резерв, здійснюється навчання персоналу.
9. Здійснюється максимальна експлуатація досягнутого рівня.
10. Здійснюється інноваційна діяльність і заходи що змін в організації (у груповій поведінці).

На четвертому етапі — спад обсягів виробництва, реорганізація і зниження чисельності персоналу, служба персоналу здійснює такі заходи:

1. Управлінський персонал повинен провести ретельний аналіз і прийняти рішення щодо можливих варіантів подальшого розвитку.
2. Подолання виникаючих кризових ситуацій в роботі з персоналом.
3. Проведення діагностики кадрового потенціалу організації.
4. Розробляється антикризова програма роботи з персоналом.
5. Персонал організації потребує особливих відносин — зорієнтованих на лідера.
6. Персонал повинен бути зорієнтованим на виживання в умовах змін.

П'ятий етап — банкрутство, ліквідація підприємства і вивільнення персоналу трудового колективу розглядається в програмах дисциплін «Антикризове управління», «Менеджмент організацій».

3.3. Формальні і неформальні групи.

Група — це дві або більше особи, які взаємодіють з кількома або всіма членами групи безпосередньо або через мережу зв'язків, працюють для досягнення одного або кількох завдань, керуються визначеною системою поведінки, підтримують стабільні стосунки, утворюють підгрупи на основі різних мереж протягування їх відштовхування[1]. Групова робота впливає на досягнення визначеної цілі організації.

[1] *О.В. Рудінська, С.А. Яроміг, І.О. Молоткова*. Менеджмент. — 2002.

У будь-якому трудовому колективі діють формальні і неформальні групи працівників.

Формальні групи — це групи, які створені наказом керівника організації для виконання конкретних виробничих завдань.

Створення формальних груп здійснюється по рівнях управління (по вертикалі і горизонталі). Так створюються підрозділи, відділи, департаменти, служби в організаційній структурі управління організації.

У формальних групах взаємодія між членами групи має офіційний характер, а кожен з них має посадову інструкцію, у якій передбачаються їх права і обов'язки та відповідальність. Основна увага в них спрямована на посадові взаємовідносини. У цих групах є керівник (лідер), якому вище керівництво делегує права та відповідальність. Група діє на основі встановлених норм і правил поведінки.

Неформальні групи створюються самі, спонтанно на основі людських взаємовідносин і психологічної сумісності, взаємоповаги. Неформальна група виділяє із свого складу лідера і надає йому владні повноваження. Така група не має формального оформлення у трудовому колективі організації. Сила неформальної влади лідера залежить від ставлення до нього членів групи і тому не є стабільною.

Симпатії і антипатії між членами групи мають індивідуальний характер.

Неформальна група може допомагати формальній у досягненні поставлених цілей за таких умов:

♦ керівництво організації повинно визнавати наявність неформальних груп, працювати з ними і не загрожувати їх існуванню;

♦ враховувати думку і пропозиції лідерів неформальних груп;

♦ коли неформальний лідер протистоїть роботодавцю, його вплив може підірвати авторитет керівника;

♦ при прийнятті непопулярних рішень необхідно визначити можливий негативний вплив неформальної групи;

♦ для того щоб ослабити опір змінам з боку неформальної групи, необхідно залучати її до прийняття рішень;

♦ не допускати чуток через недостатність інформації.

До методів впливу на неформальні групи належать:

• консультації з групами замість спроби нав'язати свою волю силою влади. Вони дають можливість заздалегідь викласти свою думку і перешкодити рішенню, яке у разі прийняття було б потім скасоване, але це вже негативно впливає на престиж керівництва,

• навчання і пропаганда діяльності керівництва сприяють формуванню у трудовому колективі лояльного ставлення до неформальних лідерів. Це важливий механізм управління;

• забезпечення лояльності керівників. Якщо вище керівництво організації домоглося лояльності формальних лідерів, то тоді вони стають захисниками точки зору організації перед своїми колективами;

• керівник повинен знати, хто є лідером у кожній неформальній групі, і співпрацювати з ним, заохочуючи до сприяння досягненню цілей організації;

• якщо неформальний лідер не входить до неформальної організації, то він розглядається як «порушник спокою». Він може стати центром колективного опору впливу організації;

• керівництво повинно надавати неформальним лідерам офіційного визнання шляхом призначення на вищу посаду або здійснювати горизонтальне переміщення;

• перевагами неформальної групи є можливість полегшення управлінського навантаження;

• підтримка керівництва неформальними групами сприяє зміцненню взаємодії персоналу, підвищенню продуктивності праці і реалізації прийнятих планів.

3.4. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом

Участь керівника у досягненні трудовим колективом або окремим працівником поставлених цілей визначається перш за все змістом і якістю виконання ним функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ.

На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств при оцінюванні якостей праці керівника враховується рівень та якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва:

• організатора трудового колективу;

• наставника працівників;

• виразника і захисника інтересів членів колективу;

• споживача, генератора та розповсюджувача інформації (знань).

Роль організатора трудового колективу полягає у першу чергу в забезпеченні високого рівня організованості колективу. В сучасних умовах конкурентного середовища, коли кожний первинний трудовий колектив виконує тільки певні види робіт у загальній їх сукупності, ця роль набуває все більшого значення. У кінцевому рахунку

успішне виконання економічних завдань і досягнення найважливіших соціальних цілей суспільства в цілому залежить від рівня організованості трудових колективів, а звідси від якостей керівника як організатора. Необхідно підвищувати роль керівників колективів, менеджерів — начальників та завідуючих відділів, секцій, комплексів, бригадирів — у забезпеченні високої організованості трудових колективів (дотримання норм трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку і трудового законодавства, участі у вирішенні питань матеріального і морального стимулювання працівників, визначенні кінцевих результатів роботи підрозділів, змін та бригад, вирішенні інших організаційних та соціальних питань).

Організованість колективу — це перш за все єдність дій всіх його членів, різних за характером, темпераментом, фізичними і психічними даними, їх загальна цілеспрямованість у рішенні завдань щодо підвищення ефективності праці і якості надання послуг.

Ось чому керівник первинного колективу як організатор його трудової діяльності повинен вміти ставити перед колективом конкретні цілі і виділяти серед них головні і другорядні, раціонально розподіляти у часі та просторі зусилля колективу для досягнення поставлених цілей, визначати засоби і методи вирішення конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, уміло використовувати їх знання та досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

До основних функцій менеджера як організатора колективу відносяться також:

- організація праці та управління;
- організація навчання працівників;
- організація прийняття і реалізації управлінських рішень;
- впровадження інноваційних технологій;
- організація трудової активності працівників;
- забезпечення чіткого системного контрою за ходом виконання колективом поставлених перед ним завдань.

При добре організованому контролі можливо завчасно виявити допущені помилки та відхилення, внести необхідні зміни у планові показники, прийняти додаткові організаційні заходи у процесі оперативного керівництва тощо.

Роль керівника як організатора навчання в сучасних умовах спрямована на формування особистих якостей працівника.

Лідерські якості керівника, як вихователя і організатора навчання визначають успіх його організаційних здібностей. Поняття вихователя трудового колективу містить комплекс функцій, які є обов’язковими для керівника будь-якого рівня.

Перш за все керівник трудового колективу зобов'язаний провадити в життя політику організації в галузі економіки, роз'яснювати підлеглим зміст, значення і направленість заходів, які проводяться у ринковому середовищі.

Виховання таких якостей, як розуміння необхідності добросовісно працювати, почуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистих якостей, як чесність, непідкупність, скромність.

Щодо сфери морального впливу, керівник повинен постійно і активно виступати проти таких аморальних явищ, як бюрократизм, крадіжки, хабарництво, службові злочини, протекціонізм.

Лідерські якості керівника як виразника і захисника інтересів членів колективу вимагають від, у першу чергу, вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простоїв через погану організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Керівник колективу повинен сприяти працівнику, який прагне знайти краще використання своїм силам і здібностям на іншому робочому місці або в іншому підрозділі підприємства. Він повинен знати інтереси працівників і надавати їм допомогу у вирішенні соціальних та побутових проблем.

Активна і постійна турбота керівника про своїх підлеглих має велике виховне значення, допомагає згуртованості і стабілізації трудового колективу, покращує показники його роботи. Керівник як виразник і захисник інтересів підлеглого йому колективу наділений повноваженнями використовувати конкретні стимули для заохочення тих, хто має високу виконавчу майстерність, хороші кількісні і якісні показники роботи, дисциплінованість.

Разом з тим він повинен використовувати різні форми покарань і санкцій щодо порушників трудової, виробничої та технологічної дисципліни з метою стимулювання добросовісних і дисциплінованих працівників у їхньому прагненні покращити своє ставлення до праці.

Роль керівника як споживача, генератора та розповсюджувача інформації (знань) полягає у тому, що інформаційна його підготовленість дає можливість краще управляти трудовим колективом, виконувати завдання по економічному і соціальному розвитку об'єкта керівництва.

Інформація є свого роду енергією, сировиною для розробки управлінських рішень. Керівник у своїй роботі використовує інформацію як свого колективу, так і одержану від інших колекти-

вів, тобто внутрішню і зовнішню. На основі цієї інформації він оцінює стан об'єкта керівництва і приймає рішення. Якість рішень керівника залежить від об'єктивності, своєчасності і цілеспрямованості інформації.

3.5. Корпоративна культура управління персоналом

Культура організації — це сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються у ході спільної діяльності в організації.

Корпоративна культура управління персоналом — це сукупність правил, звичаїв та практики у галузі управління персоналом, яка не має нормативного закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо.

Корпоративна культура має три рівні:

Перший — поверхневий рівень — це зовнішні прояви (манера поведінки, мова, правила, фірмові знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель).

Другий — смисловий рівень культури, що формує цінності, роз'ясняє мету інвестування корпорації.

Третій — глибинний рівень, де цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними і незмінними, не потребують удосконалення.

Спочатку корпоративну культуру вносять засновники і вище керівництво виконавчої влади організації. Вони приносять свою філософію життя, погляди на світ, ідеї, цінності, норми поведінки, мову і манеру спілкування.

Усі моральні цінності та стиль керівництва у подальшому стають традицією організації, а згодом породжують відданість корпоративним цінностям і переконанням.

Завданнями корпоративної культури є:

- пристосування до навколишнього середовища;
- створення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації.

Функціями корпоративної культури є:

- ♦ створення і забезпечення духовних цінностей;
- ♦ оцінка персоналу відповідно до прийнятих норм. Так оцінюється працівники, визначаються їхні позитивні і негативні дії, прогресивне і непрогресивне ставлення до організації;

♦ розробка корпоративних норм і включення їх до нормативних положень (посадових інструкцій, а також моніторинг їх дотримання);

♦ навчання і надання персоналу нових знань;

♦ участь персоналу у визначенні сенсу життя, сенсу власної праці і соціальної місії;

♦ забезпечення взаєморозуміння персоналу та його взаємодія;

♦ збереження і накопичення досвіду людських відносин в організації.

Виконуючи названі функції, культура може мати позитивний і негативний характер.

Культура підрозділу може мати свій характер і називатися структурою організації.

Сила корпоративної культури полягає в прийнятті членами організації певних цінностей. Якщо всі згодні з визначеними цінностями, то культура сильна, а якщо згода щодо цінностей не досягнута, то така корпоративна культура є слабкою.

3.6. Етичні цінності корпоративної культури

До основних форм втілення корпоративної культури належать:

- ритуали і церемонії;
- історії;
- символи;
- мова.

Ритуали і церемонії будь-якої події призначаються для глядачів, їх подають у художній формі, яка відповідає цінностям організації.

Види ритуалів:

♦ звикання працівника до нової посади;

♦ підвищення працівника до нового соціального статусу;

♦ у сфері навчання і розвитку працівника.

Історії — це усні розповіді про дійсні події в організації, які повідомляються новим працівникам як приклад служіння культурним нормам і цінностям.

Символи — це зображення знаком чи моделлю, що відображає якусь етичну цінність.

Мова — це специфічна манера мовлення, терміни, числа, що допомагають виразити те, що може бути засвоєне із загальноприйнятої мови.

На формування цінностей організації впливають внутрішні і зовнішні фактори:

1. *Відносини влади*. **Влада** — це вплив однієї особи на іншу для зміни її поведінки. Влада є необхідною умовою управління.

На корпоративну культуру впливають п'ять видів влади:

1) Легітимна (законна) влада.
2) Влада заохочення як сприяння у просуванні по службі.
3) Влада примушення.
4) Експертна влада як влада професіоналізму.
5) Еталонна влада як влада прикладу.

2. *Цінності і норми зовнішнього середовища*. Кожен працівник організації зобов'язаний постійно орієнтуватися на взаємодію з іншими організаціями як з можливими джерелами зовнішніх зразків.

3. *Особисті риси працівників та організаційна поведінка персоналу*. Тут розглядається жорстка адміністративна і демократична особистість.

4. *Формальна організаційна структура і організаційні процеси*. Цей фактор впливу, що формує етику управління, містить основні принципи побудови організаційної структури управління організацією.

Типи корпоративних культур

Практика корпоративного управління має чотири категорії корпоративних культур.

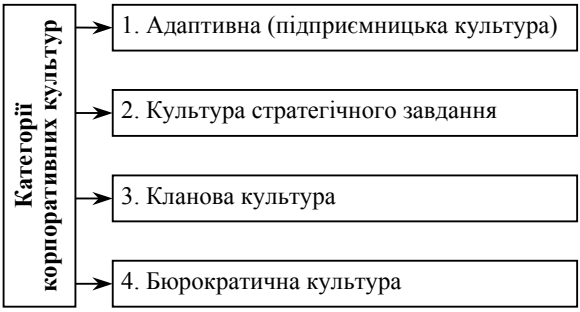


Рис. 3.2. Категорії корпоративних культур

Адаптивна (підприємницька) культура має велику гнучкість і адаптивність до вимог ринку.

Культура стратегічного завдання вимагає дотримуватись власної стратегічної цілі шляхом досягнення проміжних цілей.

Кланова культура зацікавлює всіх членів організації в участі у загальній справі.

Бюрократична культура націлена на стратегічні цілі у стабільному середовищі.

Організаційна культура розглядає з точки зору владних відносин два види культури в корпоративних організаціях:

- демократична культура;
- авторитарна культура.

За фактором впливу формальних організаційних структур і процесів на формування корпоративних культур можна виділити для об'єднань чотири типи корпоративних культур:

Корпоративна культура

- 1. Клубна культура має централізовану культуру
- 2. Храмова культура має жорстку рольову культуру
- 3. Цільова культура спрямована на досягнення конкретних результатів
- 4. Екзистенціальна (крапкова) культура об'єднує індивідуальних зірок, що складають тісне коло

Рис. 3.3. Типи корпоративних культур

Контрольні запитання

1. Дайте визначення трудового колективу, його цілі і завдання.
2. У чому полягає соціальна відповідальність організації (підприємства).
3. Назвіть етапи розвитку трудового колективу.
4. Дайте визначення понять «формальної» і «неформальної» групи у трудовому колективі.
5. Назвіть лідерські якості менеджера в управлінні персоналом.
6. Дайте визначення поняття «корпоративна культура» підприємства.
7. Назвіть етичні цінності корпоративної культури організації (підприємства).
8. У чому полягає управлінська культура менеджера?
9. Назвіть приклади колективного і одноосібного стилю керівництва в організації.
10. Заохочення і покарання як традиційні засоби впливу на підлеглих.

РОЗДІЛ 4

ЗГУРТОВАНІСТЬ АБО СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

4.1. Суть та стадії згуртованості колективу.
4.2. Психологічна сумісність працівників організації.
4.3. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
4.4. Зміст і етапи розробки та реалізації плану соціального розвитку.

4.1. Суть та стадії згуртованості колективу

Словникове визначення згуртованості колективу: дружний, організований, одностайний колектив. Згуртованість означає почати одностайно діяти, прийти до одностайності.

Психологічна наука визначає згуртованість як утворення і розвиток у групі таких зв'язків, які дають змогу зовнішньо задану структуру колективу перетворити на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, що живе за своїми власними законами.

Психолог Д. Картраіт приходить до висновку, що групова згуртованість характеризується тим, якою мірою члени групи бажають залишитися в ній. Група, тобто трудовий колектив, задовольняє індивіда (працівника) тільки в тому разі, якщо він забезпечує перевагу виграшів над програшами більше, ніж будь-яка інша група.

Тобто згуртованість групи має два головних утворюючих фактори: перший — це ступінь привабливості власної групи, а другий — сила привабливості інших досяжних груп.

Звідси групу можна визначити як сукупність індивідів, пов'язаних таким чином, що кожний із них вважає, що переваги від об'єднання мають більшу значимість, ніж ті, які можливо одержати поза групою. Якраз це й означає, що будь-яка група людей з самого початку є згуртованим цілим, а надалі все залежить від її сталості.

Зарубіжні учені визначають згуртованість як міжособистісну аттрактацію (притяжіння).

До факторів, які впливають на рівень згуртованості (симпатій), відносяться:

• частота взаємодії;
• стиль керівництва групою;
• статусні та поведінкові характеристики членів групи;
• вияви подібності між людьми (за установками, віком, професією тощо);
• успіх у виконанні групового завдання.

Наслідком симпатії (згуртованості) є сприятлива оцінка міжособистісної взаємодії, зростання комфортної поведінки, зростання продуктивності групи.

Антиподом згуртованості є агресивна поведінка щодо несимпатичної особи.

До сил згуртованості відносяться:

♦ мотивація потягу індивіда до групи як сукупність його потреб і цінностей;

♦ спонукальні властивості групи (цілі, характеристика членів групи, спосіб дій, престиж);

♦ очікування індивіда (позитивні або негативні);

♦ порівняння та суб'єктивна оцінка наслідків перебування людини у різних соціальних групах.

До спонукальних властивостей групи належать:
• привабливість членів групи;
• подібність між членами групи;
• особливості групових цілей;
• своєрідність взаємозв'язку членів групи;
• задоволеність груповою діяльністю;
• характер керівництва і прийняття рішень;
• статутно-рольові аспекти;
• групова атмосфера (клімат);
• величина групи.

Вимірювання групової згуртованості здійснюється двома методами.

Перший — вимірювання емоційної привабливості членів групи (чим більше членів групи, які подобаються один одному, тим привабливіша група).

4.2. Психологічна сумісність працівників організації

Міжособистісна сумісність — це взаємне прийняття партнерів по спілкуванню та спільній діяльності, яке базується на подібності чи взаємній доповнюваності соціально-психологічних

характеристик: мотивів, інтересів, установок, характерів, темпераментів тощо.

Критерієм цієї сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів процесом та результатами взаємодії, взаємними симпатіями, взаєморозумінням, взаємоповагою.

Є різні класифікації сумісності. Так, М. Шоу розглядає два типи сумісності:

- потребнісна сумісність;
- поведінкова сумісність.

В основі потребнісної сумісності лежить подібність потреб партнерів або взаємодоповнення потреб.

Поведінкова сумісність передбачає, що особистісні властивості партнерів доповнюються типовими поведінковими моделями, які здатні продукувати сумісність або несумісність між ними.

М. М. Обозов і А. М. Обозова класифікують сумісність:

♦ структурну (потрібність особистісних характеристик партнерів);

♦ функціональну (узгодженість функцій і ролей партнерів);

♦ адаптивну (міжособистісні стосунки партнерів).

Третю класифікацію розглядають Р. М. Корчевський та І. Б. Антонова. Вони виділяють два головних типи згрупованої діяльності:

- інструментальний (ділова трудова сфера внутрішньогрупового спілкування).

Міжособистісна сумісність ґрунтується на:

- спрацьованості партнерів і зумовлена тривалою, інколи багаторічною взаємодією;
- операційно-рольову (в основі лежить розуміння партнерами задумів та дій один одного);
- сумісність особистісних якостей;
- сумісність у спілкуванні в процесі трудової діяльності.

Виходячи з розглянутих точок зору у визначенні сумісності, необхідно виділити спільні висновки:

1. Групова сумісність — це показник згуртованості колективу. Вона виявляється в узгодженні дії у спільній діяльності як результат сформованих позитивних взаємин між членами колективу.

2. Для ефективної спільної діяльності необхідна не тільки сумісність членів колективу, а й їхня злагодженість у розв'язанні спільних завдань, тобто спрацьованість.

3. Спрацьованість є результатом взаємодії конкретних людей у конкретній діяльності, коли досягається максимально можлива

успішність при мінімальних психологічних витратах. Так досягається успішний результат.

$$К_з = \frac{\text{кількість взаємних позитивних виборів,}}{\text{теоретично можлива кількість позитивних виборів,}}$$

оцінка словами «дуже подобається» до «дуже не подобається».

Другий — вивчення емоційних оцінок групи загалом — репрезентований технікою шкал запитань:

«Наскільки приваблива для Вас ця група?»

«Чи хочете Ви залишитись членом цієї групи?» Підсумок визначається шляхом усереднення індивідуальних даних.

До засобів підтримання групової єдності відноситься все, що:

- сприяє підвищенню індивідуальних виграшів і дає можливість членам групи досягти результатів, необхідних для особистих інтересів;
- зменшує обсяги витрат, які здійснює кожний у процесі реалізації спільної мети;
- підтримує у членів групи очікування додаткових переваг від перебування в ній.

4.3. Сутність та значення соціального розвитку колективу

Діяльність трудових колективів в умовах ринкової економіки, зростання темпів економічного потенціалу підприємств та їх об'єднань збільшує можливості одночасного вирішення взаємопов'язаних завдань економічного і соціального розвитку.

Одним із актуальних напрямів у цій галузі комплексний підхід до планування економічного і соціального розвитку трудових колективів. Все більше уваги зараз приділяється соціальному працевлаштуванню.

Економічні і соціальні процеси залежать один від одного. У ході складання бізнес-планів і планів соціального розвитку визначаються економічні процеси і явища, які завжди мають соціальні наслідки, без урахування яких неможливо здійснювати ефективне управління.

Соціальні плани розвитку трудових колективів складаються з урахуванням показників бізнес-планів підприємств та їх об'єд-

нань. Досвід цієї роботи показує, що переважна більшість з них обов'язково включають:

1. Загальні результати виробничо-економічної діяльності трудового колективу даного підприємства чи об'єднання.
2. Удосконалення матеріально-технічної бази підприємств (об'єднання) в умовах ринкової трансформації.
3. Розвиток соціальної і професійно-кваліфікаційної структури персоналу.
4. Подальше удосконалення матеріального і морального стимулювання праці, зростання заробітної плати працівників.
5. Покращення соціально-побутового забезпечення персоналу.
6. Подальший розвиток демократії, підвищення ділової активності персоналу в управлінні підприємством (об'єднанням).

Вищеназвані розділи забезпечують поєднання виробничих економічних і соціальних завдань, а також виділення найважливіших питань життєдіяльності трудового колективу. Звичайно ці розділи можливо ще більш укрупнити або розділити на більш дрібні, виходячи із специфіки того чи іншого підприємства (об'єднання).

Оптимальна структура плану соціального розвитку залежить від розуміння змісту тих соціально-економічних процесів, які плануються, від уміння вірно визначити показники для їх оцінки і розрахунків, знайти шляхи і засоби управління ними, вибрати основні напрями та кінцеві цілі.

4.4. Зміст і етапи розробки та реалізації плану соціального розвитку

Основними етапами планування соціального розвитку трудових колективів є:

- проведення соціальних досліджень;
- розробка плану;
- забезпечення виконання плану;
- виявлення нових проблем.

Планування здійснює адміністрація спільно з громадськими організаціями підприємства (об'єднання).

Успішне вирішення техніко-економічних завдань визначається рівнем і глибиною вивчення соціальних явищ життя трудового колективу, виявленням механізму і особливостей його розвитку, розробкою науково обґрунтованих рекомендацій на основі останніх досягнень науки.

Складання плану соціального розвитку трудового колективу підприємства (об'єднання) починається зі збору необхідної інформації. Цим займається соціологічна служба, яка для одержання соціальної інформації розробляє і розповсюджує анкети соціологічного опитування. Анкетним опитуванням охоплюються працівники підприємства (об'єднання): робочі, інженерно-технічний персонал, службовці. Мета анкети — виявлення першочергових проблем, які хвилюють трудовий колектив.

Результати анкетування сприяють розробці планових заходів з урахуванням інтересів різних соціальних груп.

Для одержання необхідних даних відносно розвитку колективу підприємства (об'єднання) передбачається вивчення у динаміці статистичних звітних даних, які дають можливість виявити зміни соціальної структури трудового колективу. Не маючи чіткого уявлення про соціальну структуру колективу, його особистостях, а також про характер соціальних процесів, неможливо забезпечити цілеспрямований вплив на структуру колективу.

Так, аналіз вікового складу працівників може показати «старіння» чи «омолодження» колективу за показником «середній вік». На основі цих результатів розробляється прогноз розвитку соціально-демографічної структури трудового колективу.

Для усунення небажаних змін необхідно приймати відповідні заходи по роботі з персоналом організації.

Заходи з покращення демографічної структури колективу вносяться в план соціального розвитку.

Соціологічні дослідження проводяться також з вивчення плинності персоналу, стану трудової дисципліни, психологічного клімату, підвищення ролі і ефективності праці менеджерів, покращенню матеріального і морального стимулювання персоналу та ін.

Найважливіший фактор виконання виробничих завдань трудового колективу організації є ефективне і раціональне використання робочих кадрів, зміцнення трудової виробничої та технологічної дисципліни в колективі, боротьба за скорочення плинності персоналу.

Розробка комплексного плану економічного і соціального розвитку трудового колективу проходить п'ять етапів.

На першому етапі проводяться організаційнопідготовчі заходи, приймаються рішення щодо розробки плану, формується апарат, якому доручається його розробка, а також проведення роз'яснювальної роботи серед колективу і розробка документації для збору інформації.

На другому етапі збирається, обробляється і аналізується одержана інформація.

На третьому етапі уточнюються з відповідними підрозділами і службовцями основні напрями розвитку виробництва (послуг), розробляється система показників і заходів плану економічного і соціального розвитку колективу (складається проект плану), затверджується план.

На четвертому етапі наводиться зміст плану на кожного члена колективу і організується контроль за його реалізацією.

На п'ятому етапі комплексний стратегічний план розбивається на рівні проміжки часу і передається на затвердження вищому керівництву підприємства (об'єднання) наказом за 3 місяці до початку запланованого періоду. Призначається комісія по керівництву (координації) всією роботою, відповідальна за окремі розділи плану із числа керівного складу підприємства (об'єднання).

Забезпечення виконання плану соціального розвитку полягає у досягненні соціальних цілей колективу, підвищенні ефективності організації, впровадженні науково-технічного прогресу та прискоренні зростання продуктивності праці.

У планах соціального розвитку колективу важливе місце займають умови праці. Удосконалення умов праці на підприємствах (об'єднаннях) вирішує не тільки економічні, а й соціальні завдання. Воно полягає у збереженні та зміцненні здоров'я персоналу, збільшенні періоду трудової активності, вирівнюванні умов праці різних категорій працівників, удосконаленні умов праці жінок.

Плани соціального розвитку включають заходи з покращення загальних умов праці, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, технічних і заходів з попередження нещасних випадків та професійних захворювань. Ці заходи розробляються ретельно, конкретно для кожного підрозділу і забезпечуються фінансовими коштами. Частина з них включається у колективний договір.

Складовою частиною соціального плану є комплекс лікувально-профілактичних та оздоровчих заходів. В залежності від фінансових можливостей об'єднання у плані передбачається будівництво лікарні, профілакторію, санаторій і оснащення їх сучасним обладнанням та інструментами.

Не менш важливим фактором соціального планування є організація харчування персоналу.

Реалізація соціального плану залежить від діючого контролю. Наказом керівництва затверджуються відповідальні виконавці і конкретні строки щоквартальної звітності.

Для визначення соціального ефекту плану, його впливи на розвиток особистості проводиться аналіз результатів впровадження заходів за такими напрямками:

- покращення умов праці персоналу;
- удосконалення відносин співпраці та взаємодопомоги у колективі;
- зростання культурного рівня персоналу;
- розвиток творчої ініціативи, інноваційної діяльності;
- зміна якісного складу персоналу;
- поява нових професій;
- підвищення продуктивності праці.

Таким чином, плани соціального розвитку трудових колективів підприємств (об'єднань) здатні впливати на планомірне і цілеспрямоване вирішення різних соціальних проблем.

ПОГОДЖЕНО	ЗАТВЕРДЖЕНО
Голова комітету профспілки	Голова правління
_____	_____
«___»_____ 200__ р.	«___»_____ 200__ р.

ПЛАН СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
КОЛЕКТИВУ ВАТ «АК» КИЇВВОДБУД НА 2005 рік

І РОЗДІЛ

«Удосконалення соціальної
та професіонально-кваліфікаційної структури»[1]

№ з/п	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
1	Визначення існуючого та необхідного профілю кадрового складу	Начальник планового відділу СУП
2	Визначення чисельності персоналу, що відповідає вимогам, не потребує навчання	Начальник відділу соціального розвитку СУП
3	Визначення чисельності персоналу, що не відповідає вимогам, потребує перенавчання, звільнення	

[1] Контроль за виконання Плану соціального розвитку колективу, покладений на начальника СУП товариства.

Продовження табл.

№ з/п	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
4	Визначення основної та додаткової потреби в кадрах	Начальник планового відділу СУП
5	Визначення шляхів добору спеціалістів на вакантні посади: • ротація; • переміщення; • використання кадрового резерву; • зовнішній добір	Начальник відділу кадрів та відділу соціального розвитку СУП
6	Визначення необхідних форм навчання персоналу: • перепідготовка; • стажування; • направлення до навчальних закладів; • самоосвіта	Начальник відділу соціального розвитку СУП
7	Організація роботи зі звільненими	Начальник відділу кадрів СУП
8	Аналіз руху кадрів за категоріями	Начальник планового відділу СУП
9	Аналіз причин звільнення працівників	Начальник відділу кадрів СУП
10	Аналіз якісного складу персоналу	Начальник планового відділу СУП
11	Визначення потреби в бронюванні спеціалістів на випадок надзвичайних ситуацій	Начальник облікового відділу СУП

II РОЗДІЛ

«Удосконалення умов та охорони праці працівників, її оплати»

№ з/п	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
1	Аналіз існуючих форм оплати праці персоналу за посадами та структурними підрозділами	Начальник відділу організації праці та відділу соціального розвитку СУП
2	Оцінка методів психологічного стимулювання працівників	

Закінчення табл.

№ з/п	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
3	Визначення: • соціально-психологічного клімату в колективі; • колективних та індивідуальних потреб працівників	Начальник відділу соціального розвитку СУП з Головою профкому
4	Розробка заходів у напрямі додаткового матеріального і психологічного стимулювання персоналу	Начальник відділу організації праці та відділу соціального розвитку СУП
5	Розробка заходів у напрямі додаткового задоволення потреб персоналу	
6	Визначення умов охорони праці в структурних підрозділах товариства	Начальник відділу з питань охорони праці та техніки безпеки СУП
7	Організація медичного огляду працюючих, зокрема кандидатів при прийнятті на роботу	
8	Напрацювання заходів з охорони праці: • організаційно-технічного спрямування; • санітарно-гігієнічного та лікувально-профілактичного напрямів; • запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням; • запобігання виникненню аварій; • визначення оптимальних режимів праці та відпочинку працюючих	
9	Визначення потреби в засобах індивідуального захисту: • аптечки АІ-2; • протигази; • респіратори	
10	Визначення потреби у компетенції спецмашин першого виїзду: • інструмент; • опалення; • спецодяг	Начальник відділу з питань охорони праці та техніки безпеки СУП
11	Здійснення перевірки стану колективних сховищ та їх дообладнання	
12	Здійснення перевірки стану котлонадзорного обладнання	
13	Перевірка засобів забезпечення електробезпеки та придбання необхідного	

Примітка 1. Керівники, які є відповідальними за виконання заходів даного плану для їх виконання, мають право залучати необхідних посадових осіб товариства.

III РОЗДІЛ

«Підвищення життєвого рівня та культурно-побутових умов працівників»

№ з/п	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
1	Створення механізму розподілу результатів праці	Начальник відділу організації праці та соціального розвитку СУП
2	Встановлення систем пільг та компенсацій, що можуть використовуватися у товаристві та оцінка фінансової потреби в них	
3	Розробка пропозицій щодо удосконалення форм оплати праці за посадами та підрозділами	
4	Створення фондів соціального та медичного страхування	Начальник відділу організації праці СУП разом з директором фінансового департаменту та головою профкому
5	Визначення підстав та розмірів для надання матеріальної допомоги: • при звільненні; • на поховання; • на оплату навчання; • на оздоровлення; • за досягнення в праці тощо	Начальник відділу організації праці СУП разом з головою профкому

Примітка 2. При розробці цього розділу попередньо організовується соціологічне опитування (вивчення пропозицій) персоналу товариства.

VI РОЗДІЛ

«Підвищення трудової активності працівників, розвиток самоуправління»

№ з/п	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
1	Визначення необхідних інструментів розвитку трудової та громадської діяльності колективу	Начальник відділу організації праці, відділу соціального розвитку СУП, голова профкому, начальники структурних підрозділів товариства

Закінчення табл.

№ з/п	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
2	Розробка пропозицій з активізації людського фактора	
3	Складання плану вдосконалення роботи ради трудового колективу	
4	Розробка форм та методів підвищення ефективності контролю за діяльністю адміністрації	
5	Визначення переліку соціальних питань, що потребують першочергового визначення	
6	Забезпечення соціальної справедливості	

Примітка 3. Заходи цього розділу попередньо обговорюються з радою трудового колективу, керівниками підрозділів товариства.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття «згуртованість трудового колективу».
2. Назвіть ситуації, що свідчать про згуртованість трудового колективу.
3. У чому полягає психологічна сумісність працівників організації.
4. Як визначається психологічна сумісність працівників організації.
5. Назвіть фактори, що впливають на згуртованість трудового колективу.
6. Назвіть вимоги до психологічних якостей працівників та менеджерів підприємства.
7. Розкрийте сутність поняття соціальний розвиток трудового колективу.
8. Викладіть зміст плану соціального розвитку трудового колективу.
9. Назвіть етапи розробки плану соціального розвитку трудового колективу.
10. Яка різниця між бізнес-планом та планом соціального розвитку трудового колективу.

РОЗДІЛ 5

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Поняття і типи кадрової політики.
5.2. Етапи побудови кадрової політики.
5.3. Стратегічне управління персоналом.
5.4. Види стратегій управління персоналом.
5.5. Кадрові заходи у різних стратегіях організації.
5.6. Кадрова політика управління персоналом у країнах з розвиненою ринковою економікою.

5.1. Поняття і типи кадрової політики організації

Слово «політика» має три тлумачення:

• у найбільш широкому розумінні «політика» (від грецьк. *politike* — мистецтво управління державою) — це діяльність органів державної влади і державного управління, яка відбиває суспільний устрій і економічну структуру країни, а також діяльність суспільних класів, партій та інших класових організацій, громадських групувань з їх інтересами та цілями;

• друге тлумачення «політика» — це ідейний напрям та методи діяльності політичних партій і державної влади (внутрішня політика), а у відносинах з іншими країнами (зовнішня політика);

• третє, більш вузьке тлумачення «політика» — це характер, спосіб дій (система правил), направлених на досягнення чогось, визнаючи відношення з людьми (я твою політику наскрізь бачу).

Звідси політика організації — це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Будь-яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для приватних організацій, а й для системи державної служби. В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації. Таким чином, кадрова політика — це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середо-

вищі. Прикладом може бути кадрова політика при прийманні, переведенні та звільненні працівників і т. ін.

Типи кадрової політики організації наведені на рис. 5.1.

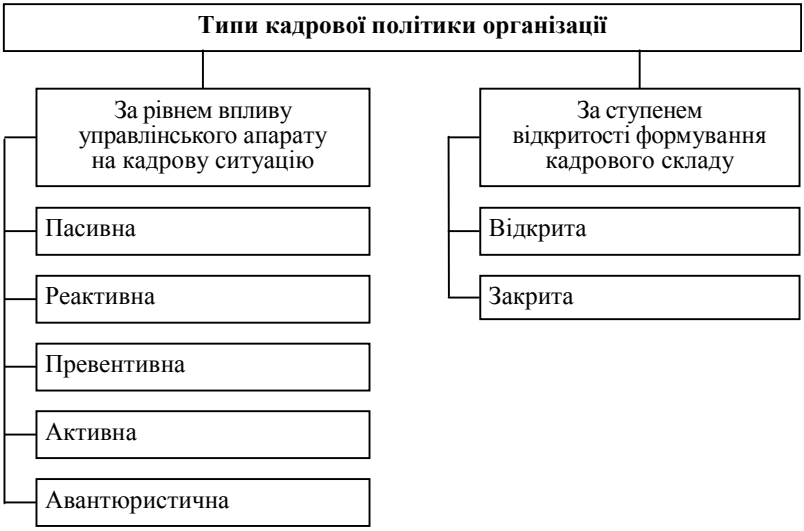


Рис. 5.1

Пасивна кадрова політика характеризується наступним:

1) керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;

2) відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;

3) керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика полягає у наступному:

1) керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;

2) відсутність мотивації до високопродуктивної праці;

3) кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу;

4) труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова політика характеризується наступним:

1) керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;

2) кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;

3) головний недолік цієї політики — відсутність цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика полягає в наступному:

1) керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;

2) кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;

3) керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

Авантюристична кадрова політика полягає у наступному:

1) керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;

2) кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;

3) плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики — відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.

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

Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики організації наведена на рис. 5.2.

1. Добір персоналу	відкрита	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці
	закрита	Здійснюється із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
2. Адаптація персоналу	відкрита	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками
	закрита	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
3. Навчання та розвиток персоналу	відкрита	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організації
	закрита	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
4. Просування по службі	відкрита	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників
	закрита	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
5. Мотивація та стимулювання	відкрита	Перевага надається стимулюванню праці
	закрита	Перевага надається мотивації праці (задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)
6. Впровадження інновацій	відкрита	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій. Підвищується відповідальність працівників
	закрита	Необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій. Висока відповідальність кадрів за проведення змін в організації

Рис. 5.2

Таким чином, змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку організації. Кадрова політика — це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Вона повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні.

5.2. Етапи побудови кадрової політики

Робота з персоналом в організації не починається з вакансії і не закінчується прийманням на роботу. Процес роботи з персоналом повинен здійснюватися шляхом узгодження таких аспектів кадрової політики:

1) розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;

2) організаційно-штатна політика — планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

3) інформаційна політика — створення системи руху кадрової інформації;

4) фінансова політика — формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

5) політика розвитку персоналу — розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

6) оцінка результатів діяльності кадрів — аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.

Розробка кадрової політики організації здійснюється шляхом виконання двох етапів, наведених у табл. 5.1.

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

Таблиця 5.1

ЕТАПИ ПРОЕКТУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

5.3. Стратегічне управління персоналом

Поняття «стратегічне управління» було введене у 60—70 роках XX століття, для того щоб зробити розмежування між поточним управлінням на рівні виробництва і управління, яке здій-

снюється на вищому рівні. Розробкою питань стратегічного управління займалось багато авторів — І. Ансофф (1972), Шендел, Хаттен (1972), Ірвін (1974) та ін.

Автор	Визначення стратегічного управління
Шендел і Хаттен (1972)	СУ — процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням для реалізації вибраних цілей і досягнення бажаного стану для ефективної та результативної діяльності організації та її підрозділів
Хичченс (1975)	СУ — процес управління з метою здійснення місії організації через управління взаємодією організацією та її оточення
Пірс і Робертсон (1980)	СУ — набір рішень та дій по формуванню та виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації
Виканський (1985)	СУ — це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації для досягнення конкурентних переваг, щоб виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі

Для того, щоб дати визначення стратегічного управління, зробимо порівняння його з оперативним управлінням за ключовими характеристиками управління організацією.

Таблиця 5.2

ОЗНАКИ ОПЕРАТИВНОГО І СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Місія, призначення	→ організація діяльності для виробництва товарів і послуг з метою одержання доходів від їх реалізації	→ виживання організації у довгостроковій перспективі шляхом встановлення динамічного балансу з оточенням
2. Концент-рування уваги менеджменту	→ погляд всередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	→ погляд ззовні організації, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування і адоптація до змін в оточуючому середовищі
3. Врахування фактора часу	→ орієнтування на короткострокову та середньострокову перспективу	→ орієнтування на довгострокову перспективу

Закінчення табл. 5.2

Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
4. Побудова системи управління	→ функції і організаційні структури, процедури, техніка та технологія	→ люди, система інформаційного забезпечення, ринок
5. Управління персоналом	→ погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих функцій	→ погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність і джерело її добробуту
6. Оцінка ефективності	→ ефективність управління визначається як прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	→ ефективність управління організацією виражається у тому, наскільки своєчасно і точно організація реагує на нові запити з боку ринку та проводить зміни залежно від змін в оточуючому середовищі

Стратегічне управління — це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді.

Стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання у конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг. Відсутність стратегії приведе до поразки у ринковій боротьбі.

У 80-х роках у зв'язку з інтернаціоналізацією економіки країн, посиленням конкуренції на світових ринках в теорії управління організаціями відбулися зміни поглядів на загальну систему управління.

Персонал організації починає розглядатись як основний ресурс фірми, що визначає в першу чергу успіх діяльності всієї організації.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилась теорія управління людськими ресурсами. Ця теорія визначає, що персонал — це один із головних ресурсів фірми, яким треба грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати у нього капітал.

Взаємозв'язок між двома підходами до поняття персоналу в системі управління організацією показано на рис. 5.3. Це призвело до появи стратегічного управління персоналом.

Рис. 5.3

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

Одержання економічної ефективності у галузі управління персоналом визначає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (збільшення обсягів виробництва та інше) при обмеженості відповідних трудових ресурсів.

Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

При плануванні потреб організації у персоналі необхідно здійснювати такі заходи:

• визначити фактори, які впливають на потребу у персоналі (стратегія розвитку організації, кількість виготовленої продукції, використовуючи технології, динаміка робочих місць та ін.). При цьому виділяються такі категорії персоналу:

• робочі (у т.ч. основних професій та допоміжні);

• службовці (у т.ч. керівники різних рівнів);

• технічний персонал;

• провести аналіз наявності необхідного персоналу;

• визначити якісну потребу у персоналі (визначення професійно-кваліфікаційних вимог і аналіз здібностей працівників, необхідних для виконання виробничої програми);

• визначити якісну потребу в персоналі (прогноз загальної потреби у персоналі, оцінка руху персоналу);

Для залучення, відбору та оцінки необхідних організації кадрів слід здійснити такі заходи:

♦ оптимізувати співвідношення внутрішнього (переміщення всередині організації) та зовнішнього (приймання нових працівників) залучення персоналу;

♦ розробити критерії відбору персоналу;

♦ розподілити нових працівників по робочих місцях.

Для організації робіт по керівництву персоналом необхідно:

• визначити зміст робіт на кожному робочому місці;

• прагнути до створення кращих умов праці;

• визначити принципи та розробити чітку систему оплати праці;

• проводити оперативний контроль за роботою персоналу;

• здійснювати короткострокове планування професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу.

Для підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовки необхідно здійснювати:

♦ планування заходів по забезпеченню рівня кваліфікації працівників відповідно до їх особистих можливостей та виробничої необхідності;

♦ вибір форми навчання працівників при підвищенні кваліфікації (в організації, навчальному закладі з відривом і без відриву від виробництва);

♦ організація роботи з підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників в організації;

♦ планування кар'єри та інших форм розвитку та реалізації здібностей працівників;

♦ визначення принципів, форм та строків атестування кадрів.

При впровадженні системи стимулювання персоналу та раціоналізації витрат на персонал в організації необхідно здійснювати такі заходи:

- планування витрат на персонал;
- розробка та впровадження систем заробітної плати в організації;
- визначення особливостей оплати праці окремих категорій працівників.

Для ефективного та раціонального вирішення питань, пов'язаних з вивільненням персоналу, необхідно здійснювати:

- ♦ аналіз причин вивільнення персоналу;
- ♦ вибір варіантів вивільнення персоналу;
- ♦ забезпечення соціальних гарантій працівникам організацій, яких звільняють.

При реформуванні організації необхідно визначити максимально допустиму кількість працівників, при якій може бути забезпечене виконання прийнятої стратегії розвитку і фактичну (надлишок, дефіцит) кількість працівників до моменту початку реалізації даної стратегії.

Якщо в організації виявлена надлишкова кількість зайнятих, то у процесі реформування організації необхідно здійснити такі заходи:

- провести соціологічне опитування (анкетування) працівників з метою виявлення їх намірів та можливої поведінки на ринку праці, можливих варіантів їх поведінки при неможливості реалізації цих намірів, а також оцінки змін доходів сім'ї працівника у разі можливого його звільнення з організації;
- узагальнити результати опитування для визначення кількісного складу різних за намірами груп працівників, які не можуть бути задіяні в організації при здійсненні обраної стратегії її розвитку. Необхідно виділити укрупнені групи працівників, які мають такі наміри:

1) зберігати трудові відносини і одержувати основні доходи в організації;

2) зберігати трудові відносини навіть у випадках порушення термінів виплати заробітної плати, визначених діючим законодавством, колективними та/або індивідуальними трудовими договорами;

3) знайти нове місце роботи за своєю спеціальністю;

4) пройти професійну підготовку і знайти нове місце роботи у даній або іншій організації (у т.ч. з переїздом на нове місце мешкання);

5) вийти на пенсію (для категорій працівників, які мають право на пенсійне забезпечення у відповідності з чинним законодавством);

6) будь-які інші.

• провести аналіз причин неможливості забезпечення робочим місцем конкретних працівників з подальшим їх групуванням:

1) зменшення попиту на продукцію (послуги) організації;

2) заходи по раціоналізації використання трудових ресурсів в організації;

3) невідповідність між професійно-кваліфікаційними та віковими характеристиками працівника і вимогами, що пред'являються до претендента на вакантне робоче місце;

• визначити потреби у фінансових ресурсах, необхідних для забезпечення гарантій та компенсацій працівникам, які не можуть бути залучені до організації, що реформується. При цьому треба вказати джерела фінансування заходів, пов'язаних з вивільненням працівників (організації, Пенсійного фонду України та ін.) і визначити можливості їх використання.

При дефіциті фінансових ресурсів при прийнятті рішення про вивільнення працівників необхідно визначити порядок розподілу цих ресурсів за двома основними критеріями. Перший — рівень соціальної напруги у регіоні, а другий — рівень доходів на одного члена сім'ї працівника.

Якщо в організації є дефіцит працівників, необхідних для здійснення прийнятої стратегії розвитку організації, то необхідно у процесі реформування вирішити питання, які пов'язані з підвищенням привабливості робочих місць за рахунок підвищення заробітної плати, організації системи професійної підготовки та ін.

Як при надлишку, так і при дефіциті трудових ресурсів для виконання прийнятої стратегії розвитку організації розробляється стратегія управління персоналом, виходячи із необхідності забезпечення розробленої стратегії раціонального використання трудових ресурсів. Фінансове забезпечення її узгоджується з органами місцевого самоуправління, держадміністраціями, органами державної служби зайнятості та іншими структурами, які будуть фінансувати її реалізацію.

Стратегічне управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливу кожного процесу на всі інші та на їх сукупність. Схематично структура стратегічного управління показана на рис. 5.4.

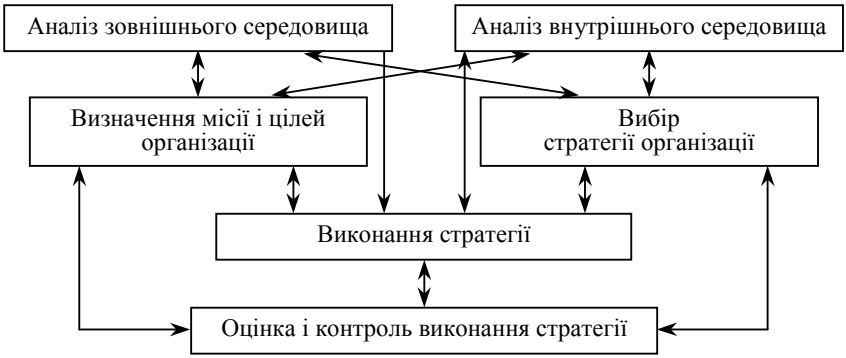


Рис. 5.4. Етапи стратегічного управління

На вибір цілей стратегічного управління персоналом впливають:

- стратегія розвитку фірми;
- зовнішнє оточуюче середовище (профспілки, законодавство, ринок праці);
- внутрішнє середовище (положення фірми, наявність досвідчених кадрів, цінності керівника, наявність ресурсів);
- організаційне оточення (конкуренти).

Стратегічне управління персоналом має динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти (вміти планувати, оперативно управляти ними, контролювати результати).

Кожний етап в стратегії розвитку організації передбачає свій (властивий йому) варіант стратегічного управління персоналом.

5.4. Види стратегій управління персоналом

Таблиця 5.3

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
1. Стратегія підприємництва		Характерне для організацій, які розвивають нові напрями діяльності, вкладають кошти з високою часткою фінансових ризиків. Для реалізації цієї стратегії необхідний новаторський персонал з гнучким мисленням, який згодний брати на себе відповідальність за управлінські ризики, працювати у понаднормовий час і який вміє працювати в групах.

Продовження табл. 5.3

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
	Приймання на роботу	Здійснюється переважно із числа молодих людей, новаторів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована
	Винагорода	Здійснюється у вигляді залучення працівників до участі в реалізації стратегії і розробки управлінських рішень. Створюється високий рівень мотивації праці в реалізації стратегії
	Можливості росту та індивідуаль-ного розвитку	Стратегія основана на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується різними способами
2. Стратегія динамічного зростання	Приймання на роботу	Передбачаються зміни цілей і структури організації. Завдання полягає у тому, щоб знайти баланс між необхідними змінами і стабільністю. Кваліфікація та відданість фірмі є факторами успіху фірми. Працівники повинні вміти адаптуватись до змін, швидко набувати необхідну компетенцію для вирішення відповідних завдань. Спеціалісти приймаються на роботу із числа найбільш здібних працівників. Головне — залучити висококомпетентних спеціалістів, які дійсно необхідні фірмі. Заснована на оцінці індивідуальної праці та на ефективній роботі в групі, аналізі групової поведінки
	Винагорода	Оцінка працівників більш формалізована, але фактор відданості фірмі має важливе значення
	Розвиток компетенції	Компетенція працівників забезпечується за рахунок постійного підвищення кваліфікації. Здійснюється реальна можливість професійного просування спеціалістів. Розвиток персоналу повинен відповідати цілям розвитку фірми.

Продовження табл. 5.3

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
3. Стратегія прибутку	Приймання на роботу	Організація знаходиться на стадії зрілості і розраховує одержувати постійний прибуток за рахунок нових товарів, освоєння технологій при налагодженому виробництві. Основне завдання — виробляти більше продукції і мінімізувати витрати. Мета управління — жорсткий контроль, усунення невпевненості та невизначеності. Здійснюється з використанням стандартних процедур та правил. Відбираються тільки ті спеціалісти, у компетенції яких зацікавлена фірма — вузьконаправлений відбір. Набирається персонал, вже готовий до виконання своїх обов'язків. Участь в управлінні не є необхідністю і не заохочується, але якщо знижуються прибутки або погіршується якість продукції, то застосовуються інші форми залучення працівників до вирішення проблеми.
4. Стратегія ліквідації		Вибирають організації, у яких основні напрями діяльності у занепаді з точки зору одержання прибутку, положення на ринку, якості продукції. Персонал негативно ставиться до впровадження такої стратегії через майбутнє скорочення штату. Велике значення мають заходи соціального захисту працівників у вигляді пошуку способів скорочення зайнятих (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, працевлаштування звільнених працівників на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішні переміщення).
	Винагороди	Участь персоналу у розробці і реалізації рішень не передбачається, набір спеціалістів не здійснюється. Здійснюються виключно у відповідності з посадовими окладами, жодних інших форм стимулювання не передбачається.

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
		Оцінка спеціалістів заснована на критеріях необхідності скорочення цілих напрямів діяльності. Відбираються працівники високої кваліфікації для підтримання випуску продукції
	Підвищення кваліфікації	Має велике значення, коли фірма зобов'язана працевлаштувати звільнених спеціалістів
5. Стратегія зміни курсу		Застосовується в організаціях, які ведуть боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення існуючого ринку. Ця стратегія передбачає зміну всієї системи управління і відносин в організації. Участь кожного працівника у пошуку нових рішень стає дуже важливим фактором
	Приймання на роботу **Підвищення кваліфікації** Винагорода	Здійснюється пошук кваліфікованих спеціалістів на основні робочі місця. Організація шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал. Внутрішній підбір кадрів дає можливість бажаючим взяти участь у розвитку нових напрямів діяльності. Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що організація планує зміну курсу, виходячи з внутрішніх резервів. Свої працівники опановують нові напрями діяльності, здійснюється просування по службі і розвиток кар'єри. Залучається персонал до управлінської діяльності. Матеріальні винагороди працівників не передбачаються.

Досвід застосування стратегій різними фірмами показує, що вони рідко використовують один варіант. Частіше за все загальна стратегія являє собою комбінацію різних варіантів:

- стратегія підприємництва та прибутку;
- стратегія підприємництва та динамічного зростання та ін.

5.5. Кадрові заходи у різних стратегіях організації

Кадрові заходи — це дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації на різних етапах її розвитку. Етап розвитку — це тип стратегії організації:

- підприємництва
- динамічного зростання
- прибутковості
- ліквідації
- різких змін

Основні кадрові заходи в залежності від типу стратегії організації для відкритої та закритої кадрової політики показані у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

КАДРОВІ ЗАХОДИ, ЯКІ РЕАЛІЗУЮТЬСЯ У ВІДКРИТІЙ І ЗАКРИТІЙ КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ В РІЗНИХ ТИПАХ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
1. Стратегія підприємництва 1.1. У короткостроковому оперативному періоді	
1. Відбір персоналу здійснюється під конкретне завдання (проект).	Залучення на роботу в організацію родичів, знайомих, друзів.
1.2. У середньостроковому управлінському періоді	
1. Пошук перспективних людей, створення банку кандидатів на роботу в організацію, проведення конкурсів. Встановлення контактів з кадровими агентствами	Пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування в організації
1.3. У довгостроковому стратегічному періоді	
1. Залучення молодих перспективних професіоналів. 2. Активна пропаганда організації. 3. Формування вимог до кандидатів на посаду	1. Створення власних джерел залучення кандидатів на вакантну посаду (резерв персоналу)

Продовження табл. 5.4

Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
2. Стратегія динамічного зростання 2.1. У короткостроковому періоді	
1. Розробка штатного розкладу. 2. Створення посадових інструкцій. 3. Описування політики організації у документах і правилах. 4. Добір персоналу під конкретні 5. види робіт. 6. 5.Адаптація персоналу	1. Добір співробітників з високим рівнем потенціалу і здатністю до навчання. 2. Проведення програми адаптації персоналу
2.2. У середньостроковому періоді	
1. Розробка принципів та процедур оцінки кандидатів і робіт. 2. Навчання спеціалістів і менеджерів. 3. Формування структурних підрозділів. 4. 4. Планування потреби у персоналі	1. Проведення внутрішнього навчання персоналу з урахуванням особистих потреб у навчанні. Розробка програми стимулювання праці в залежності від вкладу та вислуги років
2.3. У довгостроковому періоді	
1. Активна політика залучення професіоналів	1. Планування кар'єри 2. Розробка довгострокових способів наймання на роботу
3. Стратегія прибутковості 3.1. У короткостроковому періоді	
1. Реалізація програми оцінки та стимулювання праці персоналу. 2. Добір ефективних менеджерів	1. Створення гуртків «якості». 2. Активне залучення персоналу до оптимізації діяльності організації. 3. Використання ресурсів внутрішнього сумісництва
3.2. У середньостроковому періоді	
1. Розробка оптимальних схем стимулювання праці, пов'язаних з одержанням прибутку організацією. 2. Аналіз, організація робочих місць	1. Реалізація програми навчання управлінського персоналу. 2. Розробка соціальних програм
3.2. У довгостроковому періоді	
1. Розробка нових форм організації праці під нові технології	1. Розробка схем оптимізації праці. 2. Розробка схем скорочення трудових витрат

Закінчення табл. 5.4

Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
4. Стратегія ліквідації **4.1. У короткостроковому періоді**	
1. Оцінка персоналу з метою скорочення. Консультування персоналу з питань професійного орієнтування, програми навчання та працевлаштування. 2. Використання техніки часткової зайнятості	1. Пошук робочих місць для переміщуваного персоналу. 2. Звільнення у першу чергу нових працівників
4.2. У середньостроковому періоді	
1. Створення нормативних документів з кадрових питань ліквідації організації. 2. Встановлення контактів з фірмами по працевлаштуванню	1. Реалізація програми перепідготовки
4.3. У довгостроковому періоді	
1. Не розглядається	1. Не розглядається

Умови розробки кадрової політики

Зміст і специфіка конкретних програм і кадрових заходів, як і кадрова політика в цілому, залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

До факторів зовнішнього середовища належать:

1. Нормативні законодавчі обмеження.
2. Ситуація на ринку праці.

Так, у трудовому законодавстві України є ряд норм для організацій всіх форм власності щодо тривалості робочого дня, відпустки, порядку приймання, переведення та звільнення працівників, яких повинні дотримуватись керівництво і служби по роботі з персоналом.

Орієнтування на ситуацію на зовнішньому ринку праці вимагає проведення аналізу наявності конкуренції, джерел комплектування, структурного та професійного складу вільної робочої сили.

До факторів внутрішнього середовища належать:

1. Цілі організації, їх термінова перспектива. Організації, націленої на швидке одержання прибутку, а потім згортання робо-

ти, необхідні зовсім інші професіонали у порівнянні з організацією, зорієнтованою на поступове розгортання виробничої програми, з відкриттям філій та представництв у різних регіонах країни.

2. Стиль управління організацією. Організації, побудовані на жорсткій централізації, вимагають іншого складу професіоналів, ніж при децентралізованому управлінні.

3. Умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, які приваблюють чи відштовхують людей, є:

1) необхідність фізичних та технічних зусиль;
2) шкідливість роботи для здоров'я працівника;
3) розміщення місцезнаходження робочого місця;
4) тривалість та структурованість роботи;
5) взаємодія з іншими людьми під час роботи;
6) можливості вільного вибору при вирішенні завдань;
7) розуміння та сприйняття цілей організації.

Наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівника умов праці вимагає від менеджера по персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання в організації.

1. Якісний склад трудового колективу. Робота в успішно працюючому колективі може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі та задоволеності працею.

2. Стиль керівництва організації. Незалежно від індивідуального стилю керівництва конкретного менеджера важлива наявність таких його цілей:

1) максимальне використання знань та умінь кожного працівника;
2) забезпечення конструктивної взаємодії членів групи;
3) одержання інформації про співробітників, які сприяють формулюванню цілей та завдань кадрової політики у програмах організації.

Інноваційна і кадрова політика у системі комерційної діяльності

У процесі реформування системи торговельної діяльності комерційна наука розглядається як рушійна сила, що забезпечує всебічне наукове обґрунтування необхідності перебудови галузі, визначає прогнозні тенденції розвитку ринку товарів і послуг, обслуговування населення та розробляє науково обґрунтовані заходи щодо його поліпшення.

Потенціал торговельної науки складають науково-дослідні установи та наукові підрозділи вищих комерційних навчальних

закладів державної і недержавної форм власності та закладів післядипломної освіти.

Удосконалення інноваційної політики з метою підвищення ефективності використання наукового потенціалу у сфері торгівлі передбачає:

- оптимізацію і реструктуризацію структури та основних напрямів діяльності науково-дослідних установ і закладів освіти;
- посилення ролі Київського національного торговельно-економічного університету у провадженні пріоритетних фундаментальних і прикладних досліджень;
- забезпечення розв'язання науково-практичних проблем комерційної діяльності шляхом формування відповідних державних, галузевих, міжгалузевих, регіональних програм;
- запровадження багатоканальності фінансування комерційної науки за рахунок бюджетних та позабюджетних коштів, забезпечення їх раціонального використання для першочергового фінансування конкурентоспроможних наукових розробок фундаментального та прикладного характеру;
- планування наукових досліджень на конкурентних засадах та спрямування їх на отримання конкретних результатів, впровадження принципів незалежної експертизи наукових проектів та їх результатів, виділення спеціальних грантів під реалізацію проектів — переможців конкурсу;
- забезпечення підтримки визнаних вітчизняних наукових шкіл, підвищення вимог до підготовки наукових кадрів, раціональне використання науково-інформаційних ресурсів;
- активізація роботи, спрямованої на забезпечення розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва, яке сприятиме підвищенню авторитету вітчизняної комерційної науки та її інтеграції у світову спільноту.

Реформування кадрової політики в системі комерційної діяльності має бути спрямовано на:

♦ удосконалення системи кадрового забезпечення торгівлі з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб;

♦ запровадження в установленому порядку укладання трудового договору на умовах контракту з керівниками та працівниками організацій торгівлі та громадського харчування;

♦ реорганізацію системи планування і розподілу кадрового потенціалу шляхом збільшення кількості працівників з вищою професійною освітою;

♦ реформування ступеневої комерційної освіти;

♦ здійснення підготовки фахівців за новими спеціальностями з менеджменту, маркетингу, економіки та права комерційної спеціалізації;

♦ розроблення нових державних стандартів вищої комерційної освіти, освітньо-кваліфікаційних характеристик фахівців, освітньо-професійних програм та засобів уніфікованої оцінки рівня знань працівників комерційних організацій;

♦ удосконалення системи підготовки працівників масових професій, малого бізнесу, розробка та реалізація програми розвитку підприємництва в торгівлі та сфері послуг відповідно до світового досвіду.

5.6. Кадрова політика управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою

Головною метою професійних спеціалістів-менеджерів у країнах з розвинутою ринковою економікою є:

- підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;
- орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників;
- розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу;
- розробка правил приймання та звільнення персоналу;
- вирішення питань щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

В. Хойєр наводить такі узагальнені рекомендації менеджерам за їх професійними функціями:

1) У разі невдачі брати відповідальність на себе, не перекладаючи її на підлеглих.

2) Сприяти подальшому підвищенню рівня кваліфікації і розвитку здібностей співробітників.

3) Перевіряти результати у досягненні поставлених цілей, а не діяти у наказовому порядку, розвивати самостійне мислення співробітників.

4) Виявляти лояльність до працівників у разі прорахунків і невдач.

5) Враховуючи індивідуальність працівників, мати до кожного свій підхід.

6) Усвідомлювати свою відповідальність перед колегами, бути їх керівником, а не товаришем.

Принципи менеджменту персоналу

Японська організація

1. Довічне наймання.
2. Поступові повільні оцінки і просування.
3. Неформальні, тонкі механізми контролю діяльності.
4. Колективне прийняття рішень.
5. Колективна відповідальність.
6. Підвищена увага до підлеглих.

Американська організація

1. Короткострокове наймання.
2. Швидка оцінка і просування по службі.
3. Спеціалізована діяльність.
4. Формальні кількісні методи оцінки персоналу.
5. Індивідуальне прийняття рішень.
6. Індивідуальна відповідальність.
7. Ігнорування інтересів окремих працівників.

Планомірна ротація

1. Подолання професійної вузькості знань.
2. Стимулювання необхідності підготовки резерву.
3. Постійне оновлення кадрів.
4. Співробітник менше «тримається за місце».
5. Детальне вивчення персоналу.
6. Досягнення намічених цілей, поліпшення умов праці співробітників, стимулювання їх до взаємодії.
7. Допомога кожному співробітнику в усвідомленні його праці.
8. Виховання у працівників здатності до спільних дій, надання їх зусиллям ефективності і результативності.
9. Якісна оцінка праці співробітників.
10. Визначення необхідної винагороди за кінцеві результати праці.
11. Вирішення конфліктних ситуацій та розробка компромісних рішень.

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є такі заходи:

1. Надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі

звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на фірмі порядку: щоденно, щотижня, щомісяця або наприкінці року. Вони є інструментом контролю і сприяють підвищенню відповідальності за доручену справу, а також розвитку ініціативи працівників щодо удосконалення господарської діяльності фірми.

2. Проведення щотижня оперативних нарад на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. На таких нарадах заслуховуються звіти керівників з актуальних питань поточного моменту, обговорюються конкретні заходи та рішення, які приймаються до виконання. Оперативні наради дають змогу президентові або головному адміністратору фірми ознайомитись з поточним станом справ і внести корективи у господарську діяльність фірми. Менеджери, у свою чергу, звітують перед вищими управлінськими рівнями. У звітах менеджерів дається оцінка змін у діяльності персоналу, змін вартості робочої сили, вартості переміщення людей або обладнання, відповідності принципам технічної політики.

Аналіз проблем кадрового складу і розробку методів управління персоналом менеджери здійснюють на основі такої інформації:

- витрати на добір і розстановку персоналу;
- сучасний рівень плинності персоналу;
- прогнозна потреба у персоналі різних професій.

Аби поліпшити контакти між менеджерами і рядовими працівниками, спрощується фінансова звітність фірми, яка стала доступною для працівників, що створює для них можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні управління.

Нові виробничі системи, засновані на колективній праці, вимагають, щоб працівники-виконавці мали всю інформацію для розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої.

Поступаючи на роботу, претенденти проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна фірма розробляє

свої критерії відбору і свій порядок приймання працівників. Після приймання на роботу здійснюється процедура введення у посаду, коли працівника знайомлять з його посадовою інструкцією, нормативними документами з вузької спеціалізації і не знайомлять зразу з діяльністю фірми.

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах.

Етапи прийняття на роботу у фірмах США

В американських фірмах приймом на роботу передбачає такі етапи:

1. Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2. Якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці. Добір персоналу починається після того, як пропозиції по новій посаді будуть затверджені вищим керівництвом.

3. Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру. Він готує короткий список кандидатів по цій посаді. У деяких фірмах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів фірми.

4. Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2—3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності — з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку).

Робота кожного працівника оцінюється один—два рази на рік. Результати оцінки обговорюються працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі і шляхи їх ліквідації, а за необхідності — подальше перебування на посаді залежить від поліпшення праці. Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на 2—3 рівня вищий за безпосереднього керівника. Якщо працівник, котрий звільняється, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з її представниками і у відповідності з трудовим договором (контрактом). Рішення про звільнення працівник може оскаржити на більш високому рівні керівництва або через суд. У деяких фірмах є комісії по трудових спорах, які розбирають скарги працівників у зв'язку зі звільненням. У складі комісії є представники адміністрації та працівників.

В американських фірмах кадрова політика будується майже за такими принципами:

1. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.

2. Запровадження автоматизації у виробництво внесло суттєві зміни в роботу персоналу:

- заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, більш прийнятними і зручними для працівників;
- зменшення обсягу роботиу центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання спеціалістів у наскрізні (від конструювання до виробництва) колективи — проектно-цільові групи.

Специфіка управління персоналом на японських фірмах

У Японії специфіка управління персоналом має такі особливості:

- довічне наймання працівників або наймання на довгий строк;
- підвищення заробітної плати за вислугу років;
- участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми (а не галузі, як у США).

Основними принципами управління є:

♦ Поєднання інтересів і сфер життєдіяльності фірм і працівників, висока залежність працівника від фірми, надання йому значних спеціальних гарантій і благ в обмін на відданість фірмі і готовність захищати її інтереси;

♦ Пріоритет колективізму перед індивідуалізмом, заохочення кооперування людей у фірмі в рамках різного призначення невеликих груп, рівноправність між працівниками незалежно від займаної посади;

♦ Підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, які забезпечують функціонування фірми (керівників, решти працівників та інвесторів);

♦ Формування ділових зв'язків між фірмами здійснюється на базі ділового партнерства, у тому числі між постачальниками і покупцями.

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, приваблювання нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Таке довічне наймання поширюється і на працівників, які досягли пенсійного віку (55—60 років). Воно охоплює приблизно 25—30 % японців, зайнятих на великих фірмах. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття кадрової політики організації.
2. Назвіть і охарактеризуйте типи кадрової політики організації.
3. Розкрийте зміст пасивної кадрової політики.
4. Розкрийте зміст реактивної кадрової політики.
5. Розкрийте зміст превентивної кадрової політики.
6. Розкрийте зміст активної кадрової політики.
7. Дайте приклади різних типів кадрової політики організації.
8. Дайте визначення стратегії управління персоналом підприємства.
9. Назвіть види стратегій управління персоналом і дайте їх характеристику.
10. Назвіть кадрові заходи у різних стратегіях підприємства.

РОЗДІЛ 6

СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФУНКЦІЇ

6.1. Типи організаційної культури кадрового менеджменту.
6.2. Роль і завдання відділів кадрів у апараті управління та його структура.
6.3. Функції, права та відповідальність відділу персоналу.
6.4. Функції посадових осіб відділу персоналу.
6.5. Функції відділу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
6.6. Функції бюро соціології праці, соціолога та психолога підприємства.
6.7. Відділ персоналу у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.
6.8. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом.
6.9. Організаційна структура служб управління персоналом організації.
6.10. Служба управління персоналом у зарубіжних фірмах.

6.1.Типи організаційної культури кадрового менеджменту

В організаційних структурах організації відділ кадрів з'явився не так вже й давно. Спочатку він був відділом обліку фактичного використання працюючих. Відділ виконував звичайні канцелярські функції, а у 30-х роках, коли на відділи кадрів були покладені функції і відповідальність за роботу з кадрами, роль їх значно посилилась. Цьому сприяв розвиток профспілкового руху. Керівництво, зіткнувшись зі звинувачуваннями у встановленні заробітної плати, нижчої за стандарт або у невиправданому звільненні працівників, у неправильному службовому просуванні та переведенні і т. п., вирішило, що кращим способом уникнути виникнення профспілок є усунення недоліків, які змушували робітників вступати до них. У багатьох організаціях відділам кадрів були надані широкі повноваження щодо розробки єдиної кадрової політики, контролю та управління її впровадженням.

Незважаючи на ці зусилля, профспілки з'являлися , і відділам кадрів були надані повноваження на проведення переговорів щодо укладання трудових угод і розгляду скарг. А оскільки профспілки постійно прагнуть знайти вразливі місця в роботі керівництва і на-

магаються створювати прецеденти у взаємовідносинах між відділами, то відділи кадрів були уповноважені здійснювати централізований контроль за кадровою діяльністю у всій організації.

Другим фактором, який допоміг піднести роль відділів кадрів, є визначення керівництвом їх ролі у виробництві. Якщо власник (управитель) у допромислову епоху знав своїх співробітників за іменами, мав можливість особисто займатися потребами своїх робітників, то індустріалізація змінила взаємовідносини. Із зростанням розмірів організації усе більше й більше інстанцій з'являлось між окремим працівником і керівником. У великих корпораціях до 10 інстанцій або рівнів існують між працівником, який одержує погодинну платню, та вищим керівництвом. Якщо зусилля людей, які займалися кадрами у 20-ті роки, мали вигляд опікунства, то у 30—50-х науковці вважали, що метою успішного керівництва кадрами є виявлення найкращих якостей працівників (див. табл.). У 1994 р Томас Дж. Спейте (професор кафедри керівництва кадрами Йєльського університету) зробив визначення успішного управління кадрами, яке підкреслює як людський, так і професійний аспект цієї проблеми: управління кадрами — це кодекс методів організації та такого поводження з людьми на роботі, внаслідок якого найбільш повно досягалась б реалізація внутрішніх здібностей кожного з них окремо, тобто максимальна ефективність їх самих та їх груп. Це дає підприємству, частиною якого вони є, вирішальну перевагу під час конкуренції та дає змогу досягати оптимальних результатів. Коментуючи це визначення, Пігоре та Мейєре поглиблюють його, зосереджуючи увагу на розвитку особистості: гарне управління кадрами допомагає окремим особам повністю реалізувати свої здібності та досягти не тільки максимального особистого задоволення від своєї праці, а й від того, що вони є частиною робочої групи. Якщо людина й належить до певної групи, то вона не обов'язково розчиняється у ній. Вона не повинна втрачати свою індивідуальність через те, що є частиною групи. Успіх її як члена групи значною мірою відображує правильність точки зору, яка надає важливого значення кадрам і відповідній програмі роботи з ними.

Якщо до людей ставитися як до відповідальних осіб і членів колективу, то вони віддаватимуть усі свої сили роботі в організації, важливою частиною якої вони є. Це другий спосіб свідчення того, що демократія є сильнішою та ефективнішою, ніж авторитарне керівництво і що у тих комерційних підприємствах, як і в урядових організаціях, де чоловіки та жінки вільні, вони будуть щасливішими і працюватимуть ефективніше, ніж якщо вони будуть дуже регламентовані. Однією з найвищих винагород за управління кадрами є реалізація та демонстрація цієї ідеї.

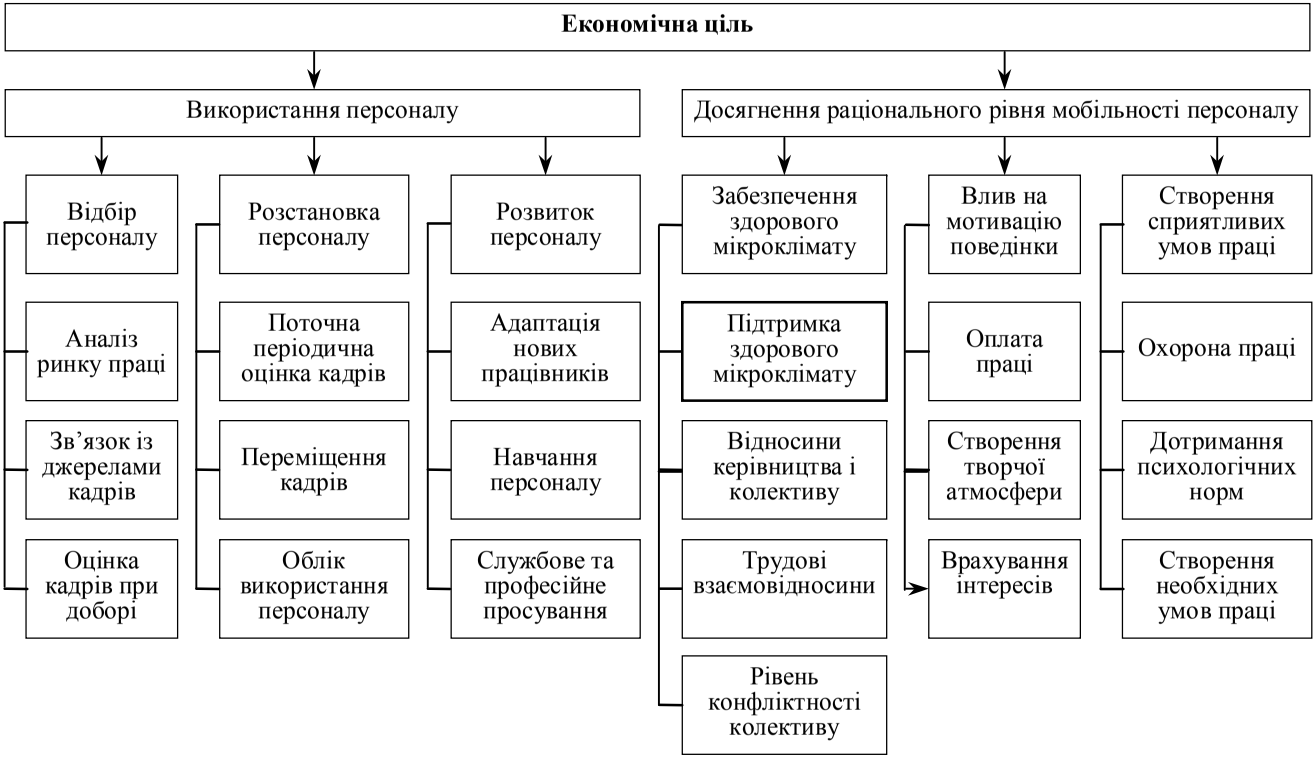


Рис. 6.1. Система цілей організації
щодо використання персоналу та умов їх досягнення

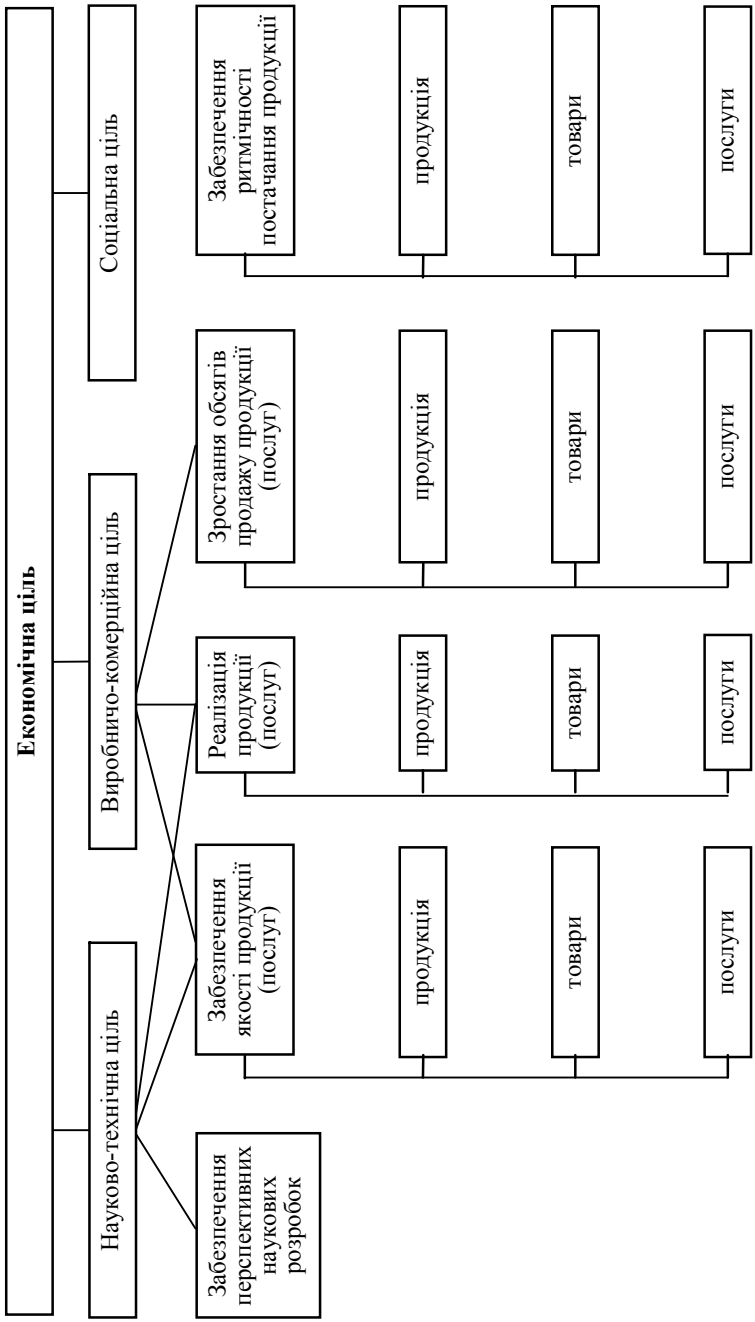


Рис. 6.2. Дерево цілей системи управління організацією

Таблиця 6.1

ОСОБЛИВОСТІ РІЗНИХ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тип організаційної культури	Керівні стереотипи
1. Бюрократична організаційна культура	1. Працівники — природжені ледарі, пасивні, потребують контролю з боку організації. 2. Основним мотивом праці є економічний інтерес, а менеджер повинен забезпечити їм максимальний дохід. 3. Працівники схильні до протидії цілям організації і не здатні до жорсткого самоконтролю й самодисципліни. Їм потрібен зовнішній контроль за їх діяльністю, щоб забезпечити досягнення цілей організації. 4. На керівну роботу висуваються ті працівники, які здатні до самоконтролю, мають високу мотивацію та честолюбні
2. Соціальна організаційна культура	1. Працівники стурбовані соціальними потребами і мають почуття взаємодопомоги. 2. Зміст своєї виробничої діяльності працівники бачать не у самій роботі, а у соціальних відносинах, які формуються у процесі роботи. 3. Працівники в більшій мірі схильні реагувати на вплив своїх товаришів, ніж на ініціативи керівництва. 4. Високий рівень згуртованості перетворює групову думку у головне джерело морального авторитету для членів трудового колективу. 5. Працівники схильні позитивно реагувати на ініціативи керівництва, коли воно враховує соціальні потреби своїх підлеглих
3. Підприємницька організаційна культура	1. Працівники цікавляться лише своїми цілями. Вони байдужі до завдань організації, окрім досягнення максимального прибутку. Тому з ними краще не обговорювати ці завдання, щоб не викликати опору при їх виконанні. 2. Кращий спосіб примусити організацію працювати — найняти наполегливих людей й зберегти контроль над ними при виконанні завдань. Тут вирішальним фактором є ініціатива самих працівників.

	3. Найефективнішим засобом мотивації є спонукання до дій, які дають можливість для їх самореалізації. Цей виклик повинен відповідати потенціалу працівника, а при досягненні успіху відповідної винагороди. 4. Працівники вільні у своїх діях, доки вони роблять вірні кроки. 5. Відповідальність не передбачається працівникам, але її беруть на себе ті, хто за будь-яких обставин може виконувати свої зобов'язання, незважаючи на пов'язаний з цим ризик. 6. Для підприємливих людей не мають особливого значення посади та звання, що дає змогу менеджеру маневрувати фінансовими ресурсами й довго не думати над тим, чий внесок у загальний результат був вагоміший
4. Гнучка, адаптивна організаційна культура	1. Більшість працівників готові напружено працювати для досягнення цілей підприємства. 2. Управлінські підходи до персоналу мають бути спрямованими на конкретну людину і конкретну ситуацію. 3. Особистості достатньо гнучкі для того, щоб поєднувати свої цілі з цілями організації, якщо вони знають її наміри. 4. Для координування зусиль багатьох людей необхідна наявність комунікацій між членами групи. 5. Управлінський процес передбачає активну участь всіх членів команди в аналізі проблем та перспектив, плануванні спільних дій, оцінці одержаних результатів та індивідуальних внесків у загальну працю.

Кодекс етичних норм управління кадрами, розроблений групою з етичної практики товариства управління кадрами, висуває такі ідеї та концепції професійного керівництва кадрами: управління кадрами — це таке мистецтво добору, підготовки та збереження кваліфікованої робочої сили, яке сприяє максимальній ефективності та економії при виконанні функцій і досягненні цілей організації.

Слово «кодекс» передбачає, що управління та керівництво кадрами виливаються у професію. Особи, які займаються управлінням кадрами, зобов'язані:

- підтримувати програми, стимулюючі підвищення ефективності робочої сили;
- допомагати як керівництву, так і працюючим у розвитку потенційних можливостей кожного працюючого та призначенні на роботу, для виконання якої він краще за все здатний;
- допомагати працюючим краще розуміти мету, політику та програму підприємства, забезпечувати їх ефективними засобами для гідного внеску у діяльність підприємства;
- бути щирими та відвертими з керівництвом стосовно його відповідальності перед працівниками, а з працівниками — стосовно виконуваної роботи та послуг;
- намагатися об'єктивно вирішувати проблеми взаємовідносин між працівниками та керівництвом;
- поводитися конфіденційно з довірчою інформацією.

Історичний процес еволюції менеджменту організацій привів до створення різних наукових шкіл у такій послідовності:

1) школа наукової організації праці (Ф. Тейлор);
2) школа людських відносин (Мейо) з 60-х років;
3) школа індивідуальної відповідальності з 70-х років;
4) школа командного менеджменту,як синтез усіх попередніх шкіл (80—90 рр.).

Кожній школі притаманна своя організаційна культура кадрового менеджменту.

Поняття командного менеджменту походить не від слова командувати, а від слова команда як група працівників, які безпосередньо беруть участь у самоорганізації та самоуправлінні спільною діяльністю на засадах самоконтролю, взаємодопомоги, взаємозамінності, колективної відповідальності за результати роботи з використанням індивідуального та групового потенціалу працівників.

У кадровому менеджменті склалися такі типи організаційної культури:

1) бюрократична;

2) соціальна;
3) підприємницька;
4) гнучка, адаптивна.

Характерні особливості кожної з них наведені у табл. 6.1.

6.2. Роль і завдання відділів кадрів у апараті управління та його структура

Створення відділів кадрів на підприємствах було підпорядковано головним чином одній меті — найманню робочої сили. У зв'язку з цим головна функція кадрової служби того часу полягала у прийманні та звільненні працівників. Наявність потрібних трудових ресурсів гарантувало успішне вирішення цього завдання.

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

Відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність робітників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва та послуг.

На великих підприємствах у складі відділу персоналу є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства; соціологічних досліджень. На середніх підприємствах питаннями, які належать до функцій відділу персоналу, займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями. На малих підприємствах ці функції покладаються на керівника підприємства. Таким чином, робота з кадрами — управлінська функція. Відділ кадрів виконує допоміжну або додаткову до головної та центральної функції підприємства, але це не означає, що він має меншу вагу, ніж виробничі підрозділи. Управління кадрами контролює всі підрозділи і функції підприємництва та виробництва: виробництво, торгівля, фінанси та ін. Відділ кадрів створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу.

Завдання відділу персоналу

На відділ персоналу на підприємстві покладаються такі завдання:

1. Здійснення принципу добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі.
2. Заходи щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни.
3. Забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів.
4. Участь у роботі щодо виховання трудового колективу підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання дисципліни та непримиренності до недоліків.
5. Робота щодо формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури керівника підприємства, організація підготовки резерву персоналу.

В управлінні персоналом використовується головний принцип добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними рисами.

Цей принцип передбачає:

- спадкоємність персоналу на підставі систематичного добору енергійних, творчих працівників та підготовки нових кадрів;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації;
- чітке визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного та посадового просування працівників на підставі встановлених критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних властивостей;
- поєднання довіри до працівників з перевіркою виконання.

Роботу з добору, розстановки та виховання персоналу виконує адміністрація підприємства, об'єднання.

Підприємство формує стабільний трудовий колектив, здатний в умовах ринкових відносин досягати високих кінцевих результатів.

Працівники усіх категорій, з точку зору функціонального поділу праці, поділяються за професіями, спеціальностями, кваліфікацією.

Професія — це певний вид трудової діяльності, який потребує спеціальних теоретичних знань і практичних навичок.

Перелік головних професій поданий у тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій працівників народного господарства. У ньому наводяться характеристика та вимоги до працівників, які виконують різну за змістом і профілем роботу. При цьому враховуються їхні виробничі навички, професійні і економічні знання, прийоми праці, вміння організувати своє робоче місце. Довідник використовується для визначення тарифних розрядів по кожній професії, складності робіт та присвоєнні робітникам кваліфікаційних (тарифних) розрядів.

Під впливом прогресу в науці та техніці відбувається перехід від універсальних професій до вузькоспеціалізованих, а також до суміщених або до суміжних. Суміжні професії взаємопов'язані у виробничому процесі, якщо виконання трудових функцій за однією професією неможливе без виконання (одночасного або послідовного) трудових функцій за другою.

Провідна професія визначається для конкретного підприємства.

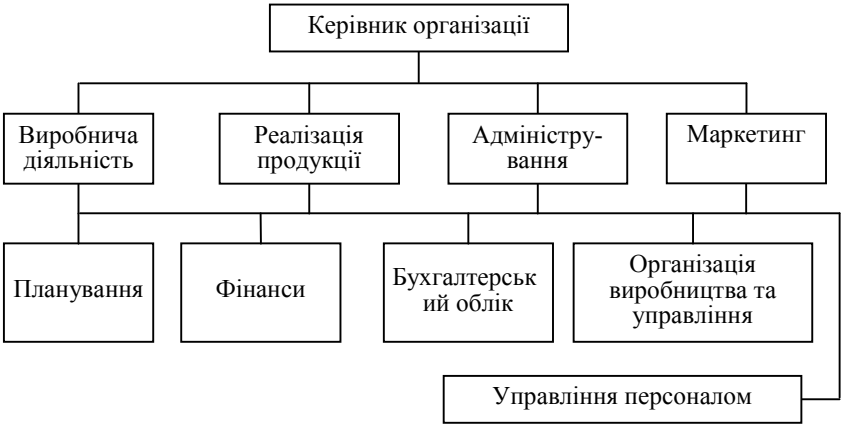
Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань, практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваного ним виду робіт. Ці знання та навички набуваються у процесі спеціального навчання та практики.

Рівень кваліфікації визначається рівнем знань і вмінь працівника відповідно до вимог, зазначених у тарифно-кваліфікаційному довіднику. Кваліфікаційні вимоги до службовців визначаються кваліфікаційним довідником посад службовців. У ньому наведено характеристики кожної посади: «Посадові обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги».

Організаційна структура системи управління персоналом організації

1. Місце кадрової служби в системі управління організацією.

Варіант 1



Варіант 2

Штабна структура управління

Варіант 3

Включення кадрової служби в систему керівництва організацією.

6.3. Функції, права та відповідальність відділу персоналу

Для виконання поставлених завдань відділ персоналу на підприємстві виконує такі функції:

1. Разом з економічним відділом, відділом праці та соціального захисту складає перспективні та поточні плани потреби в різних категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.
2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій відповідно до плану по праці.
3. Організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.
4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.
5. Формує та підготовляє резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства.
6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.
7. Вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування.
8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.

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

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

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

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

13. Веде облік заохочень та винагород робітників і службовців.

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

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

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

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

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

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

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

21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.

22. Веде облік військовозобов’язаних.

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

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

Права відділу персоналу

Відділ персоналу на підприємстві має такі права:

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

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

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

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

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

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

Відповідальність відділу персоналу

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

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

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

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

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

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

6.4. Функції посадових осіб відділу персоналу

Функції начальника відділу персоналу підприємства

1. Очолює роботу з комплектування підприємства кадрами робітників і службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації у відповідності з цілями, стратегією та профілем підприємства, змінними зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, формуванню і веденню банку даних про кількісний і якісний склад кадрів, їх розвитку і руху.

2. Організовує розробку прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби у кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактами з підприємствами аналогічного профілю, інформування працівників всередині підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розміщення об'яв про приймання працівників.

3. Бере участь у розробці кадрової політики і кадрової стратегії підприємства.

4. Здійснює роботу з підбору, відбору і розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистісних і ділових якостей, контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства.

5. Забезпечує приймання, розміщення і розстановку молодих спеціалістів і молодих робітників у відповідності з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів організовує проведення їх стажування і роботи по адаптації до виробничої діяльності.

6. Здійснює планомірну роботу по створенню резерву для висування на основі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційне пересування керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах.

7. Організовує проведення атестації працівників підприємства, її методичне та інформаційне забезпечення, бере участь в аналізі результатів атестації, розробці заходів щодо виконання рішень атестаційних комісій, визначає коло спеціалістів, які підлягають повторній атестації.

8. Бере участь у розробці систем комплексної оцінки працівників і результатів їх діяльності, службового професійного про-

сування персоналу, підготовці пропозицій щодо удосконалення проведення атестації.

9. Організовує своєчасне оформлення приймання, переведення та звільнення працівників у відповідності з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видачу довідок про поточну і минулу трудову діяльність працівників, зберігання і заповнення трудових книжок та встановленої документації по кадрах, а також підготовку матеріалів для представлення персоналу до заохочень і нагород.

10. Забезпечує підготовку документів по пенсійному страхуванню, а також документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, подання їх в органи соціального забезпечення.

11. Проводить роботу з оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, її матеріально-технічної та інформаційної бази, впровадження сучасних методів управління кадрами з використанням автоматизованих підсистем «АСУ-кадри» та автоматизованих робочих місць працівників кадрових служб, створення бази даних про персонал підприємства, його своєчасному поповненню, оперативному поданню необхідної інформації користувачам.

12. Здійснює методичне керівництво і координацію діяльності спеціалістів та інспекторів по кадрах підрозділів підприємства.

13. Контролює виконання керівниками підрозділів законодавчих актів і постанов уряду, постанов, наказів і розпоряджень керівника підприємства з питань кадрової політики і роботи з персоналом.

14. Забезпечує соціальні гарантії працівників у галузі зайнятості, додержання порядку працевлаштування і перенавчання вивільнених працівників, надання їм встановлених пільг і компенсацій.

15. Проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції по її покращенню.

16. Організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток.

17. Організовує контроль за станом трудової дисципліни у підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, аналіз причин плинності, розробляє заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, втрат робочого часу, контролює їх виконання.

18. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу і роботі з кадрами.

19. Керує працівниками відділу кадрів.

Функції менеджера по персоналу підприємства

1. Організовує роботу з персоналом у відповідності із загальними цілями розвитку підприємства і конкретними напрямами кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного удосконалення працівників.
2. Забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації.
3. Визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами.
4. Здійснює підбір кадрів, проводить співбесіди з кандидатами на роботу, у тому числі з випускниками навчальних закладів, з метою комплектування штату працівників.
5. Організовує навчання персоналу, координує роботу по підвищенню кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри.
6. Доводить інформацію з кадрових питань і важливих кадрових рішень до відома всіх працівників.
7. Організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.
8. Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань приймання, переведення, просування по службі, пониження у посаді, накладенні адміністративних стягнень, а також звільнення працівників.
9. Розробляє систему оцінки ділових та особистих якостей працівників, мотивації їх кар'єрного росту.
10. Консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.
11. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів.
12. Складає і оформляє трудові договори та контракти, веде особові справи працівників та іншу кадрову документацію.
13. Здійснює керівництво підлеглими.

Функції спеціаліста по персоналу

1. Виконує роботу з комплектування підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації.
2. Бере участь у роботі з добору, відбору і розстановки персоналу.

3. Здійснює вивчення і аналіз посадової і професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства і його підрозділів, встановленої документації з обліку кадрів щодо приймання, переведення, трудової діяльності та звільнення персоналу, результатів атестації працівників і оцінки їх ділових якостей з метою визначення поточної і перспективної потреби у кадрах, підготовки пропозицій по заміщенню вакантних посад і створенню резерву на висування.

4. Бере участь у вивченні ринку праці для визначення джерел задоволення потреб у кадрах, встановлення та підтримання прямих зв'язків з навчальними закладами, контактів з підприємствами аналогічного профілю.

5. Інформує працівників підприємства про наявність вакансій.

6. Бере участь у розробці перспективних і поточних планів по праці.

7. Здійснює контроль за розміщенням і розстановкою молодих спеціалістів і молодих робітників у відповідності з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, проведенням їх стажування.

8. Бере участь у роботі по адаптації нових працівників до виробничої діяльності.

9. Бере участь у підготовці пропозицій щодо розвитку персоналу, плануванню ділової кар'єри, навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів, а також у оцінці ефективності навчання.

10. Бере участь в організації роботи, методичному та інформаційному забезпеченні кваліфікаційних, атестаційних, конкурсних комісій, оформленні їх рішень.

11. Аналізує стан трудової дисципліни і виконання працівниками підприємства правил внутрішнього трудового розпорядку, руху персоналу.

12. Бере участь у розробці заходів по зниженню плинності і покращенню трудової дисципліни.

13. Контролює своєчасне оформлення приймання, переведення та звільнення персоналу, видачу довідок про поточну і минулу трудову діяльність працівників, додержання правил зберігання і заповнення трудових книжок, підготовку документів для встановлення пільг і компенсацій, оформлення пенсій працівникам та іншої встановленої документації по кадрах.

14. Контролює внесення відповідної інформації у банк даних про персонал підприємства.

15. Складає встановлену звітність.

Функції інспектора по кадрах (персоналу)

1. Веде облік особового складу підприємства, його підрозділів у відповідності з уніфікованими формами первинної облікової документації.
2. Оформляє приймання, переведення та звільнення працівників у відповідності з трудовим законодавством, положеннями і наказами керівника підприємства, а також іншу встановлену документацію по кадрах.
3. Формує і веде особові справи персоналу, вносить до них зміни, пов'язані з трудовою діяльністю.
4. Готує необхідні матеріали для кваліфікаційних, атестаційних, конкурсних комісій і представлення працівників до заохочень і нагород.
5. Заповнює, веде облік і зберігає трудові книжки, підраховує трудовий стаж, видає довідки про теперішню і минулу трудову діяльність працівників.
6. Здійснює записи у трудових книжках про заохочення і нагороди працівників.
7. Вносить інформацію про кількісний та якісний склад працівників та їх рух у банк даних про персонал підприємства, слідкує за його своєчасним оновленням та поповненням.
8. Веде облік надання відпусток, здійснює контроль за складанням і додержанням графіків чергових відпусток.
9. Оформляє картки пенсійного страхування, інші документи, необхідні для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, встановлення пільг і компенсацій.
10. Вивчає причини плинності кадрів, бере участь у розробці заходів щодо її зниження.
11. Готує документи після закінчення встановлених термінів поточного зберігання до здачі в архів.
12. Здійснює контроль за станом трудової дисципліни у підрозділах організації і додержання персоналом правил внутрішнього трудового розпорядку.
13. Складає звітність.

Функції менеджера по персоналу в американських фірмах

1. Планує і виконує роботу на всіх стадіях діяльності персоналу:
- набір;
- інтерв'ювання;
- відбір на вакантні місця.

2. Планує і проводить нову орієнтацію службовця. Щоб сформувати позитивне відношення до цілій організації

3. Веде справи по страхуванню, пенсійному плану і операціях з персоналом таких як:

- прийом;
- просування;
- переміщення;
- звільнення.

4. Досліджує нещасні випадки і готує звіт для виплати страховок.

5. Визначає розмір компенсаційних виплат.

6. Проводить аналіз зарплати у межах ринку праці, щоб визначити конкурентноспроможну ставку заробітної плати.

7. Складає план дій персоналу.

8. Зустрічається з представниками профспілок для розгляду скарг.

9. Пише окремі зауваження службовцям з їх обґрунтуванням, проводить переговори для визначення подальших дій.

10. Готує доповіді і рекомендує процедури по скороченню кількості прогулів і пропусків.

11. Представляє організацію в слуханнях і дослідженнях відносно персоналу.

12. Укладає контракти із зовнішніми постачальниками, щоб забезпечити для працівників послуги типу буфету, транспортування або допомоги при переселенні.

13. Може складати план дій персоналу, використовуючи комп'ютер.

14. Може давати поради керівництву і керувати випробуванням претендентів.

15. Може контролювати службовців.

16. Може зберігати характеристики найманих працівників для урядових звітів.

17. Може укладати угоди на переговори між підприємцями і профспілками, про умови праці з представниками ділових кіл, профспілок.

6.5. Функції відділу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу

Відділ підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства виконує такі функції:

1) забезпечує постійне підвищення рівня професійних знань, умінь та навичок працівників підприємства у відповідності з ці-

лями і стратегією підприємства, кадрової політики, напрямами та рівнем розвитку техніки, технології та організації управління, освоєнням нових видів виробів, робіт (послуг), інтересами працівників для досягнення високої ефективності праці з виробництва конкурентоспроможної продукції;

2) створює і забезпечує ефективне функціонування системи безперервного навчання всіх категорій працівників підприємства;

3) бере участь у розробці стратегії розвитку персоналу підприємства, програми професійного розвитку;

4) здійснює планування підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, визначає напрями, форми, методи і терміни навчання на основі аналізу загальної потреби підприємства у кадрах визначеного рівня і профілю підготовки, замовлень структурних підрозділів з урахуванням результатів атестації та індивідуальних планів розвитку працівників;

5) укладає договори із закладами професійної освіти, курсами підвищення кваліфікації, підприємствами, у тому числі зарубіжними, з навчанню і стажування персоналу;

6) визначає витрати на навчання;

7) організовує направлення працівників на навчання у відповідності із укладеними договорами, оформляє необхідні документи для навчання за кордоном;

8) здійснює організаційно-методичне керівництво, оснащення і розвиток матеріальної бази професійного навчання та курсів підвищення кваліфікації, які входять у структуру підприємства;

9) впроваджує у навчальний процес комп'ютерів і автоматизованих комплексів;

10) організовує добір кадрів викладачів, майстрів виробничого навчання, наставників молоді та інструкторів із числа спеціалістів і висококваліфікованих робітників у відповідності з навчальними програмами, встановлює режим занять для всіх видів професійного навчання кадрів;

11) проводить роботу з професійного орієнтування молоді і організації профвідбору, використання наукових методів відбору контингенту для навчання масовим професіям і спеціальностям;

12) забезпечує функціонування системи адаптації молодих спеціалістів і робітників на підприємстві, у тому числі проведення «дня відкритих дверей», церемоній вступу на роботу «перший робочий день», розвиток наставництва;

13) організовує виробничу практику студентів та учнів;

14) укладає трудові угоди з викладачами та майстрами виробничого навчання, складає документи на оплату праці за навчання і управління виробничою практикою;

15) контролює систематичність і якість проведення занять, успішність слухачів, додержання термінів навчання, виконання навчальних планів і програм, ведення документації;

16) аналізує якісні результати навчання і його ефективності, розробляє пропозиції з удосконалення форм і методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

17) контролює додержання соціальних гарантій працівників у період навчання (збереження стажу, надання скороченого робочого дня, оплачуваних відпусток і т.д.), створення необхідних умов для навчання без відриву від виробництва;

18) контролює витрати коштів на навчання, складає звітність з підготовки та підвищенню кваліфікації персоналу.

Функції менеджера з підготовки кадрів

1. Організовує професійне навчання працівників і підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів (підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку робочих кадрів на виробництві у середніх професійних навчальних закладах, економічне навчання, практичне навчання учнів і молодих спеціалістів у період проходження ними стажування, а також виробничої практики студентів та учнів).

2. Розробляє проекти перспективних і поточних планів підготовки кадрів, підвищення кваліфікації та майстерності працівників з необхідними обґрунтуваннями і розрахунками, виходячи із потреб підприємства у кваліфікованих кадрах і з урахуванням вимог ринкової економіки.

3. Встановлює контакти з навчальними закладами, складає договори на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

4. Складає графіки направлення керівних працівників і спеціалістів у навчальні заклади для підвищення кваліфікації у відповідності із укладеними договорами, контролює їх виконання.

5. Бере участь у роботі з професійного орієнтування молоді, а також у розробці навчально-методичної документації (навчальних планів, програм професійного розвитку, посібників і рекомендацій, розкладу занять тощо).

6. Здійснює керівництво навчально-методичною роботою за всіма видами і формами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства.

7. Підбирає кадри викладачів та інструкторів із числа спеціалістів і висококваліфікованих робітників з подальшим затвердженням їх у встановленому порядку.

8. Комплектує навчальні групи.

9. Контролює систематичність і якість проведення занять, успішність учнів, додержання термінів навчання, виконання навчальних планів і програм, правильність ведення документації.

10. Виконує роботу по забезпеченню навчального процесу необхідною методичною літературою, а також оснащенню навчальних кабінетів обладнанням, технічними засобами навчання, наочними посібниками, впровадженню у навчальний процес автоматизованих засобів і сучасних активних методів навчання.

11. Бере участь у проведенні підсумкових занять, екзаменів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності робітників.

12. Організовує лекції і доповіді, проведення семінарів і консультацій з метою підвищення рівня професійної підготовки наставників, викладачів та інструкторів.

13. Складає трудові договори (контракти) з викладачами та інструкторами, складає кошторис витрат на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, оплату праці за навчання кадрів і керівництво виробничою практикою, контролює правильність використання коштів на ці цілі.

14. Бере участь у здійсненні контролю за відвідуванням занять та успішністю працівників, які навчаються на курсах і у навчальних закладах без відриву від виробництва, підготовкою та підвищенням кваліфікації спеціалістів у системі середнього та вищого професійного навчання, а також інститутів і курсів підвищення кваліфікації.

15. Бере участь в організації роботи кваліфікаційних комісій і навчально-методичної ради підприємства з професійного навчання робітників на підприємстві, реалізації їх рішень, розробки заходів, що сприяють зростанню продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації та майстерності робітників.

16. Постійно удосконалює форми і методи професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві, узагальнює і розповсюджує передовий досвід у цій галузі.

17. Аналізує якісні показники результатів навчання і його ефективність (зміни професійно-кваліфікаційного і посадового складу робітників і службовців, підвищення продуктивності праці, заробітної плати і т. п.), веде звітність.

6.6. Функції бюро соціології праці, соціолога та психолога підприємства

Бюро соціології праці підприємства виконує такі функції:

1) проводить дослідження у галузі соціології, психології та фізіології праці і управління соціальними процесами;

2) створює і оновлює нормативно-методичну та інформаційну базу досліджень з метою підготовки пропозицій і обґрунтування для розробки програм соціального розвитку підприємства;

3) бере участь у розробці соціальних прогнозів і моделюванні соціальних процесів на підприємстві;

4) проводить соціологічні та психофізіологічні дослідження, розробляє заходи за конкретними напрямами удосконалення управління соціальним розвитком підприємства для створення оптимальних трудових процесів, встановлення раціональних режимів праці та відпочинку, покращення морально-психологічного клімату, розвитку трудової мотивації працівників, зміцнення їхнього здоров'я, забезпечення соціальних гарантій;

5) бере участь у розробці пропозицій щодо забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства у рамках колективно-договірного регулювання трудових відносин;

6) спільно з економічною службою проводить аналіз ефективності діючих форм матеріального та морального стимулювання і розробляє рекомендації щодо посилення їх впливу на підвищення трудової і соціальної активності персоналу;

7) проводить аналіз змін соціальної структури кадрів, професійно-кваліфікаційного і демографічного складу робітників;

8) бере участь у роботі по формуванню резерву керівників, складанні прогнозів потреб у кадрах, ви рішенні питань формування кар'єри, профорієнтування, профвідбору, розстановки і адаптації робітників і службовців, розробці систем оцінки працівників і результатів їх праці;

9) розробляє заходи по соціально-психологічному забезпеченню впровадження нової техніки і прогресивних технологій, аналізу змін у праці і їхнього вплиу на розвиток особистості і трудових колективів;

10) бере участь у розробці заходів по створенню умов для підвищення задоволеності працею, забезпеченню зростання престижності професій, посиленню творчого характеру праці;

11) вивчає і узагальнює вітчизняний і зарубіжний досвід з управління соціальним розвитком підприємства;

12) здійснює методичну та консультативну допомогу підрозділам підприємства по впровадженню в практику роботи соціально-психологічних методів управління персоналом, проведенню обстежень, співбесід з кандидатами на вакантні посади та ін.

Функції менеджера по персоналу в американських фірмах

1. Планує і виконує роботу на всіх стадіях діяльності персоналу:
   - набір;
   - інтерв'ювання;
   - відбір на вакантні місця
2. Планує і проводить нову орієнтацію службовця. Щоб створити позитивне ставлення до цілій організації.
3. Веде справи по страхуванню, пенсійному плану і операціях з персоналом, таких як:
   - прийом;
   - просування;
   - переміщення;
   - звільнення.
4. Досліджує нещасні випадки і готує звіт для виплати страховок.
5. Визначає розмір компенсаційних виплат.
6. Проводить аналіз зарплати у межах ринку праці, щоб визначити конкурентоспроможну ставку заробітної плати.
7. Складає план дій персоналу.
8. Зустрічається з представниками профспілок для вирішення скарг.
9. Пише окремі зауваження службовцям з їх обґрунтуванням, проводить переговори для визначення подальших дій.
10. Готує доповіді і рекомендує процедури по скороченню кількості прогулів і пропусків.
11. Представляє організацію у слуханнях і дослідженнях відносно персоналу.
12. Укладає контракти із зовнішніми постачальниками, щоб забезпечити для працівників послуги типу буфету, транспортування або допомоги при переселенні.
13. Може готувати план дій персоналу використовуючи комп'ютер.
14. Може давати поради керівництву і керувати випробуванням претендентів.

15. Може контролювати службовців.

16. Може зберігати характеристики найманих працівників для урядових звітів.

17. Може укладати угоди на переговори між підприємцями і профспілками, про умови праці з представниками ділових кіл, профспілок.

Функції соціолога підприємства

Соціолог підприємства виконує такі функції:

1. Здійснює соціологічні дослідження з метою розробки і впровадження заходів, спрямованих на створення на підприємстві найбільш сприятливих соціально-психологічних умов, які сприяють підвищенню рівня задоволення матеріальних і духовних потреб працівників і продуктивності їх праці.

2. Бере участь у складанні проектів перспективних і річних планів економічного і соціального розвитку, у плануванні коштів на соціально-культурні заходи.

3. Складає програми соціологічних досліджень і контролює їх виконання.

4. Розробляє рекомендації за результатами досліджень щодо удосконалення форм організації праці, її розподілу і кооперації, покращенню умов трудової діяльності.

5. Бере участь у роботі по визначенню перспектив підвищення заробітної плати працівників, удосконаленню систем матеріального та морального стимулювання трудової діяльності працівників, знаходженню можливостей більш повного задоволення потреб членів трудового колективу у житлі та дитячих закладах, покращення організації громадського харчування та побутового обслуговування, розвитку санаторно-курортної мережі і забезпечення медичною допомогою.

6. Разом з психологом та іншими спеціалістами вивчає найбільш актуальні питання і проблеми соціального характеру і шляхи усунення причин, які сприяють плинності персоналу, порушенню трудової дисципліни і т. п.

7. Розробляє заходи, спрямовані на вирішення соціальних проблем із встановленням конкретних строків та виконавців, а також необхідних фінансових коштів, вживає заходів щодо мобілізації трудових колективів на їх виконання.

8. Готує пропозиції по зміцненню трудової дисципліни, удосконаленню соціально-психологічних умов трудової діяльності, організації дозвілля та побуту працівників, підвищенню їх громадської і творчої активності.

9. Організовує пропаганду соціологічних знань, надає методичну допомогу працівникам підприємства при вирішенні соціальних питань.

Функції психолога підприємства

Психолог підприємства виконує такі функції:

1. Вивчає вплив психологічних, економічних та організаційних факторів виробництва на трудову діяльність персоналу підприємства з метою розробки заходів щодо покращення його умов праці і підвищення ефективності роботи.

2. Виконує роботу по складанню проектів планів і програм соціального розвитку, визначенню психологічних факторів, які впливають на працівників.

3. Проводить разом з фізіологом обстеження індивідуальних якостей працівників, особливостей трудової діяльності робітників та службовців різних професій і спеціальностей, а також пов'язані з професійним добором, перевіркою психологічних умов праці, виявленням інтересів і схильностей, задоволеністю працею.

4. Бере участь у експериментах по визначенню впливу умов праці на психіку працівників.

5. Аналізує трудові процеси і психологічний стан працівника під час роботи.

6. Спільно із соціологом та іншими спеціалістами бере участь у визначенні завдань соціального розвитку.

7. Здійснює відбір найбільш актуальних питань і проблем, які потребують вирішення (плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, малоефективна праця), визначає шляхи усунення причин, які їх викликають.

8. Розробляє професіограми і психологічні характеристики професій робітників і посад службовців, які визначаються впливом виробничого середовища на нервово-психічну напругу працівника, дає рекомендації відносно умов оптимального використання можливостей людини з урахуванням перспективи розвитку її професійних здібностей.

9. Бере участь у здійсненні заходів щодо виробничої та професійної адаптації молодих робітників і спеціалістів.

10. Готує рекомендації та пропозиції щодо впровадження результатів психологічних досліджень у практику, а також заходи по конкретних напрямах удосконалення управління соціальним розвитком, які сприяють організації оптимальних трудових про-

цесів, встановленню раціональних режимів праці та відпочинку, покращенню морально-психологічного клімату, умов праці і підвищенню працездатності людини, здійснює контроль за їх виконанням.

11. Аналізує причини плинності персоналу, добір та його розстановку, виходячи із вимог організації праці і управління виробництвом, розробляє пропозиції по забезпеченню стабільності персоналу, прийняттю необхідних заходів щодо адаптації працівників.

12. Бере участь у формуванні трудових колективів, проектуванні систем організації праці (організації робочого часу, раціоналізації робочих місць) з урахуванням психологічних факторів та ергономічних вимог.

13. Консультує керівництво підприємства з соціально-психологічних проблем управління і соціального розвитку колективу, а також працівників, які займаються питаннями професійної діяльності.

6.7. Відділ персоналу у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації

Відділ персоналу у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами. Так, відділ персоналу спільно з планово-економічним відділом:

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

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

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

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

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

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

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

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

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

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

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

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

6. Здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:

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

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

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

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

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

Спільно з бухгалтерією підприємства:

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

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

У зовнішньому середовищі відділ персоналу щодо роботи з персоналом взаємодіє з різними державними та недержавними органами (рис. 6.3).

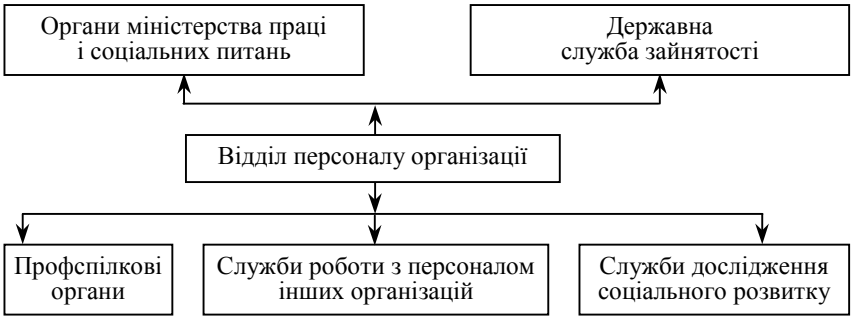


Рис. 6.3. Взаємодія відділу персоналу із зовнішнім середовищем

До державних формувань належать органи з праці та соціальних питань, центри зайнятості населення. Координування діяльності кадрових питань в Україні покладено на міністерство праці і соціальних питань. Воно виконує такі функції в галузі кадрової роботи:

1) визначає реальні потреби у спеціалістах з урахуванням розвитку продуктивних сил і перспективних напрямів науково-технічного прогресу, забезпечує контроль за їх ефективним використанням;

2) забезпечує реалізацію громадянами прав на працю;

3) створює з органами освіти ефективну систему навчання та безперервного підвищення кваліфікації усіх працівників;

4) здійснює методичну роботу з атестації кадрів у галузях народного господарства.

Державна служба зайнятості населення:

1) аналізує та прогнозує попит та пропозицію на робочу силу, інформує про стан на ринку праці;

2) здійснює облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питаннями працевлаштування;

3) консультує з приводу можливостей одержання роботи;

4) надає допомогу громадянам у виборі роботи;

5) організовує професійне навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації громадян;

6) надає послуги щодо працевлаштування, професійного орієнтування непрацюючим громадянам та звільненим працівникам;

7) забезпечує реєстрацію безробітних і надає їм допомогу, включаючи виплату грошової допомоги;

8) сприяє підприємствам, об’єднанням, установам у вирішенні проблем щодо забезпечення зайнятості населення.

До громадських формувань належать профспілкові органи. Вони контролюють дотримання адміністрацією підприємств прав громадян у частині їх найму, переведення, звільнення, забезпечення прийнятних умов праці та побуту, надання відпусток, різних пільг і компенсацій та ін.

Служби щодо роботи з персоналом інших підприємств, об'єднань і установ здійснюють:

1) прогнозування, визначення перспективної й поточної потреби у персоналі і джерел її задоволення, розробка та реалізація заходів щодо поповнення трудового колективу;

2) планування та регулювання цілеспрямованого просування та професійно-кваліфікаційного зростання персоналу, процесів його вивільнення та перерозподілу;

3) організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, планування цієї роботи з урахуванням потреби виробництва, направлення працівників на навчання до різних навчальних закладів та стажування на провідних підприємствах, навчання керівників різного рівня передовим методам, формам роботи з персоналом;

4) вивчення ділових та особистісних властивостей працівників на базі атестування, широкого використання психологічних досліджень, розробка рекомендацій щодо раціонального використання персоналу відповідно до його здібностей, а також переміщення та зарахування до резерву на висування;

5) організація на прийняття на роботу, переведення, звільнення та відпусток особового складу персоналу;

6) оформлення, зберігання та видача трудових книжок, своєчасне занесення до них необхідних;

7) підготовка та видача довідок на запити працівників про дійсну та минулу трудову діяльність, а також відгуків та характеристик на робітників та службовців на запити організацій;

8) підготовка та складання звітності по персоналу;

9) облік військовозобов'язаних;

10) працевлаштування звільнених працівників у випадках, передбачених законодавством;

11) організація роботи щодо професійного орієнтування молоді, адаптація молодих спеціалістів і робітників на підприємстві, розвиток наставництва;

12) розробка заходів щодо поліпшення морально-психологічного клімату у колективі та ін.

Служби соціального розвитку виконують такі функції з оптимізації управління персоналом:

• аналіз рівня соціального розвитку трудових колективів;

• соціологічні та соціально-психологічні дослідження на підприємстві;

• вивчення причин плинності персоналу, забезпечення професійного та посадового просування персоналу з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників, участь у формуванні резерву керівників;

• розробка та впровадження заходів щодо підвищення задоволеності від роботи, виховання професійної та посадової гідності;

• розробка спеціальних заходів щодо підвищення трудової та виробничої дисципліни, визначення найбільш ефективних форм і методів морального та матеріального стимулювання працівників.

Таким чином, служба управління персоналом застосовує комплексний підхід: інтегрує функції управління на єдиному організаційному ґрунті, використовує різні види, форми та метода роботи, спрямовані на підвищення продуктивності та якості праці.

6.8. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації

Система управління персоналом організації складається із таких функціональних підсистем (рис. 6.4).

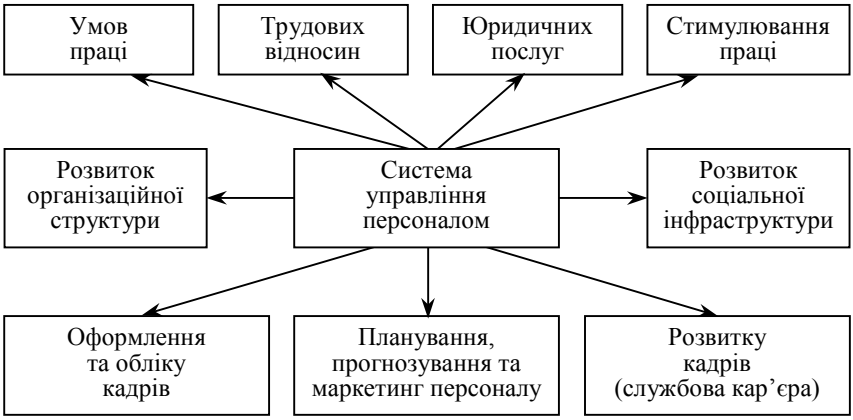


Рис. 6.4. Функціональні підсистеми відділу персоналу

Основними функціями функціональних підсистем управління персоналом організації є:

Таблиця 6.2

ФУНКЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ

Функціональна підсистема	*Функції*
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	1. Розробка стратегії УП. 2. Аналіз кадрового потенціалу. 3. Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі. 4. Організація реклами. 5. Планування кадрів. 6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами. 7. Оцінка кандидатів на вакантну посаду. 8. Поточна періодична оцінка персоналу.
Оформлення та обліку кадрів	1. Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу. 2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління. 3. Професійне орієнтування. 4. Забезпечення зайнятості.
Розвитку кадрів	1. Технічне та економічне навчання. 2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів. 3. Робота з кадровим резервом. 4. Планування і контроль ділової кар'єри. 5. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
Умов праці	1. Дотримання вимог психології та фізіології праці. 2. Дотримання вимог ергономіки праці 3. Дотримання вимог технічної естетики. 4. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки. 5. Дотримання вимог охорони оточуючого середовища.
Трудових відносин	1. Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин. 2. Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва. 3. Управління виробничими конфліктами та стресами. 4. Соціально-психологічна діяльність. 5. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах. 6. Управління взаємодією з профспілками.

Закінчення табл. 6.2

Функціональна система	*Функції*
Стимулювання праці	1. Нормування і тарифікація трудового процесу. 2. Розробка системи оплати праці. 3. Використання засобів морального заохочення. 4. Розробка форм участі у прибутках і капіталі. 5. Управління трудовою мотивацією.
Юридичних послуг	1. Вирішення правових питань трудових відносин. 2. Узгодження розпорядчих документів з управлінню персоналом. 3. Вирішення правових питань господарської діяльності.
Соціальної інфраструктури	1. Організація громадського харчування. 2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням. 3. Розвиток культури і фізичного виховання. 4. Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку. 5. Забезпечення дитячими закладами. 6. Управління соціальними конфліктами і стресами. 7. Організація продажу продуктів харчування.
Розробка оргструктури управління	1. Аналіз діючої оргструктури. 2. Розробка нової оргструктури. 3. Розробка штатного розкладу.

6.9. Організаційна структура служб управління персоналом організації

У структурі служб відділів управління персоналом в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи:

- сектори;
- бюро;
- групи, функції яких виконують окремі виконавці.

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

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

за типовими нормами за рік (квартал), чисельність персоналу в організації і фонд оплати праці на утримання відділу персоналу.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу.

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

На рис. 6.5—6.8 наведені організаційні структури управління персоналом різних організацій.

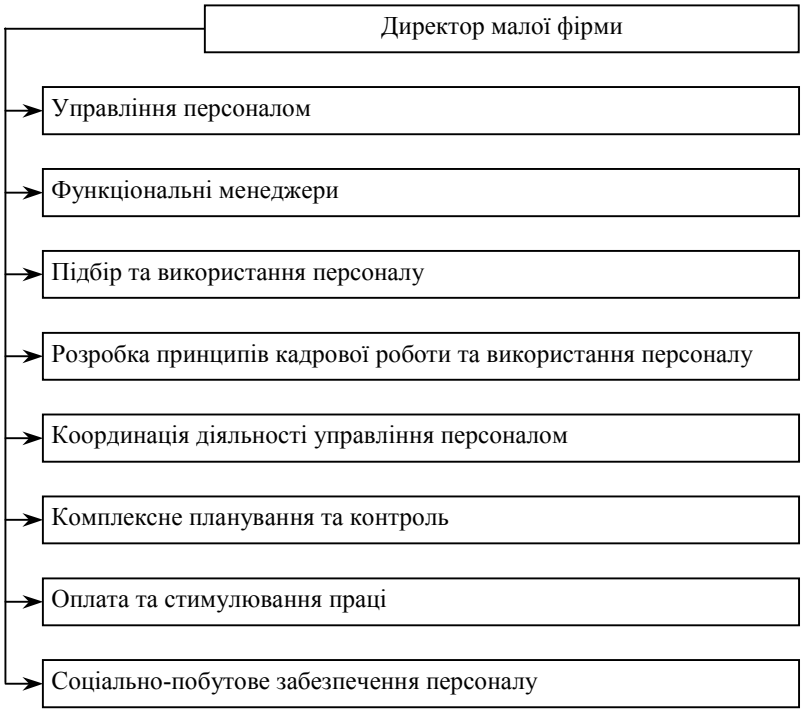


Рис. 6.5. Організація управління персоналом малої фірми

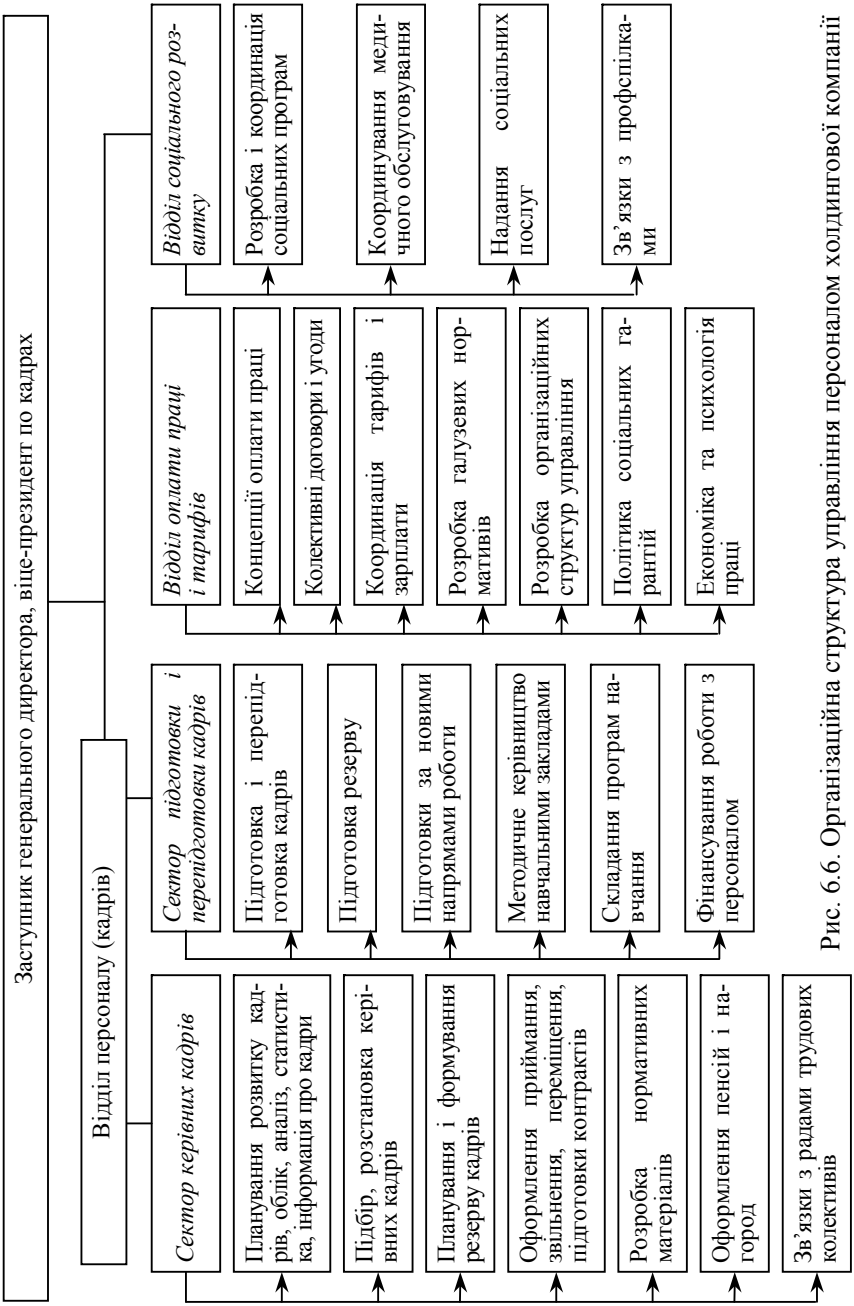


Рис. 6.6. Організаційна структура управління персоналом холдингової компанії

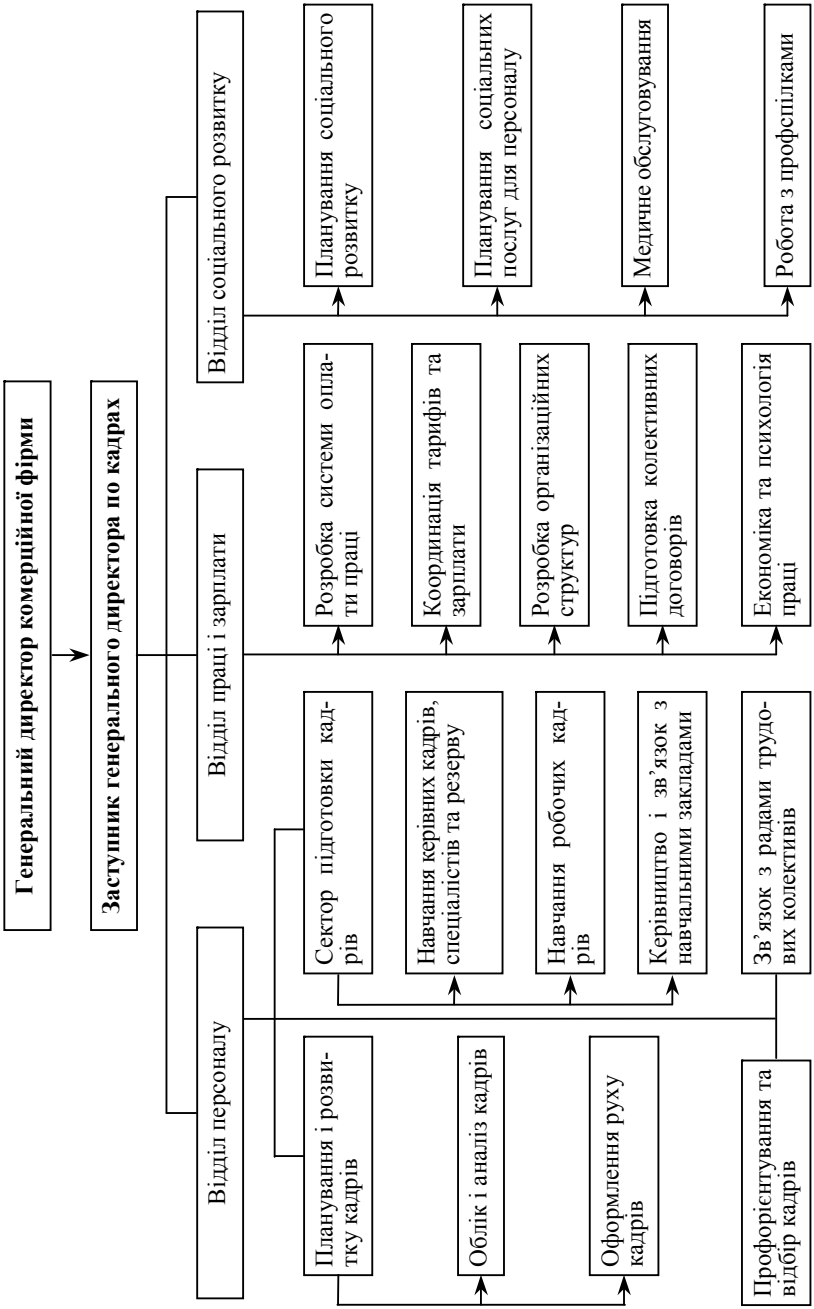


Рис. 6.7. Підрозділи кадрової служби в системі комерційної фірми

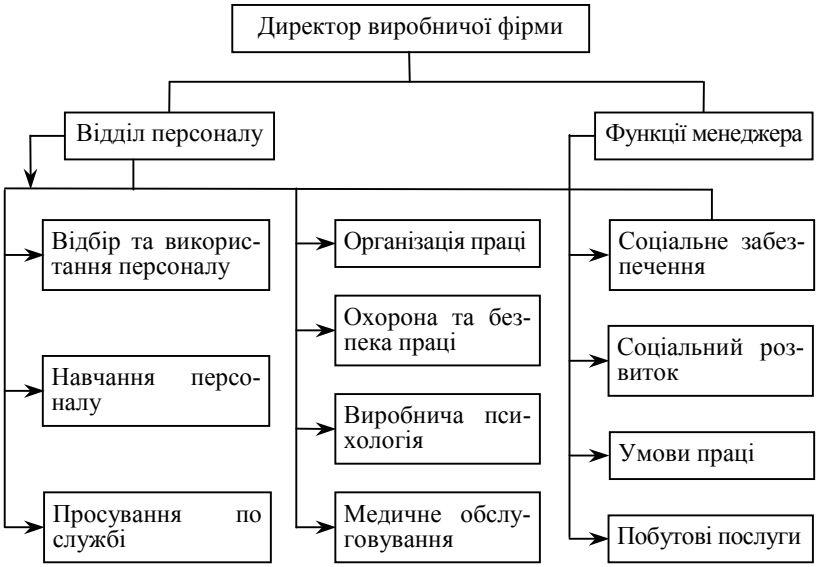


Рис. 6.8. Організаційна схема управління персоналом виробничої фірми

Функції заступника директора підприємства по персоналу

1. Організовує управління формуванням, використанням і розвитком персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

2. Очолює роботу по формуванню кадрової політики, визначенню її основних напрямів у відповідно до стратегії розвитку підприємства і заходів по її реалізації.

3. Бере участь у розробці бізнес-планів підприємства в частині забезпечення його трудовими ресурсами.

4. Організовує проведення досліджень, розробку і реалізацію комплексу планів та програм по роботі з персоналом з метою залучення і закріплення на підприємстві працівників необхідних спеціальностей і кваліфікації на основі використання наукових методів прогнозування і планування потреб у кадрах, з урахуванням збалансованості розвитку виробничої і соціальної сфер, раціонального використання кадрового потенціалу з урахуванням перспектив його розвитку і розширення самостійності у нових економічних умовах.

5. Проводить роботу по формуванню і підготовці резерву кадрів для висування на керівні посади на основі політики плану-

вання кар'єри, створення системи безперервної підготовки персоналу.

6. Організовує і координує розробку комплексу заходів щодо підвищення трудової мотивації працівників всіх категорій на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, покращення умов праці, підвищення її змістовності та престижності, раціоналізації структур і штатів, зміцнення дисципліни праці.

7. Визначає напрями роботи по управлінню соціальними процесами на підприємстві, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, стимулюванню та розвитку форм участі працівників в управлінні виробництвом, створенню соціальних гарантій, умов для ствердження здорового образу життя, підвищення змістовності використання вільного часу працівників з метою підвищення їх трудової віддачі.

8. Забезпечує організацію і координацію проведення досліджень по створенню нормативно-методичної бази управління персоналом, вивченню та узагальненню передового досвіду в галузі нормування і організації праці, оцінки персоналу, профвідбору і профорієнтуванню, впровадження методичних і нормативних розробок у практику.

9. Контролює додержання норм трудового законодавства у роботі з персоналом.

10. Консультує вище керівництво, а також керівників підрозділів по всіх питаннях відносно персоналу.

11. Забезпечує періодичну підготовку і своєчасне подання аналітичних матеріалів по соціальних і кадрових питаннях на підприємстві, складання прогнозів розвитку персоналу, виявлення виникаючих проблем і підготовку можливих варіантів їх вирішення.

12. Забезпечує постійне удосконалення процесів управління персоналом підприємства на основі впровадження соціально-економічних і соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення і ведення банку даних персоналу, стандартизації і уніфікації кадрової документації, використання засобів обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку.

13. Здійснює методичне керівництво і координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, які забезпечують управління персоналом.

14. Організовує проведення необхідного обліку і складання звітності.

6.10. Служба управління персоналом у зарубіжних фірмах

Основними напрямами роботи щодо управління персоналом у США є: підбір, селекція (розвиток), розстановка, інструктаж.

Крім того, це функція:

- планування професійного зростання;
- професійного навчання;
- контролю дисципліни;
- обґрунтованості винагород;
- забезпечення здоров'я і безпеки;
- переміщення;
- пониження на посаді;
- звільнення.

До функції трудових відносин належать: проведення переговорів, бесід; розгляд скарг; вирішення трудових спорів; недопущення дискримінації працівників за ознаками раси, національності, статі, віку.

Кадрові служби фірм і корпорацій США є великими підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців з дуже високим статусом. Віце-президент компанії по кадрах звичайно є другою особою у компанії, і всі стратегічні рішення приймаються тільки за його участю.

Відділи кадрів виконують таку роботу:

- визначають потреби компанії у кадрах;
- розробляють політику і принципи роботи з резервом;
- здійснюють підбір, розстановку, оцінку та переміщення кадрів;
- вживають заходів щодо розвитку людського потенціалу;
- беруть участь у формуванні організаційної культури фірми, яка відіграє вирішальну роль в успіхах і невдачах фірми.

Організаційну структуру відділу кадрів однією із корпорацій наведено на рис. 6.9.

У Німеччині кадрова політика на великих фірмах проводиться спеціальними службами, розмір яких прямо залежить від чисельності зайнятих: на 130—150 працівників — один співробітник кадрової служби. На більшості фірм кадрові служби зайняті не тільки кадровими питаннями, але й виконують деякі економічні функції (розрахунок зарплати). Чисельність працівників кадрових служб підприємства у загальній чисельності працівників управління становить у середньому 28 %.

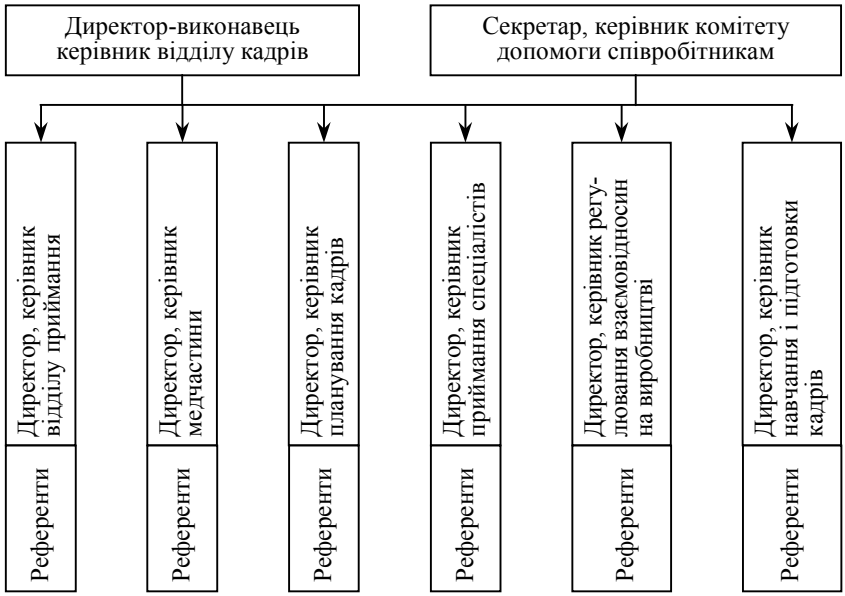


Рис. 6.9. Структура кадрової служби корпорації

У цілому діяльність кадрових служб здійснюється за такими напрямами:

1. Управління кадровою політикою;
2. Планування штатного розкладу;
3. Підбір і розстановка персоналу;
4. Управління кадрами;
5. Розрахунок заробітної плати;
6. Управління винахідницькою і раціоналізаторською роботою;
7. Організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
8. Навчання практикантів;
9. Вирішення соціальних питань;
10. Соціальне забезпечення працівників похилого віку;
11. Медичне обслуговування на виробництві;
12. Організація харчування;
13. Охорона праці і техніка безпеки;
14. Правові проблеми.

90 % фірм доручають відділам кадрів розрахунки заробітної плати, а 10 % делегують цю функцію працівникам фінансової служби або бухгалтерії (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

СПІВВІДНОШЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ І ЗАГАЛЬНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФІРМ У НІМЕЧЧИНІ

Функції кадрової служби	Чисельність працівників кадрової служби у загальній чисельності	
	до 500 працюючих	більше 10000 працюючих
Весь комплекс функцій, у т.ч. розрахунок зарплати	13,1	9,9
Весь комплекс функцій без розрахунку зарплати	8,9	6,4
Навчання, підвищення кваліфікації кадрів	3,8	4,5
Соціальне обслуговування	13,5	21,5
Вирішення кадрових питань, проблем підготовки кадрів і соціального обслуговування	27,3	36,4

В Японії головною проблемою управління персоналом є збільшення витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності і ефективності управління. Основна причина — старіння зайнятого населення. Середній вік працюючого — 36 років. Заходи, які вживаються для удосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посаді в залежності від стажу роботи.

У табл. 6.4 показано зміни і нові тенденції в управлінні персоналом: велика індивідуальність праці, зміна характеру ієрархічної структури.

Таблиця 6.4

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді. Напрямок на кількісні аспект	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність. Розробка посадових інструкцій
Контроль	Перевірка знань і навичок	Виявлення поведінкоких аспектів
Просування по службі	У залежності від стажу	У залежності від індивідуальних результатів

Вимоги до працівників кадрових служб

Від кандидата на посаду керівника кадрової служби вимагається:

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

Якісні вимоги до керівника з менеджменту персоналу показані на схемах 6, 7.

Для управління службою персоналу прийнятним вважається вік від 31 до 40 років. Найважливішими завданнями, які вирішуються керівниками кадрових служб, є:

- розвиток персоналу;
- планування штатного розкладу;
- підбір кадрів та їх адаптація;
- консультування лінійних менеджерів з кадрових питань;
- співробітництво з виробничою радою фірми;
- організація оплати праці;
- розстановка кадрів та ін.

У службі персоналу працюють референти, які мають спеціальну підготовку. Третина кількості референтів займається заробітною платою, а решта — вирішують питання кадрової політики фірми.

Вимоги до референтів з менеджменту персоналу показані на рис. 6.10—6.12.

Референту мають бути притаманні не тільки властивості менеджера по персоналу, але й додаткові:

- готовність брати на себе відповідальність;
- вміння переконувати співрозмовника;
- гнучкість.

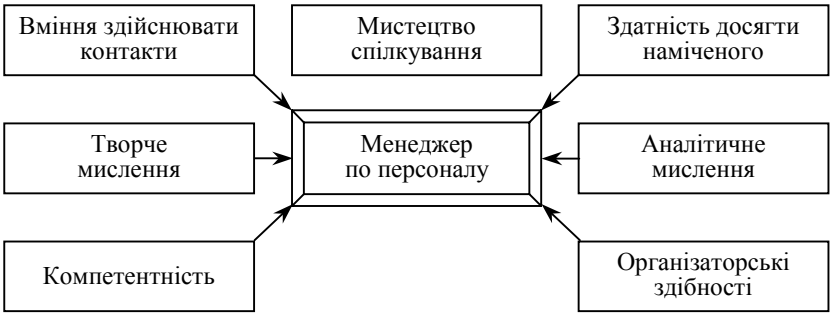


Рис. 6.10. Якісні вимоги до менеджера по персоналу

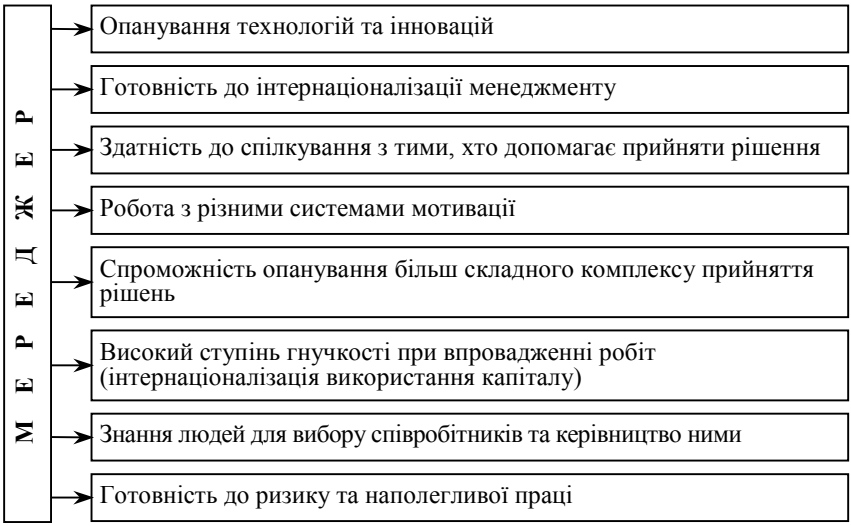


Рис. 6.11. Вимоги до перспективного сучасного менеджера за Бокхофом

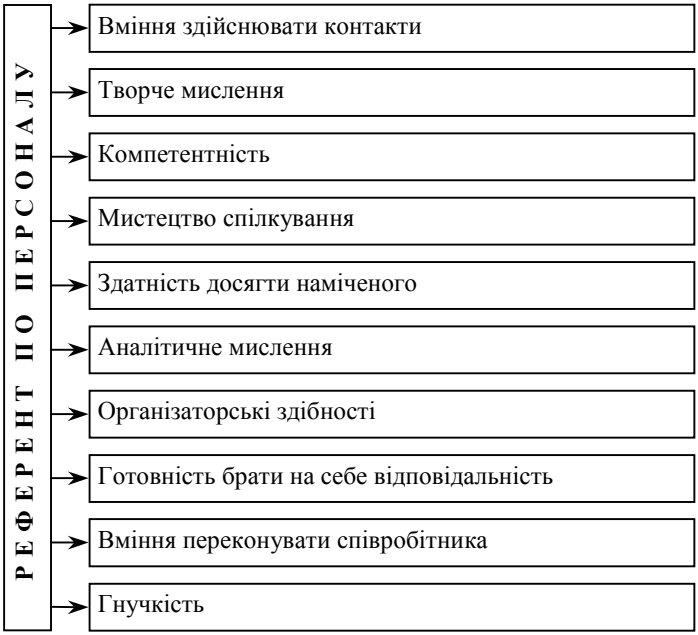


Рис. 6.12. Якісні вимоги до референта по персоналу

Функції служби управління персоналом зарубіжної фірми

1. Прогнозування потреби у кадрах.
2. Планування кількісної і якісної структури кадрів у підрозділах фірм.
3. Пошук кваліфікованих кадрів.
4. Добір співробітників у навчальних закладах.
5. Проведення конкурсів на вакантні місця.
6. Атестування осіб, які поступають на роботу.
7. Організація процесу адаптації нових співробітників.
8. Організація навчання персоналу.
9. Розробка рекомендацій для підвищення кваліфікації.
10. Організація перепідготовки персоналу.
11. Організація щорічної атестації персоналу.
12. Організація підготовки менеджерів.
13. Тарифікація робочих місць.
14. Оцінка рівня безпеки праці.
15. Оцінка рівня комфортності праці.
16. Розробка правил оцінки результатів праці.
17. Узгодження правил оплати праці.
18. Узгодження умов соціального забезпечення.
19. Контроль витрат на кадри.
20. Сприяння поліпшенню психологічного клімату в колективі.
21. Ведення особових справ працівників.
22. Організація стажування і навчальних практик.
23. Підготовка звітів про стан і зміни кадрів.

Структура робіт відділу управління персоналом зарубіжної фірми

Трудові відносини	17 %
Облік і діловодство	10 %
Програми управління персоналом	24 %
Організація оплати праці	16 %
Умови праці і безпека	18 %
Навчання персоналу	9 %
Охоронні служби	5 %
Інші роботи	1 %

Посадова інструкція менеджера персоналу

1. Загальні положення.

1.1. Виконує загальні адміністративні функції і керує кадровою роботою у великій державній організації або установі.

1.2. Відповідає за планування і виконання програми в галузі кадрової політики, у тому числі за підбір, проведення випробування, призначення, просування по службі, переведення і рекомендації щодо зміни статусу службовців організації, а також за систему доведення необхідної інформації до працівників.

1.3. Працює під загальним керівництвом, проявляє ініціативу і незалежність думки при виконанні доручених йому завдань.

2. Приклади виконуваної роботи.

2.1. Бере участь у загальному плануванні і визначає курс на забезпечення ефективної роботи та рівномірної зайнятості персоналу.

2.2. Доводить інформацію про найважливіші рішення з кадрових питань до всіх рівнів організації через бюлетені, збори і під час особистих контактів.

2.3. Проводить співбесіди з особами, які наймаються на роботу, оцінює працю випускників навчальних закладів, класифікує заяви про приймання на роботу.

2.4. Вербує і підбирає службовців для заповнення вакансій, аналізує заяви кваліфікованих спеціалістів.

2.5. Радиться з керівниками низової ланки з кадрових питань, у тому числі з питань призначення, наймання або звільнення службовців по закінченні їх випробувального строку, з питань переведення, пониження на посаді і звільнення постійних працівників.

2.6. Організовує навчання персоналу, координує заходи щодо навчання кадрів з роботою посадових осіб і керівників низової ланки.

2.7. Запроваджує систему рейтингу службовців і організовує навчання керівників низової ланки з питань оцінки трудової діяльності працівників.

2.8. Веде особові справи працівників.

2.9. Керує безпосередньо або через своїх підлеглих роботою групи службовців.

2.10. За дорученням керівництва виконує окремі завдання і доручення з питань сфери його діяльності.

3. Загальні кваліфікаційні вимоги.

4. Досвід і підготовка.

4.1. Повинен мати значний досвід керівництва кадровою роботою.

5. Освіта.

5.1. Чотирирічний коледж або університет за спеціалізацією у галузі освіти і управління кадрами.

6. Знання, навички, здібності.

6.1. Достатні знання принципів і практики управління кадрами, відбору і призначення службовців, питань оцінки трудової діяльності працівників.

Контрольні запитання

1. Дайте характеристику типів організаційної культури кадрового менеджменту.
2. Яка роль і завдання відділів кадрів у апараті управління та його структура.
3. Назвіть функції, права та відповідальність відділу персоналу підприємства.
4. Назвіть посадових осіб відділу персоналу та їх функції.
5. Назвіть функції відділу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.
6. Дайте характеристику функцій соціології праці, соціолога та психолога підприємства.
7. Які завдання виконує відділ персоналу у зовнішньому середовищі організації?
8. Назвіть функціональні підсистеми управління персоналом підприємства.
9. Накресліть організаційну структуру служби управління персоналом організації.
10. Які особливості служби управління персоналом у країнах-членах ЄС?

РОЗДІЛ 7

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

7.1. Сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації.
7.2. Джерела залучення персоналу.
7.3. Сутність та принципи маркетингу персоналу.
7.4. Шляхи покриття потреб у персоналі.
7.5. Визначення потреб у персоналі.
7.6. Визначення чисельності управлінського персоналу.
7.7 Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації робочою силою.

7.1. Сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації

Кадрове планування є найважливішим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

Кадрове планування — це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва.

Місце кадрового планування у системі управління персоналом в організації подано на рис. 7.1—7.2.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу.

Кадрове планування інтегрується у загальний процес планування.

Кадрове планування передбачає відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, а головне — виявлення майбутньої потреби у персоналі та його кількісного і якісного складу.

В теорії та практиці кадрової роботи є різні точки зору на методи кадрового планування, але найбільш розповсюдженою є така схема (рис. 7.3).

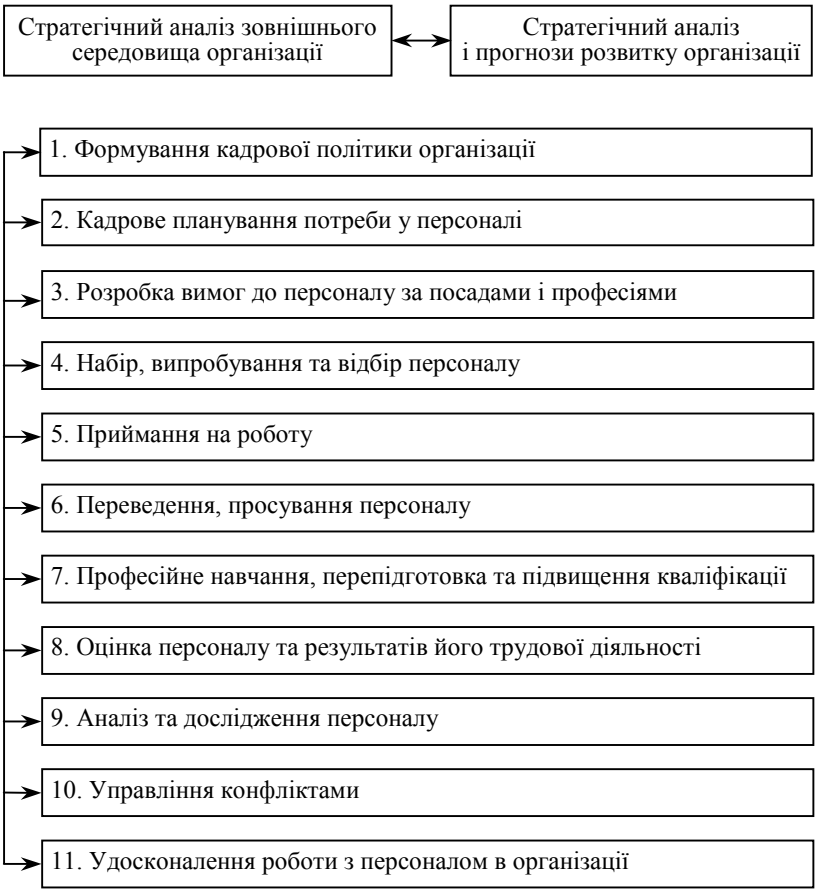


Рис. 7.1. Система управління персоналом організації

Кадрове планування охоплює п’ять послідовних етапів:

1-й етап:

Інформаційний — збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал і його розвиток у перспективі

2-й етап:

Розробка проектів кадрового плану — аналіз кадрових ситуацій і перспектив їх розвитку; розробка альтернативних варіантів проектів кадрового плану.

3-й етап:

Прийняття рішень — затвердження одного із варіантів плану як обов’язкового орієнтиру для діяльності кадрової служби.

Кадрове планування дає відповідь на запитання

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони будуть необхідні?
2. Яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал?
3. Як краще використовувати персонал відповідно до їх здібностей?
4. Яким чином забезпечити розвиток персоналу для виконання нових кваліфікованих робіт по нових технологіями виробництва?
5. Які витрати необхідні для запланованих кадрових заходів?

Цілі організації

↓

Кадрове планування

Розробка кадрової стратегії	→ це розробка майбутньої кадрової політики. Створення можливостей посадового та професійного просування працівників. Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт і адаптація їхніх знань до нових умов праці.
Кадрові цілі	→ це визначення конкретних цілей організації і кожного працівника у відповідності з кадровою стратегією. Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працівників.
Кадрові завдання	→ забезпечення організації у потрібний час, у потрібному місці, у необхідній кількості та відповідної кваліфікації таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей.
Кадрові заходи	→ це розробка кадрових заходів для виконання конкретних цілей організації і кожного працівника. Визначення витрат на виконання плану кадрових заходів.

Рис. 7.2. Цілі і завдання кадрового планування

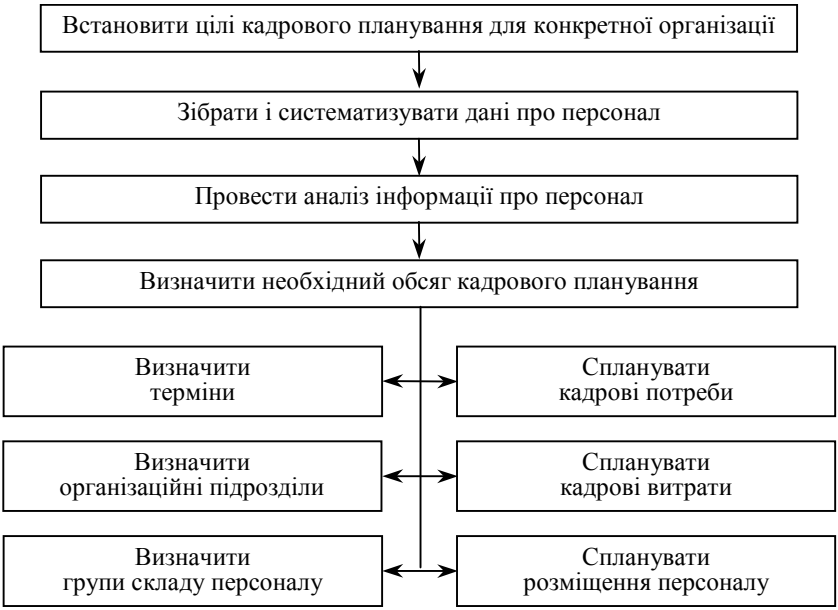


Рис. 7.3. Послідовність дій кадрового планування

4-й етап:

Визначення необхідних витрат: проводяться розрахунки витрат на утримання персоналу.

5-й етап:

Кадровий контроль — здійснення контролю та виконання кадрових рішень на основі планових і поточних даних організації; коригування кадрових цілей на основі зміни цілей організацій.

7.2. Джерела залучення персоналу

Завданням планування залучення персоналу є задоволення у перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел (рис. 7.4—7.7).

Переваги внутрішніх джерел залучення персоналу:

1. Поява можливостей для службового росту.
2. Низькі витрати на залучення кадрів.
3. Претендентів на посаду добре знає колектив.
4. Претендент на посаду добре знає організацію.

5. Збереження рівня оплати праці, який склався в організації.
6. Швидке заповнення вакантної посади без адаптації.
7. Вивільнення посади для просування молодих кадрів.
8. Зростання продуктивності праці.
9. Вирішується проблема зайнятості власних кадрів.
10. Підвищується мотивація задоволеності працею.

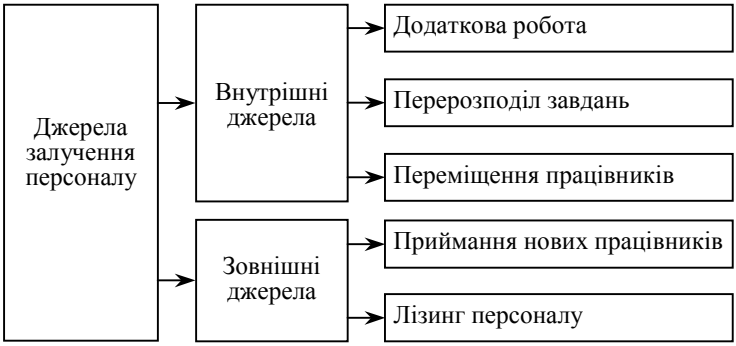


Рис. 7.4. Джерела залучення персоналу

Недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу:

1.Обмежування можливості відбору кадрів.

2.Можлива поява напруження або суперництво у колективі при появі декількох претендентів на одну посаду.

3.Поява панібратства при вирішенні ділових питань.

4.Небажання відмовляти у чомусь працівнику, який довго працює в організації.

5.Зниження активності рядових працівників, які претендують на вищу посаду.

6.Переведення на нову посаду кількісно не задовольняє потреби у кадрах. Задовольняється потреба тільки якісна, але на підвищення кваліфікації необхідні додаткові витрати.

Переваги зовнішніх джерел залучення персоналу:

1. Широкі можливості вибору кадрів.
2. Поява нових імпульсів для розвитку організації.
3. Новий працівник легко досягає визнання колективу.
4. Приймання на роботу покриває потребу в кадрах.

Недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу:

1. Більш високі витрати на залучення кадрів.
2. Зростання плинності власних кадрів.
3. Погіршується психологічний клімат у колективі.
4. Високий ступінь ризику при проходженні випробувального строку.

5. Претендент погано знає нову організацію.
6. Довгий період адаптації персоналу.
7. Блокування можливостей службового росту для працівників.

7.3. Сутність і принципи маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу — це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби у персоналі.

Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом з 70-х років.

Принципи маркетингу персоналу:

1. У широкому розумінні маркетинг персоналу розглядається як філософія і стратегія управління людськими ресурсами.

Персонал розглядається у якості зовнішніх і внутрішніх претендентів на посаду в організації. Метою організації маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом:

- створення сприятливих умов праці;
- сприяння підвищенню ефективності праці;
- сприяння розвитку у кожному працівникові партнерського і лояльного відношення до фірми.

Принцип маркетингу персоналу у широкому розумінні спирається на ринкове осмислення концепцій управління кадрами.

2. У вузькому розумінні маркетинг персоналу розглядається як особлива функція служби управління персоналом. Вона спрямована на визначення і покриття потреби організації у кадрових ресурсах.

Якщо за першим принципом маркетинг розглядається як елемент кадрової політики організації, що реалізується через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом (розробка цілей системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією), то другий принцип розуміння маркетингу персоналу передбачає виділення специфічної служби управління персоналом, яка відокремлена від інших напрямів роботи кадрової служби.

Маркетинг персоналу є специфічна, відносно відокремлена функція служби управління персоналом організації.

Маркетингова діяльність у галузі персоналу здійснює комплекс взаємопов'язаних етапів.

Маркетингова діяльність у галузі персоналу здійснюється на таких етапах:

1 етап. Відбір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності.

2 етап. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають напрями маркетингової діяльності.

3 етап. Розробка заходів за напрямами персонал-маркетингу.

4 етап. Формування плану персонал-маркетингу.

5 етап. Реалізація плану персонал-маркетингу.

Відбір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності здійснюється за наявністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які повинні враховуватись при визначенні кількісної та якісної потреби у персоналі.

До зовнішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:

1. Ситуація на ринку праці: рівень безробіття, попит на персонал, пропозиції у галузі персоналу.

2. Розвиток технології виробництва: зміни у характері та змісті праці формують зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовка та перепідготовка кадрів.

3. Особливості соціальних потреб: структура мотивації праці потенціальних працівників у даний період.

4. Розвиток законодавства: трудового, зайнятості, охорони праці та ін.

5. Кадрова політика конкурентів: вивчення форм та методів роботи з кадрами для формування власної стратегії кадрової політики.

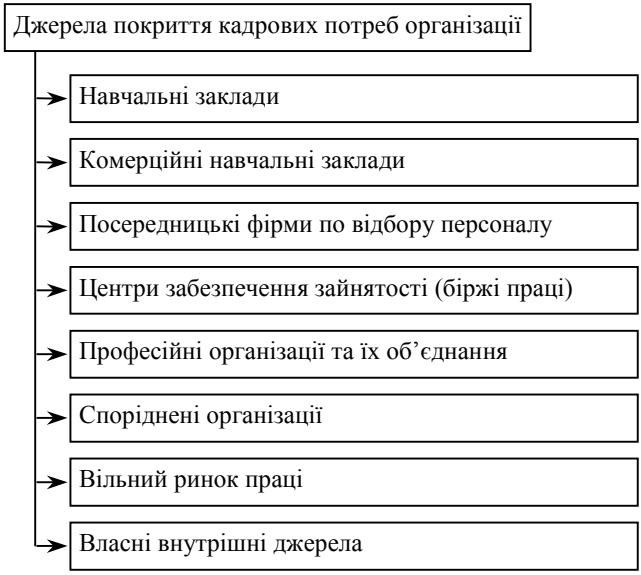


Рис. 7.5. Джерела покриття потреб у персоналі

До внутрішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:

1. Цілі організації: довгострокова політика організації у галузі виробництва і реалізації продукції.

2. Фінансові ресурси: наявність фінансових ресурсів для забезпечення потреби у кадрах, їх підготовки та перепідготовки.

3. Кадровий потенціал організації: оцінка можливостей спеціалістів кадрової служби для формування та реалізації плану персонал-маркетингу.

4. Джерела покриття кадрових потреб: зовнішні та внутрішні можливості організації.

7.4. Шляхи покриття потреб у персоналі

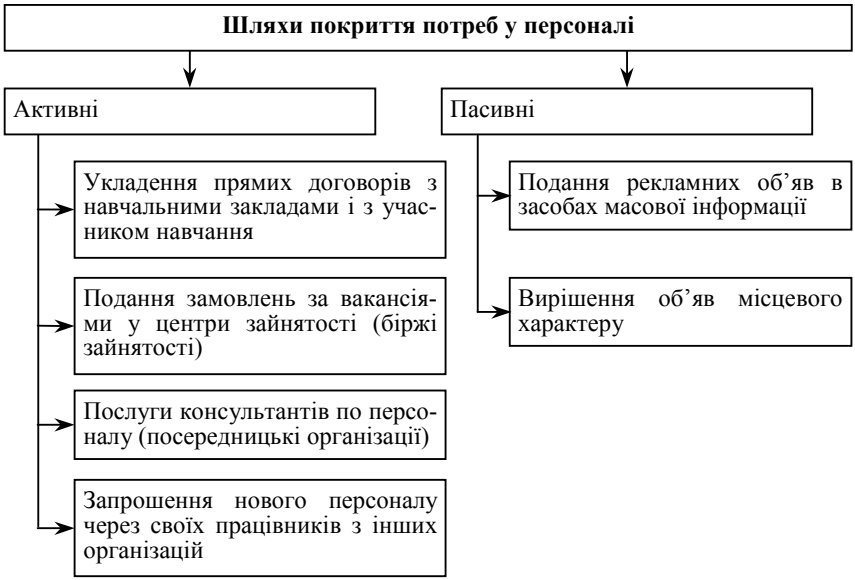


Рис. 7.6. Шлях покриття потреб у персоналі

Таким чином, головними завданнями персонал-маркетингу є:

- дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб організації у персоналі;
- вивчення розвитку виробництва для своєчасної підготовки нових робочих місць і вимог до працівників;
- пошук і придбання персоналу у необхідній кількості і якості.

Джерела інформації для формування плану персонал-маркетингу

1. Навчальні програми і плани випусків спеціалістів у навчальних закладах
2. Навчальні програми комерційних навчальних центрів і курсів перенавчання при центрах зайнятості
3. Аналітичні матеріали видання органів по праці і зайнятості
4. Інформаційні повідомлення служб зайнятості
5. Спеціалізовані видання: довідники кваліфікаційних вимог до претендентів на посади
6. Конференції та семінари
7. Публікації у газетах
8. Рекламні матеріали організацій-конкурентів
9. Презентація фірми у навчальних закладах, «дні відкритих дверей»

Рис. 7.7. Джерела інформації для формування плану персонал-маркетингу

7.5. Визначення потреб у персоналі

Вихідними даними для визначення чисельності працівників, їх професійного та кваліфікаційного складу є:

1. Виробнича програма.
2. Норми виробітку (обслуговування).
3. Заплановане зростання підвищення продуктивності праці.
4. Структура робіт.

При укрупнених розрахунках загальна потреба організації у кадрах (К) визначається відношенням обсягу виробництва ($О_в$) до запланованого виробітку на одного працюючого (В):

$$К = \frac{О_в}{В}.$$

Для більш точних розрахунків треба проводити окремі розрахунки по категоріях персоналу:

1) робочого персоналу → виходячи із трудомісткості продукції, фонду робочого часу та рівня виконання норм;

2) робітників погодинних → із врахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу;

3) учнів → з урахуванням потреби у підготовці нових робочих та планових термінів навчання;

4) обслуговуючого персоналу і пожежної охорони → з урахуванням типових норм і штатного розкладу.

Крім загальної виділяють ще **додаткову потребу в кадрах** як різницю між загальною потребою та фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду.

Додаткова потреба у робочих кадрах розраховується на плановий рік і на кожний квартал, тому що обсяг виробництва і зменшення робочих місць по кварталах нерівномірні.

Додаткову потребу в спеціалістах та службовцях визначають на плановий рік за кількістю вакантних посад, виходячи із затвердженого штату, а також з урахуванням очікуваного вибуття цих працівників з різних причин та часткової заміни працівників.

Загальна потреба у спеціалістах та службовцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, ступеня механізації управління і з урахуванням типових штатних розкладів.

Загальна потреба у спеціалістах ($П_с$) визначається за формулою:

$$П_с = Ч_с + Д_с,$$

де $Ч_с$ — чисельність спеціалістів у галузі, регіоні, організації на початок планового періоду;

$Д_с$ — додаткова потреба у спеціалістах.

Розрахунки додаткової потреби у спеціалістах включають три основних елементи:

1) розвиток галузі, тобто науково обґрунтоване визначення приросту посад які заміщується спеціалістами, та у зв'язку з розширенням виробництва або збільшенням обсягів робіт;

2) часткова заміна практиків, які займають посади спеціалістів з вищою освітою;

3) поповнення природного вибуття працівників, які займають посади спеціалістів і керівників.

Додаткова потреба ($Д_п$) на приріст посад організації визначається за формулою:

$$Д_п = П_с – П_б,$$

де $П_с$ — загальна потреба у спеціалістах в плановому періоді;

$П_б$ — загальна потреба у спеціалістах в базовому періоді.

Додаткова потреба на часткову заміну практиків ($Д_{пв}$) визначається за формулою:

$$Д_{пв} = Ч_с \cdot К_в,$$

де $К_в$ — середньорічний коефіцієнт вибуття спеціалістів і практиків.

За періодом планування відрізняють потребу у спеціалістах:

— поточна

— перспективна.

Поточна додаткова потреба — це необхідна чисельність спеціалістів у базовому році.

Перспективна потреба визначається на 3—5 та більше років.

При визначенні потреби у спеціалістах на строк до 5 років використовують штатно-номенклатурний метод, який базується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою та середньою освітою.

Типові номенклатури посад та вимоги до них розробляються апаратом організації і затверджуються їх керівництвом. Від якості розробки номенклатур залежить достовірність розрахунків потреби, на основі яких складаються плани підготовки спеціалістів різної кваліфікації.

Найменування посад та рівень освіти у номенклатурах посад передбачається Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів та службовців, а найменування спеціальностей — у відповідності з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреби у спеціалістах на довгострокову перспективу при відсутності деталізованих планових показників використовується метод розрахунку коефіцієнта насиченості, який розраховується співвідношенням кількості спеціалістів на одну тисячу працівників або на 1 млн. грн. За цим методом використовується формула:

$$П_с = Ч_с \cdot К_н,$$

де $П_с$ — потреба у спеціалістах;

$Ч_с$ — середньоспискова чисельність працюючих;

$К_н$ — нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Універсальним і найбільш надійним методом розрахунку потреби в управлінських кадрах є метод використання нормативів навантаження, обслуговування, керованості та чисельності спеціалістів.

7.6. Визначення чисельності управлінського персоналу

Для визначення чисельності управлінського персоналу використовується метод Розенкранца за формулою:

$$Ч = \sum_{i=1}^{n} \frac{m_i \cdot t_i}{i=1} \cdot К_{нрч} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{К_{нрч}}{К_{фрч}},$$

де Ч — чисельність управлінського персоналу певної професії, спеціальності, підрозділу;

n — кількість видів управлінських робіт, які потребують завантаження даної категорії спеціалістів;

m_i — середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів і т.п.) у рамках i-го управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу (за рік);

t_i — час, необхідний для виконання одиниці m у рамках i-го управлінського виду робіт;

T — робочий час спеціаліста відповідно до трудового договору (контракту) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$К_{нрч}$ — коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$К_{фрч}$ — коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_р$ — час на виконання різних робіт, які неможливо врахувати у попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($К_{нрч}$) розраховується таким чином:

$$К_{нрч} = К_{др} \cdot К_{в} \cdot К_{п}$$

де $К_{др}$ — коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, раніше не враховані у часі, необхідному для визначеного процесу ($\Sigma m \cdot t$); як правило, встановлюється у межах $1{,}2 \le К_{др} \le 1{,}4$;

$К_{в}$ — коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок робітників протягом робочого дня; як правило, встановлюється на рівні 1, 12;

$К_{п}$ — коефіцієнт перерахунку наявної кількості у спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($К_{фрч}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу будь-якого підрозділу до часу, розрахованого як ($\Sigma\, m_i \cdot t_i$).

У загальному вигляді формула Розенкранца застосовується для перевірки відповідності фактичної чисельності підрозділу необхідній, що визначається завантаженням даного підрозділу.

Для використання формули Розенкранца у планових розрахунках їй надається такий вигляд:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^{n} m_i \cdot t_i \cdot К_{фрч}}{T}$$

Тому що величини t_i та $К_{фрч}$ невідомі.

Приклад.

У підрозділі фірми «Альфа» працює 30 чоловік, які виконують управлінські функції.

Вихідні дані для розрахунку необхідної чисельності управлінського персоналу.

Види управлінських робіт	Кількість дій для виконання роботи	Час, необхідний для виконання дії, годин
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Місячний фонд часу одного співробітника за контрактом, год.		170
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,3
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок робітників		1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності		1,1
Час, необхідний для виконання роботи, не врахованої у планових розрахунках, год.		200
Фактична чисельність підрозділу, чол.		30

Розв'язок:

1. Сумарний час, необхідний для виконання управлінських робіт, визначається як:

$$(500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0{,}5) + (300 \cdot 3) = 2900.$$

2. Коефіцієнт необхідного розподілу часу:

$$К_{нрч} = 1{,}3 \cdot 1{,}12 \cdot 1{,}1 = 1{,}6.$$

3. Коефіцієнт фактичного розподілу часу:

$$К_{фрч} = \frac{170 \cdot 30}{500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0{,}5 + 300 \cdot 3} = \frac{5100}{2900} = 1{,}76$$

Розрахунок необхідної чисельності підрозділу здійснюється таким чином:

$$Ч = \frac{2900}{170} \cdot 1{,}6 + \frac{200}{170} \cdot \frac{1{,}6}{1{,}76} = 28{,}6\,.$$

Якщо у підрозділі працює 30 чоловік, то розрахункова (необхідна) кількість — 29 чоловік, тобто зайвою є одна людина.

Коефіцієнт перерахунку наявної чисельності у спискову дає можливість встановити можливу відсутність персоналу на робочих місцях протягом планового періоду через:

- хвороби;
- чергову або додаткову відпустки;
- відпустку для навчання;
- інші поважні причини.

Коефіцієнт визначається через співвідношення фактичних робочих днів до загальної кількості календарних робочих днів.

Чисельність керівників складу підрозділу визначається через норми управляємості:

- для керівників у підрозділах зі значною питомою вагою робіт творчого характеру (нестандартного) високої кваліфікації норма управляємості встановлена 5—7 чоловік;
- для керівних посад у підрозділах, де виконуються стандартні управлінські процедури норма управляємості встановлена 10—12 чоловік;
- у будь-якому випадку норма управляємості повинна перевищувати 15—17 чоловік, інакше колектив стає неуправляємим.

Визначення чисельності персоналу з використанням норм обслуговування

Кількість персоналу по нормах обслуговування обладнання, машин, агрегатів розраховується по формулі:

$$Ч = \frac{\text{Кількість агрегатів} \times \text{Коефіцієнт завантаження}}{\text{Норма обслуговування}} \cdot К_{прр},$$

де $К_{прр}$ — коефіцієнт перерахунку наявної чисельності у спискову.

У свою чергу норма обслуговування визначається за формулою:

$$\text{Норма обслуговування} = \frac{T_{кор}}{\sum_{i=1}^{n}(t_{од\,i} \cdot n_{р\,i}) + T_{д}}$$

де n — кількість видів робіт по обслуговуванню об'єкта;

$t_{од\,i}$ — час, необхідний для виконання одиниці i-го виду робіт;

$n_{р\,i}$ — кількість одиниць обсягу i-го виду робіт на одиницю обладнання або іншого об'єкту розрахунку;

$T_{кор}$ — корисний фонд часу працівника за день (зміну);

$T_{д}$ — час, необхідний для виконання працівником додаткових функцій, не включених у $t_{од\,i}$.

Розрахунок чисельності персоналу з використанням норм обслуговування здійснюється за такими вихідними даними.

Вихідні дані для розрахунку чисельності персоналу по обслуговуванню комплексу агрегатів:

Види робіт	Час виконання операції, годин	Кількість операцій за зміну
1. Завантаження агрегату	0,02	60
2. Контроль робочого процесу	0,08	120
3. Вигрузка агрегату	0,03	60
Кількість агрегатів		8
Коефіцієнт завантаження		1,5
Корисний фонд часу одного працівника у зміну, год.		7,0
Час на додаткові операції з обслуговування агрегату, год.		1,4

Спочатку визначаємо норму обслуговування:

$$\text{Норма обслуговування} = \\ = \frac{7}{(0{,}02 \cdot 60) + (0{,}08 \cdot 120) + (0{,}03 \cdot 60) + 1{,}4} = \frac{7}{14} = 0{,}5$$

Звідси чисельність персоналу: $Ч = \frac{8 \cdot 1{,}5}{0{,}5} \cdot 1{,}1 = 26{,}4 = 26$ чол.

Сучасне комплектування кадрами всіх основних підрозділів організації стає неможливим без чіткого планування, розробки і реалізації кадрової політики.

Кадрове планування спрямоване як на задоволення запитів організації, так і на забезпечення інтересів працівників.

Сьогодні важливо знаходити можливості для узгодження ринкових умов та інтересів працівників організації.

Планування у кадровій роботі є складовою частиною управління організацією в цілому. Воно передбачає відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і призначене виявляти тенденції у розвитку робочої сили, своєчасно визначати якісні та кількісні вимоги до неї. Все це суттєво підвищує ефективність використання кадрового потенціалу.

Крім кадрового планування, важливу роль має кадровий контроль, а також узгодження виробничих планів з їх кадровим забезпеченням.

7.7. Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації робочою силою

Тут маються на увазі витрати на утримання персоналу, його поповнення і навчання.

Рис. 7.8

Таблиця 7.1

ОСНОВНІ І ДОДАТКОВІ ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ

Оплата за результати	Додаткові витрати	
	на основі тарифів і законодавства	соціальне обслуговування
1. Заробітна плата. 2. Оклад штатних працівників. 3. Виплати позаштатним. працівникам. 4. Інші виплати	1. Відрахування на соціальне страхування і страхування від нещасних випадків. 2. Тарифна відпустка. 3. Виплата лікарняних. 4. Інвалідність. 5. Техніка безпеки. 6. Витрати по організації виробництва. 7. Інші витрати (одноразова допомога)	1. Харчування. 2. Житлова допомога. 3. Транспортні витрати. 4. Соціальне забезпечення. 5. Виплата допомоги хворим. 6. Спецодяг. 7. Виробничий фонд соціального забезпечення

Контрольні запитання

1. Які цілі і завдання кадрового планування в організації?
2. Назвіть джерела залучення персоналу в організацію.
3. Які позитивні і негативні наслідки від використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу?
4. Назвіть шляхи покриття потреб у персоналі.
5. Назвіть методи визначення необхідної чисельності працівників підприємства.
6. Як розрахувати чисельність управлінського персоналу підприємства.
7. Як розрахувати чисельність виробничого персоналу підприємства.
8. У чому полягає сутність маркетингу персоналу.
9. Назвіть принципи маркетингу персоналу.
10. Як визначаються витрати для забезпечення організації робочою силою.

РОЗДІЛ 8

ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

8.1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору.
8.2. Методи залучення кандидатів на роботу.
8.3. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу.
8.4. Конкурсний відбір персоналу.
8.5. Порядок приймання на роботу.
8.6. Переведення на іншу роботу.

8.1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору

Приймання на роботу — це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи в організації.

Процес приймання на роботу здійснюється за такою схемою:

1. Планування трудових ресурсів.
2. Залучення кандидатів на приймання для відбору працівників.
3. Відбір працівників.
4. Зарахування на роботу.

Головною метою добору персоналу є створення резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням поточних і майбутніх кадрових змін, звільнень, переміщень, виходу на пенсію, закінчення терміну контракту, змін напрямів і характеру діяльності організації.

Здійснюючи відбір, служба персоналу повинна керуватись оптимальною чисельністю персоналу. Не повинно бути як недостачі, так і надлишку працівників. Недостача працівників призведе до невиконання виробничої програми, виробничого травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, а надлишок — до збільшення фонду заробітної плати, зниження зацікавленості у якісній і висококваліфікованій праці, звільнення кваліфікованих працівників.

Таким чином, завдання служби персоналу полягає у здійсненні контролю за відповідністю кадрового складу організації виро-

бничим завданням. Будь-яка людина, яка вибирає для роботи ту чи іншу організацію, пов'язує її з власними цілями, планами і особливостями. Тому для менеджера по персоналу уявлення про те, як людина шукає роботу, може допомогти організувати найбільш ефективний процес залучення кандидатів. Тут завданнями менеджера по персоналу є:

1) проведення аналізу ринка робочої сили і виявлення кандидатів, які прагнуть працювати в організації на конкретному робочому місці;

2) вивчення способів одержання інформації щодо необхідних для організації кандидатів на посади;

3) оцінка впливовості різних засобів масової інформації на той сегмент ринку праці, з якого можна залучити кандидата для роботи в організацію;

4) проведення аналізу конкурентних пропозицій і розробка, за необхідності, способів аргументації своєї організації;

5) пропонування додаткових умов, які можуть бути важливими для потенційного кандидата;

6) виявлення специфіки мотивації тих людей, які шукають іншу організацію з причин: оплати праці, кар'єрного росту, підвищення на посаді, одержання гарантій і т.ін.;

7) виявлення гнучкого підходу у переговорах з кандидатом з питань можливості зміни функціональних обов'язків, статусу і перспективності кандидата.

Постійне спостереження у процесі кар'єрного зростання за просуванням з одного робочого місця на інше, відслідковування нових пропозицій робочих місць та змін можливостей працівників повинні бути загальними установками, які можуть реалізуватись у процесі трудової діяльності в організації. Про це повинні знати кандидати на роботу в організацію.

Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами організації

В організаціях добір персоналу здійснює відділ персоналу. Запити на добір працівників можуть надходити і від лінійних менеджерів. Тому в процесі приймання на роботу та здійсненні самого добору менеджери по персоналу працюють разом з лінійними менеджерами.

Таблиця 8.1

ВЗАЄМОДІЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ З ЛІНІЙНИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПРОЦЕДУРІ ДОБОРУ НА РОБОТУ

Процедура добору на роботу	Дії лінійного менеджера	Дії менеджера по персоналу
1. Постановка завдань приймання на роботу	Розробка задач і вимог до кандидата на посаду	Консультування лінійного менеджера про стан ринку робочої сили
2. Рішення про джерела залучення і встановлення політики набору робочої сили	Розробка політики добору персоналу	Консультування лінійного менеджера і остаточне оформлення та дотримання вимог до кандидатів
3. Рішення про методи добору з різних джерел	Консультування менеджера по персоналу з питань методів добору кандидатів	Визначення методів добору кандидатів на посаду
4. Вивчення ефективності добору	Аналіз витрат і вигод добору кандидатів	Аналіз витрат і вигод добору кандидатів на посаду

8.2. Методи залучення кандидатів на роботу

Залучення кандидатів на посаду здійснюється із внутрішніх та зовнішніх джерел такими методами:

Внутрішній конкурс здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансій з пропозицією надати дані про кандидатів на посади із числа своїх друзів та знайомих або із числа своїх працівників.

У Японії кандидатів зі сторони фірми беруть тільки за відсутності пропозицій з боку власних працівників. Це покращує мік-

роклімат у колективі, зміцнюється віра співробітників у свою організацію. В організаціях є графіки можливих переміщень працівників і ступінь їх готовності до зайняття більш високої посади (готовий зайняти зараз, через рік, через два, але для цього треба підвищувати кваліфікацію).

Французькі фірми використовують внутрішні джерела добору персоналу у таких випадках:

1) при перерозподілі персоналу в результаті реорганізації;
2) при переміщенні персоналу по графіку всередині організації.

Суміщення професій. Цей метод використовується самими працівниками організації (якщо виконавець потрібний на деякий час для виконання певного обсягу робіт).

Ротація. Це метод внутрішнього переміщення керівних кадрів. Тут можливі такі варіанти:

1 варіант — підвищення у посаді з розширенням кола посадових обов'язків, збільшенням прав і рівня діяльності.

2 варіант — доручення керівнику вирішення більш складних завдань без підвищення у посаді, але з підвищенням заробітної плати.

3 варіант — зміна прав та відповідальності без підвищення у посаді і зростання заробітної плати.

Така ротація приводить до розширення кругозору, підвищення управлінської кваліфікації і супроводжується посадовим зростанням працівників організації.

Списки очікування ведуть відділи персоналу організацій. До них заносять кандидатів, які звернулись в організацію про працевлаштування.

Центри зайнятості. Ці служби можуть допомогти знайти необхідних кандидатів на посаду як рядових працівників, так і спеціалістів, які втратили роботу через банкрутство своїх підприємств і пройшли перепідготовку для освоєння нової спеціальності.

Агентства по найму. Такі агентства надають послуги з пошуку необхідного персоналу для організації. Для пошуку спеціалістів подається заявка із вказівкою посади, місячного окладу, зміс-

ту діяльності, орієнтовних критеріїв вимог до кандидатів при їх відборі. Агентства направляють більше кандидатів, ніж потрібно, щоб організація самостійно зробила свій вибір. На своїх кандидатів агентство дає «гарантію» якості роботи спеціаліста. У разі звільнення його за власним бажанням або некомпетентності протягом передбаченого терміну агентство зобов'язано безкоштовно направити інших кандидатів на дану посаду.

Самостійний пошук через засоби масової інформації. Організації надають перевагу самостійному пошуку і відбору кандидатів на роботу. Менеджер по персоналу повинен добре знати, до яких засобів масової інформації необхідно звертатися, маючи на увазі їх тираж, місця розповсюдження та коло споживачів (читачів, глядачів). Важливо правильно написати текст об'яви, щоб привернути увагу осіб, які шукають роботу. У тексті зазначається посада і вимоги до кандидатів (освіта, досвід роботи тощо).

Витрати організації на залучення персоналу

Найбільш дешевим засобом залучення кандидатів на роботу є пошук через співробітників, які працюють в організації, їх друзів або родичів. Тут не потрібні великі витрати, тому що співробітники організації виконують значну частину роботи по пошуку і навіть відбору. Якщо організація використовує агентства по найму, то її витрати будуть визначатись у договорі по наданню послуг.

Разом з тим у співробітників агентств не завжди є достатня інформація про стратегію організації, кадрову політику і особливості роботи підрозділів, для яких підбирається кандидат. Це може призводити до непорозумінь аж до відмови всіх кандидатів, яких пропонує агентство. У цьому випадку витрати організації можуть бути значними.

Витрати по залученню нових кваліфікованих менеджерів у США складають 30—40 тисяч доларів на одну людину. Витрати відносяться на рахунок загальних фондів розвитку компанії, а також на рахунок виділених безпосередньо на цілі залучення персоналу. В середньому витрати на приймання на роботу менеджера складають 30—40 % від майбутньої річної заробітної плати. У ці витрати включають: вартість об'яв, транспортні витрати агентів і претендентів, оплата послуг фірм, які здійснюють пошук кандидатів, витрати на зарплату осіб, зайнятих прийманням на роботу.

Оцінка якості роботи по найманню на роботу

Робота по найманню на роботу нових співробітників оцінюється кількісними та якісними показниками.

Кількісні показники показують кількість прийнятих працівників по окремих посадах, на яких не було перерв у роботі. Визначають рівень комплектування штату організації.

Якісний показник ефективності роботи служби персоналу з пошуку та залучення нових працівників розраховується за такою формулою:

$$Я = \frac{Р + П_i + П}{ч},$$

де Я — якість добору працівників, %;

Р — середній рейтинг якості виконуваної роботи підібраними працівниками;

$П_i$ — питома вага нових працівників, які підвищились по службі протягом одного року;

П — питома вага нових працівників, які залишились працювати після одного року роботи;

ч — загальна кількість показників, які враховувались при розрахунках.

8.3. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу

Етапи оцінки

Сутність оцінки якості кандидатів при прийманні на роботу полягає у тому, щоб відібрати таких працівників, які б могли досягти очікуваного організацією результату. Тому оцінка при прийманні — це одна із форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Відбір — це процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах.

У більшості фірм країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про приймання на роботу менеджерів і спеціалістів кандидат повинен пройти сім етапів відбору (рис. 8.1).

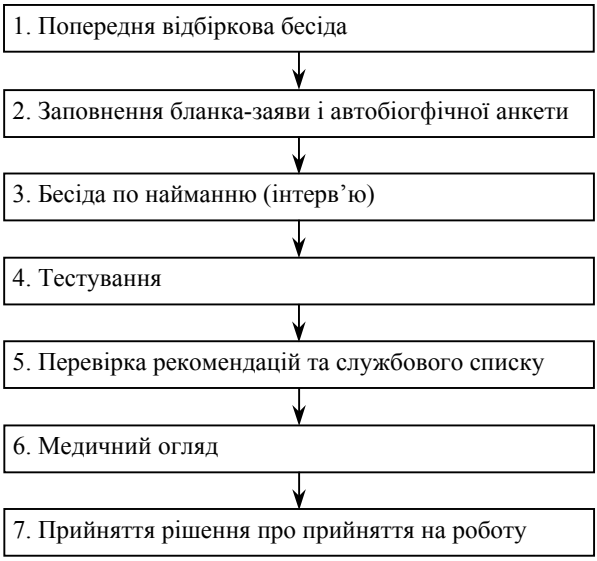


Рис. 8.1. Етапи відбору та оцінки кандидатів

Методи оцінки

На кожному етапі використовуються свої методи оцінки. Всі вони мають загальний недолік — суб'єктивність, і остаточне рішення залежить від того, хто використовує метод або хто залучений у якості експерта. Тому об'єктивність оцінки претендентів на роботу є загальною вимогою до працівників служби персоналу організації. Вона передбачає незалежність висновків від якоїсь окремої думки або міркування.

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

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

Етап 1. Попередня відбірна бесіда

Основна мета бесіди — оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей.

Для деяких спеціальностей необхідно, щоб претенденти приходили на майбутнє місце роботи. Бесіду з ними проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу.

Після бесіди претенденти направляються на наступний етап відбору, інколи знаючи, що у них зменшуються шанси для прийняття на посаду.

У малих організаціях попередня бесіда може проходити замість основної бесіди по найманню (етап 3).

Етап 2. Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети

Претенденти, які пройшли попередню бесіду, повинні заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитується інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента.

Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб на основі цього можна було провести психометричну оцінку претендента.

Питання анкети повинні бути нейтральними і передбачати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови від відповіді. Анкета може запитувати дані про здоров'я, склад розуму, ситуації, з якими доводилось зустрічатись.

Питання можуть мати закритий характер. Наприклад: «Скільки вам було років, коли Ви закінчили 6-й клас? Менше 10: від 10 до 12; від 13 до 14; від 15 до 16.»

Можуть бути задані запитання про думку претендента з якогось приводу.

Слід мати на увазі, що кожний пункт анкети має встановлені критерії результативного відбору.

Анкети з біографічними даними використовуються для виявлення результативності роботи і кількості звільнень.

Етап 3. Бесіда по найманню — інтерв'ю

Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи.

Дослідження показали, що більше 90 % рішень щодо відбору претендентів фірмами США приймаються на основі результатів бесіди.

При прийманні на роботу організації використовують три типи бесід-інтерв'ю:

1) за попередньо розробленою схемою;

2) слабоформалізовані;

3) вільні бесіди не за схемою.

Бесіди за попередньо розробленою схемою запитань здійснюються з використанням стандартного бланку, у якому особа, яка проводить бесіду, відмічає відповіді претендента на поставлені запитання. Багато запитань мають перелік готових варіантів відповідей, і у бланку відмічаються відповіді претендента у передбачених графах. Такі бесіди мають обмежений характер, а одержана інформація не дає широкого уявлення про претендента і можливості пристосувати хід бесіди до відповідей претендента.

Макет бланка для проведення бесіди показано на схемі.

Слабоформалізовані бесіди мають більшу гнучкість, тому що попередньо формулюються тільки основні запитання, а працівник організації може приготувати інші, що виникають у ході бесіди. Не дивлячись на те, що цей метод потребує більшої підготовки до бесіди, її результати значно краще розкривають поставлені запитання, тому він заслуговує більшої уваги. Так фіксується реакція претендента на поставлені запитання, емоціональні прояви тощо.

У вільних бесідах представник організації готує лише список тем, яких слід торкнутися, а іноді не робить навіть і цього. Цей метод бесіди має спонтанний характер, але в ході її недостатньо досвідчені працівники можуть відхилятися від теми, бути непослідовними і, як результат, порушувати плани обох сторін. Один не запитав, що хотів, а другий — не сказав, що хотів.

Помилки представників організації при проведенні бесіди з претендентами на посаду:

Тенденція робити висновок про претендента за першим враженням, з перших хвилин бесіди, в залежності від того, як претендент сидить на стільці, чи підтримує зоровий контакт, який має вигляд та ін.

Проведення бесіди з новим претендентом під враженням (позитивним або негативним) від зустрічі з попереднім претендентом.

Дії представника організації при проведенні співбесіди з претендентом на посаду наведені у таблиці.

Таблиця 8.2

ПЕРЕЛІК ЗАБОРОНЕНИХ І МОЖЛИВИХ ДІЙ ПРИ ПРОВЕДЕННІ СПІВБЕСІДИ У ФІРМАХ США

Предмет співбесіди	Заборонено робити або запитувати	Можливо робити або запитувати
Стать	Робити коментарі і записи крім випадків, коли стать кандидата важлива для виконання роботи	Відзначити зовнішній вигляд
Расова приналежність	Ставити запитання про колір шкіри, очей, волосся, будь-які запитання, які прямо чи опосередковано пов'язані з расовою приналежністю	Відзначити відмінні риси (такі як шрами, для встановлення особистості кандидата)
Каліцтво	Яким чином кандидат одержав каліцтво і наскільки воно є тяжким	Чи здатний кандидат добре і безпечно виконувати завдання, властиві даному робочому процесу
Сімейний стан	Чи одружені Ви? Розведені? Заручені? Ви з ким-небудь постійно проживаєте? Чи бачитесь Ви з колишньою дружиною або чоловіком?	Треба довідатись про сімейний стан тільки після того, як кандидат був прийнятий на роботу, тому що це необхідно для страхування
Наявність дітей	Чи є у Вас діти? Скільки їм років? Хто з ними сидить вдома? Чи плануєте Ви завести ще одну дитину?	Кількість і вік дітей — після того, як кандидат був прийнятий на роботу (ці дані необхідні для страхування)
Фізичні дані	Який Ваш зріст? Яка Ваша вага?	Пояснити кандидату, яку фізичну роботу йому треба буде виконувати (ручна праця, піднімання вантажу і т.ін.). Покажіть, як це робиться. Порадьте пройти медичне обстеження
Рекомендації	Вимагати наявність рекомендацій релігійних органів	Хто рекомендував Вас на цю посаду?
Судимість	Чи були Ви під арештом, чи були Ви судимі, у в'язниці?	Якщо це робиться з метою безпеки, то це потрібно вияснити до співбесіди
Військова повинність	Чому Ви були визнані непридатним до військової служби? У яких військах Ви служили?	Чи ветеран Ви? Чи маєте Ви досвід цивільної роботи, яка пов'язана з діяльністю організації

Закінчення табл. 8.2

Предмет співбесіди	Заборонено робити або запитувати	Можливо робити або запитувати
Вік	Скільки Вам років? Можливо, спробувати оцінити вік по зовнішності кандидата	Необхідно довідатись вже після того, як кандидата прийнято на роботу. Вам уже виповнилося 18 років?
Житлові умови	Чи є у Вас власний дім? Чи наймаєте квартиру?	Чи є у Вас телефон? Якщо немає, то як ми з Вами можемо спілкуватися?

Етап 4. Тестування

Тест — це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування допомагає сформувати думку про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності.

Класифікація тестів*:*

- тести на розумові здібності;
- тести на рух та фізичні можливості;
- тести на оцінку особистості та інтересів;
- тести на досягнення;
- робочі завдання для відбору персоналу.

Дієвість тестів завжди визначається по тому, що він оцінює. При найманні на роботу слово «дієвість» означає, що тест відноситься до виконання даної роботи, тому що результати тесту повинні дати уявлення про здатність людини виконувати певну роботу.

Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв і дієвістю змісту.

Ефективність критеріїв вказує на те, що тест відповідає вимогам, які пред'являються до даного виду діяльності. Тест повинен найкраще відповідати даній діяльності, а його оцінка пов'язуватися з виконанням реальної роботи.

Дієвість змісту тесту — це коли тест визначає зміст роботи у вигляді поведінкових дій. Це можуть бути тести на швидкість роботи на комп'ютері, виконання роботи у реальних робочих умовах.

Американським законодавством встановлені такі правила тестування претендентів на посаду:

1. Користуйтесь тестами у якості доповнення у комбінації з іншими методами — анкетування та вивчення біографії. Тести можуть передбачити тільки 25 % випадків ефективної роботи. Вони є хорошим індикатором того, що претендент справиться з роботою, ніж того, що буде працювати успішно.

2. Оцініть дієвість тесту у Вашій організації, у не схожих організаціях.

3. Оцініть, яка частина претендентів відсікається на кожній стадії відбіркового процесу.

4. Ведіть записи. Необхідно ретельно записувати, чому був прийнятий або не прийнятий на роботу кожний кандидат. Комісією по забезпеченню рівноправності при прийманні на роботу запис «недостатня кваліфікація» явно не задовольняє. Вкажіть об'єктивно, чому кандидату відмовили. Пам'ятайте, що причини відмови можуть бути пізніше перевірені.

5. Користуйтесь послугами спеціалістів, які мають відповідну підготовку.

6. Дуже важливі умови тестування. Тестування треба проводити у тихих, світлих і вентильованих приміщеннях. Всі претенденти повинні тестуватись в однакових умовах.

7. Результати тестування повинні зберігатись у суворій секретності і надаватись тільки особи, які мають право на цю інформацію.

8. Дотримуйтесь рівних прав зайнятості при тестуванні.

Федеральні закони обмежують дискримінацію за расою, кольором шкіри, статтю, релігійними переконаннями, національністю та інвалідністю. Відносно тестування вони передбачають:

1. Ви повинні бути здатними довести, що Ваші тести пов'язані з успішним (неуспішним) виконанням роботи (дієвість);

2. Ви повинні довести, що Ваші тести не обмежують права жодних меншин або інших груп населення. Тягар цих доказів покладено на Вас. Ви вважаєтесь винним до того часу, доки не доведете свою невиновність, демонструючи дієвість та правильність вибору потенційного дискримінуючого пункту Вашого тесту.

3. Ви не можете обійти закони про рівноправність при найманні на роботу.

Тести на розумові здібності:

- тести на розумовий розвиток (пам'ять, швидкість мови, словарний запас);
- тести на особливі розумові здібності (дедуктивне та індуктивне мислення, розвиток словарного запасу, вміння маніпулювати цифрами);

• тести на рухові та фізичні можливості (на координацію і спритність пальців рук, швидкість рух руки і реакції на силу і витривалість, динамічну силу (підтягування), координування дій (стрибки);

• тести оцінки особливості та інтересів для прогнозування поведінки людини на роботі:

• на мотивацію особистості;
• на стійкість;
• на екстравертність;
• емоціональну стійкість;
• здатність до навчання;
• на свідомість;
• на схильність до кар'єри.
• тести на досягнення у конкретних галузях:
• економіки;
• менеджменту;
• маркетингу;
• управління персоналом тощо.

Тести у вигляді робочих завдань відзначаються тим, що вони оцінюють ефективність виконання роботи безпосередньо, тоді як особистісні передбачають виконання роботи через оцінку якостей особи. Завдання виконуються на роботі, тому для них важко підібрати відповіді. Воно має безпосереднє відношення до тієї роботи, на яку наймається претендент, і визначає тільки ділові якості людини.

Етап 5. Перевірка рекомендацій та службового списку

Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендента, його компетенцію, здатність адаптуватись у колективі. Окремі фірми замовляють описування біографії у спеціальних агентствах, які надають інформацію про фінансовий стан, заборгованість, кредити у банку, характер та стиль життя.

Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента — як поточної, так і минулої роботи.

Етап 6. Медичний огляд

Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента:

• робота з харчовими продуктами;

• коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних захворювань;

• коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу.

Етап 7. Прийняття рішення

Це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення.

8.4. Конкурсний відбір персоналу

Конкурс — це конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах.

Система конкурентного відбору складається з таких елементів:

• претенденти, які виставляють свою кандидатуру на конкурс;

• конкурсна комісія, яка організовує конкурс і вибирає форми та методи його проведення;

• механізми оцінки якостей претендентів і прийняття рішень за результатами конкурсу;

• механізми інформування претендентів та інших зацікавлених осіб про хід конкурсу і його результати.

Конкурсний відбір претендентів на посаду дає можливість організації: підняти престиж посади, залучити велику кількість претендентів, підвищити об'єктивність рішення про приймання на роботу, продемонструвати демократизацію та відкритість системи управління персоналом, формувати трудовий колектив із числа висококваліфікованих спеціалістів.

Основними елементами конкурсної процедури є:

1. **Конкурсна комісія.** Вона створюється рішенням адміністрації організації і до її складу входять представники власника майна, адміністрації та профспілкової організації. Вона вивчає ділові, професійні та моральні якості претендентами на посаду. Конкурсна комісія може запропонувати претендентам розробити програму або доповідь перед виборцями, а окремим із них зняти свою кандидатуру з голосування. Вона готує висновки про кандидатів і доводить своє рішення до відома зборів.

2. **Підбір** — це рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду. Цей метод застосовується і для кері-

вних посад високого рівня, де поряд з професійною компетентністю велике значення має уміння кандидата налагоджувати відносини з партнерами різного рівня, з вищим керівництвом і підлеглими. Підбір і оцінку кандидатів здійснює вище керівництво на основі аналізу документів і характеристик, проведення співбесіди. Перевагами цього методу є індивідуальний підхід до підбору кандидатів на посаду, а недоліками — високий ступінь суб'єктивізму.

3. **Відбір** — це демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них.

4. **Вибори —** це спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати. Попередню думку про кожного претендента висловлює конкурсна комісія на основі вивчення офіційних і неофіційних документів та співбесіди. Ця інформація доводиться до виборців (трудового колективу та ін.), перед якими виступають претенденти зі своїми програмами або повідомленнями. Виборці надають перевагу тому чи іншому кандидату шляхом голосування. Кандидат вважається вибраним, якщо за нього проголосувала, залежності від умов конкурсу, — проста більшість, 2/3, 3/4 або 100 % складу голосуючих.

Перевагами вибірного методу є можливість врахування думки членів колективу, а недоліками — суб'єктивізм виборців щодо маловідомих їм кандидатів. Нерідко голосуючі надають перевагу претенденту на основі спостережень за поведінкою кандидата під час виступу з доповіддю або з відповідями на запитання.

Етапи конкурсу

Конкурсна процедура проходить у три етапи:

Етап 1. *Підготовчий* — це процес створення конкурсної комісії як органу, що відповідає за підготовку і проведення конкурсу. Об'яви про вибори, інформацію про строки подачі заяв, вимоги до професійно-кваліфікаційних та інших якостей претендентів розміщуються у стінній пресі організації та засобах масової інформації не пізніше як за 1 місяць до встановленого терміну виборів. Організаційно-технічну роботу по підготовці виборів здійснює кадрова служба організації. Список кандидатів для участі у виборах та основні відомості про них доводяться до відома коле-

ктиву не пізніше як за тиждень до виборів. Кожний кандидат на виборчу посаду має право відмовитись від участі у виборах на будь-якому етапі їх проведення.

Етап 2. *Проведення виборів*. Вибори кандидатів на посаду керівника організації здійснюються на зборах (конференції) трудового колективу. Збори розглядають матеріали конкурсної комісії і виносять рішення про внесення кандидатур відповідних кандидатів для голосування. Всім кандидатам, внесеним до списку для голосування, повинна бути надана можливість виступити перед колективом, доповісти програму своєї майбутньої діяльності. В обговоренні кандидатур може брати участь будь-який член трудового колективу.

Збори є правомірними, якщо в них бере участь більше половини загального колективу.

Обраним вважається кандидат, який отримав більшість голосів за умови, що за нього проголосувало більше половини учасників зборів.

Якщо жоден із кандидатів не набрав більшості голосів, то проводиться повторне голосування. До нього допускаються два кандидати, які одержали найбільшу кількість голосів.

Якщо при повторному голосуванні жоден кандидат не отримав більше половини голосів, то призначаються нові вибори.

Етап 3. *Заключний*. На цьому етапі підводяться підсумки виборів шляхом затвердження результатів голосування органом, який створив конкурсну комісію. Це рішення є основою для власника майна при укладанні контракту і видання наказу про його призначення на посаду керівника організації.

Для забезпечення конкурентності, справедливості, неупередженості при проведенні конкурсів на заміщення вакантних посад голів правління ВАТ Фонд державного майна України створює постійну конкурсну комісію у складі не менше п’яти осіб. Очолює комісію перший заступник голови Фонду або, у разі його відсутності, виконуючий його обов’язки.

Персональний склад комісії затверджується наказом голови Фонду. Для забезпечення роботи комісії призначається секретар.

На конкурсну комісію покладаються такі функції:

- розгляд документів стосовно запропонованих кандидатур та програм діяльності кандидатів на посаду голови правління ВАТ;
- проведення конкурсного відбору кандидатур на заміщення вакантних посад голів правлінь ВАТ.

Конкурсна комісія має такі повноваження:

1) давати висновки щодо програм, наданих кандидатами;

2) давати висновки щодо призначення кандидата на посаду голови правління ВАТ;

3) визначати терміни проведення конкурсів;

4) визначати переможця;

5) публікувати підсумки конкурсів;

6) запрошувати у разі потреби на свої засідання представників органів виконавчої влади, членів наглядових рад ВАТ та інших зацікавлених осіб;

7) за потреби залучати до роботи в комісії працівників Фонду з правом дорадчого голосу;

8) у разі потреби вимагати від кандидатів надання додаткової інформації щодо положень своєї програми;

9) запрошувати до розгляду програм, наданих кандидатами, незалежних експертів.

Порядок роботи комісії

Комісія скликається на засідання у разі:

- видання Фондом відповідного наказу про звільнення голови правління ВАТ та про проведення конкурсу на заміщення цієї вакантної посади;
- якщо голова правління працює на умовах контракту й термін його дії закінчується, а домовленості між сторонами про продовження контракту немає;
- ухилення голови правління від укладення контракту.

Комісія починає роботу на підставі рішення голови комісії та діє відповідно до регламенту роботи комісії, в якому зазначаються:

- ♦ питання, які будуть розглянуті комісією;
- ♦ термін розгляду документів або заслуховування учасників;
- ♦ дата проведення конкурсу;
- ♦ дата публікації про проведення конкурсу в засобах масової інформації.

Засідання комісії вважається правомірним, якщо на ньому присутні не менше ¾ складу комісії.

Учасником конкурсу може бути фізична особа, яка має відповідний рівень професійної підготовки та досвід практичної роботи на керівних посадах.

Учасник конкурсу повинен відповідати іншим вимогам, визначеним законодавством.

Для участі у конкурсі подаються такі документи:

1) заява про участь у конкурсі;

2) заповнений у встановленому порядку особовий листок з обліку кадрів з наклеєною фотокарткою;

3) автобіографія, написана власноручно;

4) копії документів про освіту;

5) план роботи на посаді голови правління ВАТ;

6) програма покращення фінансово-економічного стану ВАТ або програма виходу з кризового стану;

7) листи-подання з організацій, які рекомендують учасника (у разі наявності).

Листи-подання повинні бути підписані керівниками відповідних організацій та містити оцінку плану роботи і програми, надані учасником характеристики особистих якостей і висновок про можливість займати посаду голови правління ВАТ.

План роботи та програма повинні містити техніко-економічне обґрунтування заходів щодо забезпечення прибуткової роботи ВАТ, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності ВАТ, плани ліквідації, у разі наявності заборгованостей з виплат зарплат, перед бюджетом, Пенсійним фондом та ін.

Документи приймаються секретарем комісії. Кінцевий термін прийняття документів — 30 днів з дати оголошення конкурсу.

У разі наявності лише одного претендента на заміщення вакантної посади голови правління ВАТ комісія приймає рішення про розгляд документів, якщо подані ним документи відповідають вимогам умов конкурсу.

Рішення про визначення переможця конкурсу приймається на підставі підсумків голосування членів комісії простою більшістю голосів, про що складається відповідний протокол.

За рівної кількості голосів голос голови комісії є вирішальним.

Протокол, підписаний членами комісії, які були присутні при обговоренні кандидатур та голосуванні, є підставою для укладання Фондом контракту та видання наказу про призначення учасника, який пройшов конкурс, на посаду голови правління ВАТ.

Протокол затверджується головою Фонду або особою, що виконує його обов’язки.

Підсумки проведення конкурсу в п’ятиденний термін після затвердження протоколу подаються секретарем комісії для опублікування в «Українській інвестиційній газеті».

8.5. Порядок приймання на роботу

Прийняття на роботу у підприємствах різних форм власності здійснюється відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, затверджених керівниками підприємств та погоджених із профспілковими організаціями.

Згідно з Конституцією України, під час прийняття на роботу не допускається яке б то не було пряме чи непряме обмеження прав або врахування прямих чи непрямих переваг залежно від статі, раси, національності та віросповідання.

Забороняється відмовляти в прийнятті на роботу за такими мотивами:

- вагітність жінок або матері з малими дітьми;
- соціальне походження, засудження батьків або родичів, судимість, якщо останнє не передбачене законом.

Забороняється приймати на посади з матеріальною відповідальністю осіб, яких було засуджено за крадіжку, хабарництво та інші карні злочини, якщо у вироку окремо і не зазначалось про позбавлення права обіймати певну посаду. Це обмеження діє до зняття судимості.

Конституційне право на працю робітники та службовці використовують шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві. Трудовий договір — це угода між працівником і підприємством, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, підкоряючись внутрішньому розпорядку підприємства, а підприємство зобов'язується платити йому заробітну плату та забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективною угодою та згодою сторін.

Трудові договори за терміном дії бувають таких видів:

- договори, укладені на невизначений строк;
- договори, укладені на визначений строк;
- договори, укладені на час виконання певної роботи.

Трудові договори укладаються в письмовій формі та підписуються працівником і керівником підприємства, після чого працівники оформляються на роботу наказом по підприємству. На підставі наказу про зарахування на роботу в трудовій книжці працівника робиться відповідний запис.

Влаштовуючись на роботу, працівник має подати адміністрації (працівнику з кадрової роботи) трудову книжку, а у випадках, коли особа влаштовується на роботу вперше — довідку з домоу-

правління, ЖЕКу або сільської ради про останню зайнятість; звільнені у запас військовослужбовці подають військові квитки, а молоді спеціалісти — направлення на роботу, яке видається навчальним закладом. У всіх випадках повинен бути паспорт.

У разі прийняття на роботу, яка потребує спеціальних знань, адміністрація може вимагати від працівника диплом (копію) про закінчення навчального закладу або документ про спеціальну професійну підготовку.

З метою охорони здоров'я населення працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування, продовольчих магазинів, дитячих закладів, усіх видів транспорту, а також підприємств шкідливими умовами праці під час прийняття на роботу мають пройти медичний огляду. Списки професій та порядок медичного обстеження встановлює Міністерство охорони здоров'я України.

Порядок оформлення на роботу

Начальник відділу по роботі з персоналом (працівник по кадрах) під час бесіди з особою, яка влаштовується на роботу, пересвідчується у тому, що її трудова книжка, паспорт, диплом, посвідчення, а для військовозобов'язаних — і військовий квиток відповідним чином оформлені, тобто записи у них зроблено правильно, фотокартка у паспорті відповідає особі пред'явника документів. Після цього для особи, яка влаштовується на роботу, виписується бланк наказу про прийняття на роботу. Підписаний начальником відділу кадрів бланк наказу віддається працівникові для ознайомлення з умовами праці та для співбесіди з керівником відділу, який на зворотному боці бланка пише свій висновок про можливість прийняття, а також візує наказ: на яку посаду може бути призначений претендент, з яким окладом або за яким розрядом. Результати медичного обстеження, відмітки про інструктаж з техніки безпеки та протипожежний мінімум проставляються на зворотному боці бланка наказу про прийняття на роботу.

Після підписання наказу про прийняття на роботу відділ персоналу заповнює особову картку, а у трудовій книжці робляться необхідні записи (додаток).

Під час оформлення на роботу службовців їх ознайомлюють з посадовою інструкцією. Всі особи, які влаштовуються на роботу, повинні ознайомитись з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

У наказі про прийняття на роботу слід точно зазначити назву посади, на яку призначено робітника або службовця, відповідно до штатного розкладу.

Особливий порядок виборів і призначення нового голови правління ВАТ відбувається у такому порядку:

1) власникам майна видається наказ про призначення нового виконуючого обов'язки голови правління ВАТ відповідно до статуту та оголошується проведення конкурсу на заміщення цієї вакантної посади;

2) після проведення конкурсу та визначення переможця видається наказ про затвердження підсумків конкурсу і укладання контракту з переможцем;

3) після підписання контракту з переможцем видається наказ про призначення на посаду голови правління ВАТ. Відділ персоналу ВАТ робить відповідний запис у трудовій книжці.

У разі ухилення або зволікання переможцем конкурсу з укладанням контракту без поважних причин протягом місяця від затвердження наказу про підсумки конкурсу видається наказ про оголошення нового конкурсу на заміщення вакантної посади.

Призначення голів правлінь холдингових та державних акціонерних компаній здійснюється аналогічно ВАТ.

Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників

Щодо прийняття на роботу деяких категорій працівників встановлено додаткові правила. Так, законодавством дозволяється приймати на роботу підлітків від 15 до 16 років, якщо це погоджено з комітетом профспілки.

На керівні посади працівників висувають за ініціативою власника майна підприємства на підставі рішення відповідного органу. Призначення на виборчу посаду відбувається за наявності протоколу зборів про обрання працівника на цю посаду. Якщо відповідно до законодавства або статуту підприємства певна посада заміщується на засадах конкурсу, то призначення на роботу відбувається на підставі рішення відповідного органу про обрання за конкурсом. Особливим порядком регулюється прийняття на роботу за сумісництвом. Сумісництво на службі означає одночасне обіймання, крім основної, іншої оплачуваної посади на підприємстві або виконання іншої регулярно оплачуваної роботи.

Особливості оформлення осіб, котрі призначаються на посади з матеріальною відповідальністю, полягають у тому, що з ними

укладається особливий письмовий договір про відповідальність за збереження переданих їм цінностей, який зберігається у бухгалтерії або в особовій справі працівника.

У разі бригадної матеріальної відповідальності бригадир або його заступник призначається наказом після обрання на зборах членів бригади. Нових робітників приймають тільки за згодою загальних зборів бригади.

8.6. Переведення на іншу роботу

Переведення на іншу роботу — це зміна місця роботи працівника, виду трудової діяльності або інших суттєвих умов праці.

До суттєвих умов праці належать:

- розмір і система заробітної плати;
- ступінь складності та важкість роботи;
- час і порядок виконання роботи;
- право на скорочений робочий день;
- право на додаткову відпустку, пільгову пенсію та ін.

У випадках, якщо працівник зарахований до підрозділу, розміщеного в іншій місцевості, то його можна перевести до іншого підрозділу тільки за його згоди, тому що змінюється одна з головних умов — місце роботи.

Для переведення на прохання працівника на іншу роботу потрібно мати згоду адміністрації. Таке прохання адміністрація повинна виконати у таких випадках:

♦якщо працівник через хворобу, перенесену операцію або інші пошкодження здоров'я потребує більш легкої праці;

♦якщо вагітна жінка або мати неповнолітніх дітей не може виконувати своїх звичайних трудових обов'язків.

За працівниками, переведеними за станом здоров'я на легшу роботу, зберігається попередній середній заробіток.

Переведення через виробничу потребу відбувається тоді, коли слід виконати роботи для недопущення чи ліквідації стихійного лиха, виробничої аварії або негайного ліквідування їх наслідків, при виникненні нагальності зміни відсутнього працівника та в інших виняткових випадках.

Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника (тимчасова непрацездатність, відпустка, відрядження), якщо спричинено потребою виконання розпорядчих функцій.

Призначення працівника виконуючим обов'язки на вакантній посаді не можна вважати заміщенням, а тільки переведенням на іншу роботу зі згоди на це працівника.

Не допускається переведення на іншу роботу, не сумісну зі станом здоров'я працівника. Працівники, які мають дисциплінарні порушення, можуть бути переведені на нижчу посаду терміном на один рік. Після закінчення терміну, визначеного адміністрацією, працівник повертається до колишньої роботи.

Переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, а також переведення на роботу на інше підприємство або в іншу місцевість, хоча б і разом з підприємством, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій же місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник не має права переміщати працівника на роботу, не сумісну з його станом здоров'я.

У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці — систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого дня, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад тощо — працівник повинен бути повідомлений не пізніше як за два місяці.

Якщо колишні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється.

Тимчасове переведення на іншу роботу в разі виробничої потреби

У разі виробничої потреби власник має право переводити працівників на термін до одного місяця на не обумовлену трудовим договором роботу на тому ж підприємстві або на іншому підприємстві, але в тій же місцевості з оплатою праці за виконаною роботою, але не нижчою від середнього заробітку за попередньою роботою. Таке переведення допускається з метою попередження стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків; для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі

або псування державного або громадського майна та в інших виняткових випадках, а також заміни відсутнього працівника.

Тривалість переведення на іншу роботу для заміни відсутнього працівника не може перевищувати одного місяця протягом календарного року.

Відмова без поважних причин від тимчасового переведення на іншу роботу в разі виробничої потреби вважається порушенням трудової дисципліни.

Тимчасове переведення на іншу роботу в разі простою

У разі простою працівники переводяться з урахуванням їх спеціальності і кваліфікації на іншу роботу на цьому ж підприємстві на весь час простою або на інше підприємство, але в тій самій місцевості на термін до одного місяця.

Відмова без поважних причин від такого переведення вважається порушенням трудової дисципліни.

При переведенні на нижчеоплачувану роботу внаслідок простою за працівниками, які виконують норми виробітку, зберігається середній заробіток за попередньою роботою, а за працівниками, які не виконують норми або переведені на почасово оплачувану роботу, — їх тарифна ставка (оклад).

У разі простою чи тимчасової заміни відсутнього працівника не допускається переведення кваліфікованих працівників на некваліфіковані роботи.

Контрольні запитання

1. У чому полягає робота по залученню персоналу в організацію.
2. Хто і як створює бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору?
3. Дайте характеристику методів залучення кандидатів на посаду в організацію.
4. Як оцінюються кандидати при прийманні на роботу в організацію?
5. Зміст і значення конкурсного відбору персоналу.
6. Склад і функції конкурсної комісії по відбору працівників в організацію.
7. Які рішення приймає конкурсна комісія організації.
8. Який порядок приймання на роботу в організацію.
9. Який порядок переведення на іншу роботу в організації.
10. Оформіть перелік документів, необхідних при прийманні на роботу менеджера організації.

РОЗДІЛ 9

ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

9.1. Зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу.
9.2. Критерії відбору і оцінки персоналу.
9.3. Методи оцінки працівників.
9.4. Повідомлення працівника про результати оцінки.
9.5. Визначення індивідуальної вартості працівника.
9.6. Порядок і етапи проведення атестації менеджерів спеціалістів.
9.7. Робота з резервом менеджерського персоналу.

9.1. Зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу

Психологи стверджують наявність зв'язку між психологічними рисами людини та її діяльністю. Тому за результатами оцінки перших можна передбачати і ефективність діяльності.

Само слово «якість» працівника не є загальноприйнятим. Деякі науковці використовують поняття «критерії», «вимоги», «фактори». У перших наукових працях переважали терміни «якість», «властивості», а у роботах останніх років — «фактори», «критерії», «вимоги». Але за змістом — це одні й ті самі поняття. Ми надаємо перевагу терміну «якість».

Актуальність оцінки якостей працівника пов'язана з тим, що при прийманні на роботу нових співробітників, відборі кандидатів на нову посаду, плануванні службової кар'єри, проведенні атестації виникає необхідність оцінити особливості якості працівника.

Головним завданням є оцінити відносно стійкі ознаки особистості, так би мовити його потенціал. При цьому важливо не тільки оцінити сучасний стан цього потенціалу, а й закладені у ньому перспективні можливості. Наприклад, як буде поводити себе працівник, коли йому буде надана більша свобода, більша влада або як він буде поводись у ситуації, коли йому буде надана більша свобода, більша влада, або йому прийдеться підкорятись жорстким наказам. Як буде поводись працівник у кризовій ситуації, при постійних невдачах, або, навпаки, в умовах успіху завдяки збігу зовнішніх обставин.

Тут увага не до конкретних результатів діяльності працівника, а до фундаментальних якостей його особистості є правомірною. Крім того, дуже часто взагалі неможливо враховувати результати працівника апарату управління, наприклад, при найманні на роботу нового співробітника.

Приймання на роботу вимагає відмови непридатним і відбору кращих серед достойних. Добре виконання працівником поточних обов'язків ще не гарантує того, що він буде так же працювати у майбутньому і в іншому колективі при зміні ситуації. Тут важливо оцінити не тільки результати роботи, й якість працівника, тобто його фундаментальні властивості. Звідси — необхідність пошуку методів оцінки особистих якостей.

Оцінка результатів праці може бути мало достовірною, особливо коли хороший працівник попав у погано працюючий колектив з некомпетентним керівником. Працівників треба оцінювати не тільки по тому, як він реалізує сьогоднішні цілі, а й по здібностях, ініціативі, досвіду, знанням. А з іншого боку, і підлеглі часто схильні оцінювати не тільки і стільки результати діяльності, скільки особисті якості керівника. Тому оцінка якостей — це необхідний і самостійний метод оцінки управлінських кадрів.

Сучасне управління в умовах комп'ютеризації все наполегливіше вимагає від керівника організації не стільки поточних дій, скільки уміння робити вибір головних напрямів розвитку, здійснювати стратегічне управління. Це посилює увагу до визначення здібностей, потенційних можливостей працівника.

Другим фактором, який обумовлює необхідність оцінки особистих якостей, пов'язаний з тенденцією сучасного управління до децентралізації, свободи у здійсненні господарської діяльності.

В умовах децентралізації, коли посилюються економічні методи управління, особливе значення мають такі якості менеджерів, як наявність організаційних здібностей, самостійність у прийнятті рішень, прагнення до успіху в підприємницькій діяльності, комунікабельність і наполегливість.

Третій фактор — оцінка якостей важлива для організації розстановки працівників в організації, так би мовити, професійної орієнтації всередині апарату управління. Оцінка якостей має активну спрямованість. Вона дає можливість орієнтувати працівника на придбання таких якостей як знання та уміння. Виявлення здібностей до опанування сучасними технологіями дасть можливість менеджерам здійснювати кар'єрне просування працівників,

підвищувати професіоналізм, необхідний для роботи в умовах ринкових відносин.

Ділова оцінка роботи персоналу — це визначення відповідності кількості і якості праці вимогам встановленої технології виконання роботи.

Основними завданнями оцінки роботи персоналу організації є:

1) визначення потенціалу працівника і оцінка фактичного його використання;

2) встановлення вимог до результативності праці для кожного робочого місця і критеріїв їх оцінки;

3) розробка політики проведення оцінок результативності праці;

4) збір інформації та оцінка результативності праці;

5) обговорення результатів оцінки з працівником;

6) прийняття рішення про подальше використання працівника.

Оцінка роботи персоналу організації здійснюється за показниками, які відбивають характер виконуваної роботи на конкретному робочому місці. Такими показниками можуть бути:

- виконання норм виробітку;
- продуктивність праці;
- ефективність праці;
- якість виконуваної роботи;
- трудозатрати по кількості відпрацьованих людино-днів;
- додаткові показники.

Нормування праці — це заходи з оцінки кількості праці, яка має бути реалізована у рамках заданої технології. Діяльність по нормуванню праці в управлінні персоналом є комплексною і дає можливість вирішувати питання оцінки роботи персоналу.

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

Оцінку роботи персоналу здійснює менеджер у такі строки:

- **щоденно** — один раз в кінці робочого дня або робочої неділі. Оцінюється фактична робота виконавців і доводиться до них на так званих «п'ятихвилинках». Відзначаються успіхи в роботі і наявність прорахунків для координування поведінки у майбутньому.
- **періодично** — один раз у півроку або в рік. Обговорюються результати праці, визначаються перспективи і розробляються спільні цілі на наступний період. За результатами оцінки праці розробляється рейтинг успішності і проводяться процедури ранжирування, які дають можливість встановити відмінність між працівниками за одним або декількома показниками.

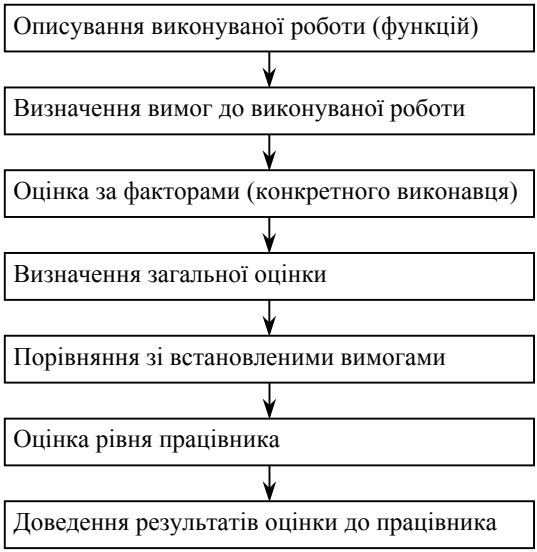


Рис. 9.1. Етапи процесу оцінки роботи персоналу

9.2. Критерії відбору і оцінка персоналу

Управління персоналом неможливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються дуже тонкі процедури відбору, конкурсів, атестацій тощо. Найбільш важливими із них є критерії відбору та оцінки персоналу.

Звичайно, що для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, можуть для керівників і спеціалістів бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) і система оцінки.

Такими критеріями можуть бути:

- професійні;
- ділові;
- морально-психологічні;
- інтегральні.

Професійні критерії — це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

Морально-психологічні критерії розривають такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Інтегральні критерії — це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і показують на його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мови.

Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які слід встановлювати та оцінювати в залежності від спеціалізації посади.

Для прикладу можна навести наступні якості оцінки: спеціалістів організації; менеджерів; керівників, які здійснюють адміністративні функції, і керівників, які не здійснюють адміністративних функцій в організації.

Якості оцінки спеціалістів організації

1. Професійні якості:

1.1. Професійні знання;

1.2. Професійні уміння та навички;

1.3. Знання документів, які регламентують службову діяльність;

1.4. Здатність до накопичення та оновлення професійного досвіду;

1.5. Сутність реалізації досвіду на займаній посаді;

1.6. Здатність до творчого використання професійного досвіду.

2. Ділові якості:

2.1. Організованість у практичній діяльності;

2.2. Відповідальність та виконавчість;

2.3. Ініціатива та підприємливість;

2.4. Самостійність рішень та дій;

2.5. Якість кінцевого результату діяльності.

3. Морально психологічні якості:

3.1. Гуманність;

3.2. Здатність до самооцінки:

3.3. Етика поведінки;

3.4. Стиль спілкування;

3.5. Дисциплінованість;

3.6. Справедливість;
3.7. Чесність;
3.8. Здатність адаптуватись до нових умов;
3.9. Лідерство.
4. Інтегральні якості:
4.1. Авторитарність;
4.2. Інтенсивність (працездатність);
4.3. Культура мислення і мови;
4.4. Комунікативність;
4.5. Загальна культура;
4.6. Культура роботи з документами.

Оціночні якості менеджерів

1. Моральні якості:
1.1. Ставить інтереси організації вище особистих;
1.2. Моральна стійкість;
1.3. Почуття відповідальності за доручену справу;
1.4. Здатність створювати добрі відносини зі всіма працівниками;
1.5. Прагнення підвищувати свій рівень знань та умінь;
1.6. Самолюбивість;
1.7. Самоповага;
1.8. Уміння відкрито визнати свою помилку та виправити її;
1.9. Бережливе ставлення до власності.
2. Уміння керувати колективом та окремими виконавцями:
2.1. Бажання радитись з підлеглими при вирішенні важливих питань життєдіяльності колективу;
2.2. Уміння розподіляти завдання за здібностями виконавців;
2.3. Уміння бачити нове у своїй та інших організаціях;
2.4. Уміння підтримувати дисципліну;
2.5. Уміння переконувати у правильності прийнятих рішень;
2.6. Здатність здійснювати індивідуальний підхід в залежності від становища підлеглих;
2.7. Уміння надавати свободу творчості;
2.8. Здатність «заряджати» енергією та мобілізувати підлеглих власним прикладом;
2.9. Здатність у тактичній формі вимагати виконання посадового завдання;
2.10. Здатність чуйно відноситись ставитись до підлеглих;
2.11. Здатність аналізувати дії підлеглих;
2.12. Пам’ять на підлеглих, їхні справи та вчинки;

2.13. Інтерес до підлеглих, прагнення до спілкування з ними;

2.14. Уміння привабити до себе підлеглих та виховувати у них високі ділові та моральні якості;

2.15. Уміння контролювати роботу підлеглих;

2.16. Прагнення виховувати підлеглих, здатних змінити менеджера.

3. Уміння організовувати свою працю:

3.1. Здатність оперативно приймати правильне рішення;

3.2. Здатність самостійно відповідати за прийняті рішення;

3.3. Уміння планувати свою роботу;

3.4. Уміння доводити справу до кінця;

3.5. Вимогливість до себе;

3.6. Уміння давати тільки реальні обіцянки та виконувати їх;

3.7. Здатність аналізувати свої дії;

3.8. Здатність діяти з деяким ризиком, не чекаючи вказівок вищого керівництва;

3.9. Здатність не виявляти незадоволення, добросовісно виконувати небажані доручення;

3.10. Уміння висловлювати свою думку чітко, ясно та у доступній формі;

3.11. Здатність швидко переключати увагу з одного об'єкта на інший.

4. Знання:

4.1. Прагнення підвищувати свою професійну кваліфікацію;

4.2. Здатність надавати корисні поради з технічних та технологічних питань;

4.3. Здатність надавати корисні поради з економічних питань;

4.4. Здатність надавати корисні поради з питань організації праці;

4.5. Здатність надавати поради з питань менеджменту персоналу;

4.6. Знання підлеглих та особливостей їх характеру.

Оціночні якості керівників, які здійснюють адміністративні функції

1. Моральні якості:

1.1. Почуття відповідальності;

1.2. Готовність підкорити особисті інтереси інтересам обов'язку;

1.3. Чесність;
1.4. Принциповість;
1.5. Здоровий глузд, уміння узгоджувати свої дії з умовами дійсності;
1.6. Зовнішність, манери, охайність, ввічливість.

2. Організаційні здібності:

2.1. Уміння мобілізувати колектив;
2.2. Характер відносин з підлеглими;
2.3. Взаємовідносини з вищим керівництвом;
2.4. Уміння планувати та розподіляти роботу між підлеглими, направляти її, координувати та контролювати;
2.5. Вимогливість, уміння підтримувати дисципліну та відстоювати ділові інтереси;
2.6. Здатність направляти та вчити підлеглих;
2.7. Авторитет;
2.8. Уміння і бажання брати на себе відповідальність;
2.9. Оперативність у прийнятті рішень;
2.10. Турбота про підлеглих.

3. Ділові якості:

3.1. Знання техніки та технології;
3.2. Знання економіки;
3.3. Знання організації роботи персоналу;
3.4. Знання організації виробництва;
3.5. Знання менеджменту підприємства;
3.6. Знання маркетингу;
3.7. Знання менеджменту персоналу;
3.8. Почуття перспективи у розвитку організації;
3.9. Уміння і бажання вибирати нові методи технології, знаходити шляхи до підвищення ефективності виробництва;
3.10. Знання інформаційних технологій та ПЕОМ;
3.11. Налагодження взаємовідносин з іншими сферами зовнішнього середовища організації;
3.12. Підприємливість і схильність до розвитку.

4. Результати роботи очолюваної організації:

4.1. Виконання планових завдань;
4.2. Ритмічність виконання програмних питань;
4.3. Плинність персоналу;
4.4. Кількість порушень трудової та виробничої дисципліни;
4.5. Якість продукції;
4.6. Запровадження інновацій та новітніх технологій;
4.7. Ефективність використання ресурсів;
4.8. Прибутковість.

Оціночні якості керівників, які не здійснюють адміністративних функцій в організації

1. Моральні якості:

1.1. Здатність підкорити особисті інтереси інтересам справи;

1.2. Чесність;

1.3. Принциповість;

1.4. Здоровий глузд, уміння узгоджувати свої уявлення з умовами дійсності;

1.5. Зовнішність і манери, витримка та ввічливість.

2. Ділові якості:

2.1. Знання роботи: обсяг інформації про роботу, розуміння її і знання взаємовідносин з іншими підрозділами організації;

2.2. Точність та дотримання термінів виконання завдань;

2.3. Інтерес до власної роботи, старанність;

2.4. Технічний рівень, зовнішнє оформлення роботи;

2.5. Добросовісність у виконанні завдань;

2.6. Щільність робочого дня;

2.7. Дотримання трудового розпорядку та дисципліни;

2.8. Ініціативність, винахідливість;

2.9. Уміння працювати з людьми (ставлення до колег по роботі та керівників);

2.10. Схильність та здатність вивчати все нове у своїй роботі;

2.11. Творча активність у роботі.

3. Результати праці:

3.1. Кількість наданих інноваційних пропозицій;

3.2. Статті, доповідні записки, доповіді за результатами праці;

3.3. Патенти та винаходи;

3.4. Інші кількісні та якісні показники діяльності працівника;

3.5. Наявність якостей, притаманних керівникам (для висування на керівну роботу).

Основними показниками ділової оцінки працівника організації є:

1.Результативність праці.

2.Професійна поведінка.

3.Особистісні якості.

Результативність праці оцінюється «жорстким» та «м’яким» показниками.

«Жорсткі» показники — це кількісні показники звітних даних підрозділу організації, а «м’які» — визначаються самим оцінником, коли можливість одержання конкретного результату обмежена.

Показники професійної поведінки умовно поділяються на показники досягнення результатів праці по виконанню загальних функцій управління (планування діяльності, організація і регулювання процесу, облік та контроль ходу роботи) і на показники безпосередньої професійної поведінки (співробітництво і колективізм у роботі, самостійність у рішенні тих чи інших завдань, готовність взяти додаткову відповідальність і додаткове навантаження).

Показники особистісної якості працівника мають широкий спектр якостей і суб'єктивний характер. Головним є відсутність можливості безпосереднього спостереження якостей особи. Вимірювання цих якостей є складною справою, і тому цю роботу виконують оцінники (підлеглі, колеги або вищі керівники).

Результати вимірювання показників особистісних якостей вимагають обережного підходу з обов'язковим урахуванням з іншими групами показників.

Хто оцінює працівника?

У більшості американських фірм цим займається менеджер, а у ряді випадків оцінку роботи працівників здійснюють:

♦ Комісія із декількох працівників. Такий підхід має ті переваги, що він виключає упередженість, можливу при проведенні оцінки одним менеджером.

♦ Колеги, які знають рівень результативності оцінюваного.

♦ Підлеглі оцінюваного.

♦ Хтось інший, що немає безпосереднього відношення до оцінюваного.

♦ Самооцінка. Тут працівник оцінює себе з метою розвитку навичок самоаналізу. Він не дає об'єктивної оцінки результативності праці, але результати можуть бути використані для порівняння з результатами інших оцінників.

♦ Змішана форма оцінки з використанням вищенаведених.

І все ж таки основним із розглянутих підходів є оцінка менеджером своїх підлеглих, а оцінку роботи менеджера можуть робити його підлеглі, колеги по роботі менеджера можуть оцінювати його підлеглі, колеги по роботі і вище керівництво, а іноді і з використанням самооцінки.

Найважливішою метою оцінки є виявлення можливостей особистісного розвитку працівників.

До складу оціночних комісій входять безпосередній керівник працівника і 3—4 співробітники. Участь декількох ранжируючих

і складання колективного рейтингу має ряд переваг. Складові рейтингу більш надійні, справедливі і обґрунтованіші, ніж індивідуальні. Крім того, зникають проблеми, пов'язані з упередженістю. Більше того, члени комісії спостерігають різні аспекти виконання роботи, а їх оцінка є більш об'єктивною.

Сьогодні багато фірм дозволяють підлеглим анонімно оцінювати виконання роботи своїх керівників. Цей підхід дає можливість вищому керівництву вивчати стилі керівництва, виявляти потенційні проблеми персоналу і необхідність вживати дієвих заходів щодо окремих менеджерів.

9.3. Методи оцінки персоналу

Практика роботи з персоналом вітчизняних та зарубіжних організацій використовує багато методів і методик оцінки персоналу. Переважну більшість методів можна поділити на дві великі групи:

1. Методи, в основі яких лежать формалізовані підходи (анкетування, тестування та ін.);
2. Методи, засновані на використанні неформальних підходів до вивчення працівників (співбесіда, групова дискусія, спостереження тощо).

У обох групах використовується цифрові або графічні вирази результатів оцінки.

Розглянемо деякі методи оцінки.

1. *Метод заданого вибору*. Цей метод заснований на використанні вимушеного вибору і полягає в тому, що особа, яка проводить оцінку працівника, повинна вибрати для нього попередньо сформульовані якості із набору описуваних. Типовий набір таких описувань показано у таблиці. Спеціалісти відділу персоналу готують свої запитання (пункти анкети), а експерти оцінюють ці пункти з точки зору їх можливого застосування як до ефективної, так і до неефективної роботи. Метод вимушеного вибору може використовуватись керівництвом, колегами і підлеглими при визначенні результативності роботи персоналу.

Оцінка здійснюється за шкалою зменшуючої важливості виконання роботи у балах від 1 до 4. Оцінку 1 одержує найбільш характерна риса працівника, а оцінку 4 — найменш характерна риса.

Наприклад, для визначення ініціативи і підприємливості сформульовані такі 4 риси:

1. Ініціативний, творчо ставиться до вирішення практичних завдань, здатний генерувати обґрунтовані пропозиції.

2. Підприємливий, здатний до ініціативи, активний, творчо ставиться до справи; має підприємницькі здібності.

3. Ініціативу проявляє за необхідності; активністю і творчим ставленням до справи не відзначається, підприємницькі здібності не виявлені.

4. Безініціативний, у ставленні до роботи переважає пасивність, елементи творчого підходу не виявлені.

Перша риса оцінюється — 5 балів, друга — 4,5—4, третя — 3,5—3, а четверта — 2,5—2 бали.

За підсумком всіх критеріїв, властивих даному працівнику, визначається загальна оцінка його роботи.

На цій основі побудований універсальний бланк актуальної оцінки персоналу (метод УБАО). Універсальність бланка полягає у тому, що він може використовуватися для оцінки різних категорій персоналу з відносно високою творчістю.

Цей метод дає можливість значно знизити ступінь суб'єктивності оцінки. Результати роботи експертів (заповнений бланк) підлягає автоматизованій обробці. Він дає можливість вирішувати практичні завдання по управлінню персоналом в організації (накопичення статистичних даних, аналізується динаміка змін показників оцінюваних критеріїв, встановлення рейтингу персоналу по посадах та ін.)

Зразок бланка наведено у табл. 9.1.

Бланк складається із блоків:

- загальні дані;
- критерії оцінки;
- шкала оцінок і узагальнений показник;
- висновки;
- підписи атестуючи.

Він використовується для автоматизованої і для ручної обробки.

Основним навантаженням бланку є «критерії» (професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні). У розділі «шкала оцінок та узагальнений показник» міститься чотири рівні оцінки результатів (високий, достатній, задовільний, низький). Рівень оцінки результатів визначається шляхом порівняння узагальненого показника з цифровим інтегралом, який відповідає одному із вказаних рівнів.

Зміст критеріїв складають характеристики, що підлягають оцінюванню. Зміст критеріїв залежить від категорій персоналу (менеджери, керівники, спеціалісти) груп, посад і специфіки діяльності персоналу.

Таблиця 9.1

УНІВЕРСАЛЬНИЙ БЛАНК
АКТУАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ (УБАОП-93 ТАІ)

1.00. Загальні дані

1.01. _____ П.І.Б.

1.02. _____ рік, дата народження

1.03. _____ рівень освіти: вища, н/вища, середня

1.04. _____ назва навчального закладу, рік закінчення

1.05. _____ спеціальність і кваліфікація по освіті

1.06. _____ займана посада

1.07. _____ дата зарахування на посаду

1.08. _____ загальний трудовий стаж

1.09. _____ стаж роботи за спец.

1.10. _____ стаж за придбаною спец.

1.11. _____ вчений ступінь

1.12. _____ вчене звання

1.13. _____ рік підвищення кваліфікації

1.14. _____ минулий показник

2.00. Критерії

		Бали атестуючих			Описування оцінюваних індикаторів
		1	2	3	
2.01. Професійні					
1	Професійні знання				
2	Професійні уміння і навички				
3	Знання документів службової діяльності				
4	Здатність до накопичення професійного досвіду				
5	Ступінь реалізації досвіду по займаній посаді				
6	Здатність до творчого використання професійного досвіду				
7	Показник по критерію				
8	Минулий показник				

Продовження табл. 9.1

		Бали атестуючих			Описування оцінюваних індикаторів
		1	2	3	
2.02. Ділові					
1	Організованість у практичній діяльності				
2	Відповідальність і виконавчість				
3	Ініціатива та підприємливість				
4	Самостійність рішень і дій				
5	Керівництво підлеглими та результативність діяльності				
6	Якість кінцевого результату діяльності				
7	Показник по критерію				
8	Минулий показник				
2.03. Морально-психологічні					
1	Гуманність				
2	Здатність до самооцінки				
3	Етика поведінки, стиль спілкування				
4	Дисциплінованість				
5	Справедливість і чесність				
6	Здатність адаптуватись до нових умов				
7	Лідерство				
8	Показник по критерію				
9	Минулий показник				
2.04. Інтегральні					
1	Авторитетність				
2	Інтенсивність праці (працездатність)				
3	Культура мислення і мови				
4	Комунікабельність				

Закінчення табл. 9.1

		Бали атестуючих			Описування оцінюваних індикаторів
		1	2	3	
5	Загальна культура				
6	Культура роботи з документами				
7	Показник по критерію				
8	Минулий показник				

3.00. Шкала оцінок і узагальнений показник

3.01. Показник	3.02. Високий	3.03. Достатній	3.04. Задовільний	3.05. Низький

4.00. Висновки

4.01. Вказується пропозиція у посадовій зміні або у матеріальному заохоченні				
4.02. Думка і підпис оцінюваного	4.03. Згодний цілком	4.04. Згодний в основному	4.05. У більшій мірі не згодний	4.06. Категорично не згодний

5.00. Підписи атестованих

1. _____
посада безпосереднього керівника

дата _____ підпис _____

2. _____
посада вищого керівника

дата _____ підпис _____

3. _____
посада вищого керівника

дата _____ підпис _____

Експертами виступають безпосередній керівник та вищі керівники, а в конфліктних ситуаціях експертами можуть бути інші співробітники, які знають оцінюваного.

По кожному індикатору експерт виставляє оцінку від 2 до 5 (вищий бал) балів. Кожний індикатор має чотири рівні прояву і кожному з них відповідає встановлений інтервал балів.

Показник по кожному критерію визначається як середньоарифметичне із суми оцінок виставлених по індикаторах.

Узагальнений показник розраховується як середньоарифметичне із суми чотирьох показників і порівнюється з одним із розрахункових інтервалів шкали оцінок.

Шкала оцінок може використовуватися для прийняття рішення щодо преміювання, а також для посадового пересування працівника. Тут вищому рівню відповідає висновок — «заслуговує призначення на вищу посаду»; достатньому — «відповідає заміщуваній посаді»; задовільному — «відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії по службовій діяльності»; низькому — «не відповідає займаній посаді».

Варіант описування індикаторів для оцінки менеджерів надається у додатку.

2. *Описувальний метод оцінки*. Сутність цього методу полягає у тому, що контролеру (оціннику) пропонується описати переваги і недоліки поведінки працівника. У деяких організаціях цей метод комбінують з іншими, наприклад, з графічною шкалою рейтингу. Для цього використовують анкету за формою, представленою на схемі.

Кількість та склад параметрів, за якими проводиться оцінка, можуть бути різними.

Оцінка може проставлятись у одній із пустих клітинок по кожній якості. Виведений таким чином рейтинг «відмінно» може відповідати оцінці 4, а рейтинг «незадовільно» — оцінці 0. Осіб, які проводять оцінку, запрошують прокоментувати і обґрунтувати її.

Коментарі працівника (для заповнення самим працівником)

1. Основні досягнення: коротко опишіть свої досягнення у роботі за останній період на цій посаді.

_____

_____

_____

2. Необхідна підтримка: який вид допомоги, порад або підтримки Ви хотіли б одержати для підвищення результативності своєї праці у майбутньому.

_____
_____
_____

3. Основні галузеві відповідальності: назвіть 1-2 види робіт, відповідальність за яку хотіли б узяти на себе під час наступного періоду оцінки.

_____
_____
_____

4. Діяльність на особистому розвитку: опишіть які заходи яких Ви вжили для свого індивідуального розвитку (навчання на курсах тощо), які б Ви хотіли здійснити зараз.

_____
_____
_____

5. Фактори результативності праці: у кожній із названих рубрик зробіть відмітку однієї галузі, у якій, на Вашу думку, вашому Ви сильні. Але якщо всі вони необхідні для роботи і Ви не можете визначитись, то не робіть у цій рубриці відмітку взагалі.

Спілкування з колегами:
- пишу ясно і коротко;
- говорю ясно і коротко;
- добре працюю з колегами;
- добре працюю з підлеглими;
- добре працюю з керівниками;
- завжди допомагаю клієнтам;
- переконливо викладаю ідеї.
- _____

Навички роботи / досвід:
- завжди закінчую робочі засідання;
- знаю основні аспекти роботи;
- хочу? щоб мене трохи контролювали;
- іноді роблю помилки;
- працюю за графіком;
- знаю сучасні досягнення у даній галузі.
- _____

Планування роботи:

- ставлю перед собою реальні завдання;
- точно аналізую запити і потреби;
- результативний;
- приймаю багато рішень;
- ефективно знаходжу і вирішую проблеми
- _____

Організація власної роботи:

- моя документація завжди у порядку;
- розподіляю завдання необхідним чином;
- перевіряю ефективність дій;
- визначаю основні цілі роботи;
- економно і ефективно використовую час;
- _____

Спостережливість:

- точно визначаю результативність праці підлеглих;
- демонструю ефективне лідерство;
- спонукаю підлеглих;
- _____

Контроль:

- суворо додержуюсь політики підприємства і встановлених правил;
- визначаю прийнятні стандарти якості;
- не виходжу за рамки встановлених витрат;
- _____

Інші якості:

- знаю, де шукати інформацію;
- розробляю і розвиваю творчі ідеї;
- добре справляюсь з роботою за наявності тиску;
- пристосовуюсь до змін;
- приймаю хороші рішення;
- _____

6.Вкажіть специфічні галузі діяльності, у яких Вам би хотілось підвищити власну кваліфікацію.

_____

_____

7.Інтерес до кар'єри: якщо він є — вкажіть інші галузі Ваших інтересів або кінцеві цілі кар'єри.

_____

_____

Підпис працівника _____ дата _____

Після заповнення Розділу 1 дайте його своєму керівнику.

Після описування оцінник проставляє одну із поміток:
— «працівник підходить під це описування»
— «працівник кращий, ніж це описування»
— «працівник гірший, ніж це опитування».

Типова графічна шкала рейтингу

Прізвище _____ Відділ _____ Дата _____

	Відмінно	Добре	Задовільно	Посередньо	Незадовільно
Кількість роботи: обсяг виробленої продукції в нормальних умовах. Коментарі: _____					
Якість роботи: старанність, акуратність, точність. Коментарі: _____					
Знання роботи: чітке розуміння особливостей і факторів до роботи. Коментарі: _____					
4. Особисті якості: особистість, зовнішність, спілкування, лідерські якості, чесність. Коментарі: _____					
5. Співпраця: здатність і бажання працювати з колегами, начальниками і підлеглими для досягнення успіху. Коментарі: _____					
6. Надійність: свідомість, акуратність, точність, чітке виконання робочого графіку (відвідування, обідня перерва) Коментарі: _____					
7. Ініціативність: схильність до самостійної роботи з підвищеною відповідальністю. Коментарі: _____					

Із графічної шкали рейтингу можна зробити висновки щодо низького рівня результативності праці:

1. Працівник має суттєві прогалини у професійних знаннях. Знає тільки деякі аспекти роботи. Недостатність знань і досвіду знижує власну продуктивність праці. Потребує перевірок (контролю роботи).

2. Ухиляється від прийняття власних рішень. Приймає рішення ненадійні. Відмовляється брати на себе відповідальність за прийняті рішення.

3. Не може планувати роботу. Неорганізований і завжди непідготовлений. Не виконує вчасно завдань.

4. Неправильно використовує або втрачає ресурси, не має системи для підрахунку матеріалів. Затримує роботу інших помилковими рішеннями.

3. *Метод оцінки по вирішальній ситуації*. Зміст цього методу полягає у тому, що спеціалісти з управління персоналом готують перелік описувань «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у окремих ситуаціях. Ці ситуації називають «вирішальними ситуаціями». Оцінник записує приклади поведінки працівника (правильного і неправильного) по кожній рубриці, а в ході оціночної бесіди порівнює їх і дає в результаті позитивну або негативну оцінку. Цей метод оцінки по вирішальній ситуації частіше за все використовується в оцінках керівництва, а не колег і підлеглих.

4. *Метод шкали поведінкових настанов*. Цей метод розробили Сміт і Кендал. Він заснований на використанні вирішальних ситуацій, які є основними позиціями на «шкалі очікуваної поведінки».

Анкета рейтингу має від 6 до 10 спеціально визначених характеристик результативності роботи. Кожна з них виводиться із 5—6 вирішальних ситуацій.

На схемі показаний один із прикладів такої анкети для оцінки результативності інженерної праці.

Особа, яка проводить оцінку, прочитує описування і ставить помітку на шкалі у відповідності з кваліфікацією оцінюваного.

Шкала включає такі пункти:

1. Визначаються від 6 до 10 характеристик, узгоджених оцінниками з оцінюваними.

2. Характеристики визначаються позитивними і негативними вирішальними ситуаціями.

3. За цими характеристикам здійснюється оцінка продуктивності праці персоналу.

4. Оцінюваним повідомляється їх рейтинг і використовуються описування в анкеті.

Перевагою цього методу є те, що результати оцінки результативності праці повідомляються оцінюваним у формі вирішальних ситуацій, добре їм зрозумілих.

Приклад однієї із характеристик інженерної праці

_____ _____

Інженерна компетенція Прізвище інженера

Висновки результатів оцінки результативності роботи працівника по сумі рейтингів, відзначених оцінником.

9 — Оцінюваний інженер має широкий спектр технічних навичок і може виконувати всі завдання з відмінними результатами.

8 — _____

7 — Він здатний використовувати у більшості ситуацій добрий спектр технічних навичок і може добре виконувати більшу частину завдань.

6 — _____

5 — Він здатний використовувати деякі технічні навички і від нього можна чекати виконання більшої частини завдань.

4 — _____

3 — У нього є деякі труднощі з використанням технічних навичок, він може виконати більшу частину завдань з запізненням.

2 — _____

1 — Він не вміє використовувати технічні навички і через це може затягувати терміни виконання роботи.

Проведення бесіди оцінки праці персоналу

До оціночних критеріїв ефективності кадрової політики організації належать:

- Результативність праці;
- Додержання встановлених норм і законодавства;
- Задоволеність працею;

- Наявність прогулів;
- Плинність кадрів;
- Наявність трудових конфліктів;
- Наявність скарг;
- Частота робочого травматизму.

Всі ці критерії визначають кінцеві результати діяльності організації і конкурентоспроможність продукції (послуг). Отже, ми бачимо, що для ефективної роботи з людьми треба не тільки кваліфіковано виконувати ту чи іншу роботи, але й, визначити та здійснювати контроль за результативністю праці.

Важливим фактором, який впливає на оцінку результативності праці є особисте відношення оцінника до працівника. Коли моральні цінності оцінника співпадають з робочою етикою, то оцінка дає позитивний результат, а якщо ж цей процес у поганих руках, то збільшується кількість звільнень, знижується продуктивність праці.

Суттєво впливає на оцінку результативності праці і стиль керівництва менеджера, який може використати одержану оцінку по-різному: чесно або нечесно, у підтримку або покарання, позитивно або негативно. Більше того, оцінка результативності праці може призвести до протилежних висновків, ніж це передбачалось її організаторами.

Отже, є багато прихильників і супротивників офіційної атестації результативності праці персоналу. Але більше аргументів на користь оцінки: вона допомагає визначити яким працівникам необхідна більша підготовка; встановити і зміцнити ділові стосунки між підлеглими і керівником через обговорення результатів оцінки; спонукає менеджерів надавати необхідну допомогу; підвищити заробітну плату; підвищити у посаді; звільнити.

Оцінка спонукає працівників працювати більш результативно, розвиває ініціативу, почуття відповідальності і стимулює працювати краще. На її основі здійснюється переведення, просування по службі, нагороди, заохочення і звільнення.

Американське законодавство передбачає такі вимоги до роботодавців щодо оцінки працівників:

- на висновки не повинні впливати стать, вік, національність і релігійні переконання оцінюваних осіб;
- треба використовувати більше одного незалежного оцінника;
- уникати оцінки таких якостей, як «надійність», «енергійність», «здібність» і «особисте ставлення»;
- дані по оцінці результативності праці повинні перевірятись емпірично;

• стандарти результативності праці мають бути доведені до працівників завчасно;

• оцінники повинні мати вказівки по проведенню оцінки результативності праці;

• оцінку треба проводити по окремих специфічних робочих навичках, а не «взагалі»;

• працівників треба знайомити з висновками оцінки.

У практиці роботи організацій використовуються три типи бесід по оцінці праці персоналу:

1. бесіди при підвищенні по службі;
2. бесіди без підвищення по службі;
3. бесіди для корекції плану.

Перший тип бесід проводиться менеджером зі своїми працівниками, які добре виконують роботу і мають перспективи просування по службі. Це найлегший тип бесіди, тому що її метою є обговорення плану кар'єри підлеглого, розробка конкретного плану дій для освітнього і професійного розвитку, необхідного для переходу підлеглих на іншу роботу.

Другий тип бесіди проводиться з працівниками, які задовільно виконують роботу, але без перспективи підвищення по службі. Можливо, сам підлеглий уже досяг рівня компетентності або в організації немає вакантних місць, або він задоволений своїм становищем і не хоче просуватися по службі.

Метою такої бесіди є не покращення роботи або розвитку працівника, а підтримка добре виконуваної роботи і своїх обов'язків. Це нелегка бесіда, тому що менеджер повинен знайти стимули, найважливіші для працівника: збільшення повноважень, похвала у колективі, оплата понаднормованого часу і т.п.

Третій тип бесіди проводиться тоді, коли працівник виконує свої обов'язки незадовільно, але можливо ще виправити його ставлення до роботи, тобто провести корекцію його поведінки, спільно розробити план заходів для покращення виконання поставлених завдань.

Якого б типу бесіда не була, оціннику треба до неї добре підготуватись. А це значить:

• зібрати і вивчити всю необхідну інформацію;

• підготувати до бесіди працівника, попередивши його про це не менше як за 7 днів; щоб він підвів підсумки своєї роботи, проаналізував недоліки і невирішені питання, підготував необхідні запитання;

• вибрати час і місце для бесіди з підлеглими, виділивши достатньо часу на це. Якщо бесіда з рядовим працівником триває до однієї години, то для керівного персоналу — 2–3 години;

• переконатись, що під час бесіди не будуть відволікати телефонні дзвінки або відвідувачі.

Під час бесіди слід дотримуватись таких правил:

1. Бути і відвертим. Тематика бесіди повинна відповідати цілям роботи:

♦ збитки і витрати товарно-матеріальних цінностей і використання матеріалів;

♦ зниження собівартості;

♦ наявність недоліків і помилок;

♦ скарги споживачів, повернення товарів;

♦ організаційна культура і етика поведінки;

♦ інші питання, виходячи із службових повноважень.

2. Не треба ставити запитань, які можуть образити людину. Краще порівнювати виконання службових повноважень працівника з нормами і не порівнювати одного працівника з іншим.

3. Треба спонукати підлеглого до розмови і уважно вислуховувати його відповіді або запитання. Краще задавати відкриті запитання типу: «Як Ви думаєте, що ми зможемо зробити для покращення ситуації?», використовувати фразу «продовжуйте» та «розкажіть детальніше» тощо.

4. Не треба вести пустих розмов. Треба переконатись, що працівник робить добре, а що погано, наводити приклади і взагалі зробити так, щоб він погодився покращити свою роботу. Розробити план подальших дій.

Якщо працівника звинувачено у поганому виконанні службових обов'язків, то його першою реакцією буде захист (одна із природних форм поведінки людини), заперечення недоліків, а іноді агресивна реакція на критику. У будь-якому випадку захисту психолог Мортимер Фейнберг пропонує менеджерам:

1. Не треба атакувати оборону підлеглого і пояснювати йому причину його поведінки.

2. Не треба атакувати оборону підлеглого і пояснювати йому.

3. Треба зосереджуватися на роботі, а не на людині.

4. Кращим способом при агресивному захисті — нічого не передбачати, а відкласти дії, щоб дати достатній час для встановлення нормального спілкування.

5. треба виявити свої власні обмеження і не вважати, що можете вирішити будь-яку проблему. Одна справа — показати людям розуміння проблеми, а вирішувати глибокі або складні психологічні проблеми — зовсім інша.

Критика не повинна принижувати людину. Зауваження краще робити у конструктивній формі, уникати погроз, частіше здійснювати

зворотній зв'язок з підлеглими, щоб при звітуванні не виникали непорозуміння. Ніхто не може бути завжди поганим або завжди хорошим чи добрим. Критика має бути об'єктивною і неупередженою.

У ході бесіди персоналу менеджер повинен пояснити підлеглому проблеми у його роботі, поставити ціль для її покращення і скласти план дій по її досягненню.

Треба завжди розуміти, що кінцева мета оціночної бесіди — покращення роботи, якісне виконання службових обов'язків підлеглим.

9.4. Повідомлення працівнику про результати оцінок

Одержані результати оцінки праці оцінник повинен обговорити з працівником, який оцінювався у формі бесіди. Повідомляються рейтинги працівника і на їх основі даються поради. Якщо ж оцінка використовується для визначення заробітної плати або підвищення по службі, то повідомлення про рейтинг не обов'язкове, але бажане.

Особа, яка проводить бесіду, повинна мати необхідні навички чітко викладати свою думку, уважно слухати працівника. Бесіда може бути некорисною, якщо оцінник не підготувався до неї, тому що критика низької результативності праці викликає негативну реакцію до неї з боку працівника. Краще за все бесіда повинна бути направлена на вирішення проблем, що стосується роботи, підключаючи до цього працівника.

Бесіда з працівником, окрім цілей повідомлення про результати проведеної оцінки, має бути націлена на:

- заохочення високої результативності праці;
- зміну поведінки працівників, результати праці яких нижчі за прийняті стандарти.

Після такої бесіди оцінник передає результати у відділ управління персоналом для узагальнення висновків. Якщо працівник не задоволений результатами оцінки, то він може звернутись з проханням про перегляд справи до профспілкової організації або до вищого керівництва організації.

Норман Мейєр описав три підходи, які використовуються у США в бесідах особою, яка проводить оцінку і оцінює мого працівника: перший — «розкажи — продай», другий — «розкажи — послухай» і третій — «рішення проблем». Ці підходи показані на схемі.

Методи проведення бесід по оцінці персоналу

«розкажи — продай»	«розкажи — послухай»	«рішення проблем»
1. Інтерв'ю виконує роль		
Судді	Судді	Помічника
2. Пропозиції		
Працівник хоче усунути недоліки, якщо він знає як покращити свою роботу може той, хто хоче це зробити. Менеджер знає і уміє оцінювати підлеглого	Люди можуть змінюватись, якщо позбавити їх від необхідності захищатись	Зростання може бути без виправлення помилок. Обговорення проблем роботи призводить до покращення результатів праці
3. Завдання бесіди:		
Повідомити результати оцінок. Переконати, підвищити результативність праці	Повідомити результати оцінки. Надати можливість виговоритись на свій захист	Стимулювати працівника займатись своїм зростанням і розвитком
4. Реакція:		
Немає бажання захищатись. Хоче приховати ворожість	Бажання захищатись виливається у слова. Працівник почуває себе вільно	Вирішуються проблеми
5. Навички:		
Наявність терпіння і вміння продати товар	Вислуховування проблем і підведення підсумків	Вислуховування проблем. Поява ідей, підведення підсумків
6. Мотивація:		
Використання позитивного або негативного збудження	Зниження опору до змін	Збільшення свободи і підвищення відповідальності
7. Вигода:		
Успіх буде тоді, коли працівник поважає оцінника	Розвиває позитивне ставлення до керівника, що збільшує успіх	Переконаний у покращенні якоїсь роботи
8. Ризик:		
Втрачається лояльність, стримується об'єктивність оцінки	Може не з'явитись необхідність у розвитку	Працівник може мати мало ідей. Зміни можуть бути не такими, як передбачає керівник
9. Цінності		
Довгий час зберігаються навички, встановлений порядок і цінності	Оцінник може змінити свої погляди після бесіди з працівником	Обидва учасники бесіди навчаються, обмінюються поглядами і досвідом

Метод «розкажи — продай» краще за все використовується з новими малодосвідченими працівниками, а метод «вирішення проблеми» максимально спонукає працівника брати участь у бесіді і використовується з більш досвідченими працівниками.

Менеджер повинен мати добрі навички спілкування, вміти слухати, у подробицях збирати і аналізувати інформацію, обговорювати наявність і використання ресурсів.

Бесіда не досягає цілі при поганій підготовці, наявність помилок або нездатності досягти взаєморозуміння оцінника і оцінюваного. Це не означає, що оцінник не може критикувати недоліки і низьку результативність праці або що деякі працівники не будуть себе захищати. Окремі працівники неправильно реагують на критику — починають сердитись або замикаються в собі. Під час бесіди треба зосереджуватись на проблемах і критикувати не працівника, а погано виконану роботу, залучати працівника до постановки реальних завдань по підвищенню результативності праці. Доводячи свою інформацію без погроз, оцінник може одержати користь від такої бесіди.

Основними напрямами підвищення ефективності бесід по оцінці результативності праці можуть бути:

1. Працівники і оцінники повинні готуватись до зустрічі і бути готовими обговорювати минулу результативність праці працівника на основі завдань того періоду.

2. Дати працівнику можливість розслабитись і підкреслити, що ця бесіда не є дисциплінарним заходом, а зустріччю для обговорення минулої роботи для того, щоб підвищити результативність праці робітника у майбутньому, покращити його задоволеність і надати шанс для подальшого розвитку працівника.

3. Планувати час проведення бесіди таким чином, щоб половина відведеного на бесіду часу залишилась для обговорення оцінки і майбутньої роботи самим працівником.

4. Починати бесіду слід з позитивних досягнень працівника. Викладення недоліків требу розміщувати між двома позитивними результатами. Зосереджувати увагу на обговоренні результатів роботи, а не на критиці особистісних якостей. Підкреслити, що метою обговорення окремих питань є усунення цих проблем у майбутньому, а не на критиці недоліків. Не слід згадувати більше одного-двох недоліків під час однієї бесіди.

5. Дуже важливим є те, як оцінник обговорює негативні моменти роботи працівника. Треба дуже обережно підбирати слова при викладенні недоліків. Критикується результативність праці так, щоб сам працівник розумів, що завдання бесіди є покращен-

ня його роботи у майбутньому, а не обговорення минулих недоліків.

6. Бесіда повинна проходити між один на один.

7. Слідкувати за тим, щоб не перенавантажувати працівника інформацією.

8. Заохочувати працівника до бесіди, його самооцінки і аналізу своєї роботи. Рекомендувати працівнику періодично проводити самооцінку.

9. Останнім аспектом бесіди має бути обговорення майбутніх завдань і питання про те, як менеджер може допомогти працівнику досягти власних цілей і цілей організації.

Якщо бесіда вірно побудована і проведена, то вона може внести суттєвий вклад у підвищення результативності праці робітника.

Таким чином, оцінка результативності праці є важливою частиною процесу управління персоналом, яка допомагає організації визначити, наскільки ефективно працівник виконує свою роботу. Ця робота прийнятна для працівників апарату управління організації.

9.5. Визначення індивідуальної вартості працівника

Наукові дослідження останніх років показали, що логіка вчинків та дій людини пов'язана не з тими чи іншими окремими якостями, а з усією сукупністю якостей особистості. Іншими словами, окремі якості впливають на діяльність не безпосередньо, а через те ціле, у яке вони зливаються, створюючи особистість. Тому підхід з цих позицій дає можливість зрозуміти глибше не тільки ці якості, але й особистість у цілому. Тільки при такому підході виникає те, що відрізняє кожну людину, складає індивідуальність, визначає логіку її поведінки і дає можливість передбачати цю поведінку в нових ситуаціях.

Взаємодія окремих якостей призводить до виникнення нових відтінків, посилюючи окремі з них, а деякі приглушуються, або виникають протиріччя якостей. Ці протиріччя не є недоліком, а ознакою життєвості цілого організму, який має неоднорідність окремих елементів.

При такому розумінні цілого значно полегшується вирішення питання не тільки про майбутню поведінку працівника, а й про те, які якості треба виховувати і розвивати.

Управління персоналом вимагає узгодження управлінського впливу з психологічними закономірностями поведінки людей. Тут на перший план виступають такі компоненти, як особистість, робоча група, трудовий колектив. Менеджер знаходиться у психологічній реальності трудового колективу і управляє працівниками з урахуванням психологічних закономірностей поведінки людей.

Ігнорування цих закономірностей приводить до виникнення конфліктів, плинності персоналу, порушень трудової дисципліни, зниження продуктивності праці і якості продукції (послуг).

Але ж у ринковій економіці робоча сила є товаром. А товар на ринку має вартість і споживчу вартість. Так визначається економічна теорія вартості. Працівник має якусь вартість, якщо він здатний приносити якусь користь, вигоду або доход, і навпаки, якщо працівник не має такої здатності, він не має і вартості. Але два працівники, на придбання і підготовку яких були витрачені однакові кошти, можуть у майбутньому мати зовсім різну продуктивність, а значить, і різну цінність для організації. Тому використання початкових або відновлених витрат людських ресурсів дає можливість якоюсь мірою оцінити їх вартість для організації. Така оцінка може бути тільки умовною і приблизною.

Концепція вартості людських ресурсів заснована на викладених вище передумовах. Людські ресурси володіють вартістю, якщо вони здатні приносити у майбутньому доход, віддаючи свою робочу силу. Можна сказати, що вартість персоналу, як і інших ресурсів, є сьогоднішня вартість очікуваних від них послуг і доходів у майбутньому.

Вартість працівника для організації також залежить від терміну, протягом якого він може надавати організації свої послуги і приносити доход, тобто терміну роботи даній організації. У Мічиганському університеті розроблена модель індивідуальної вартості працівника, засновану на поняттях умовної вартості і такої, що реалізується.

За цією моделлю індивідуальна цінність працівника визначається обсягом очікуваних послуг, які працівник надає або реалізує, працюючи в організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника (УВ). Одночасно індивідуальна цінність залежить від очікуваної вірогідності того, що працівник залишиться працювати у даній організації і тільки у ній реалізує свій потенціал. Таким чином, УВ включає весь потенційний доход, який працівник може принести організації, якщо він все життя буде в ній працювати. Цінність працівника з урахуванням вірогі-

дності того, що він буде працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувана вартість (РВ), що реалізується.

Очікувана реалізована вартість складається з двох елементів.

Очікувана умовна вартість і вірогідність продовження роботи в організації, яка виражає очікування керівництва, того, яка частка цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника з організації.

Все це можна виразити таким порівнянням:

$$РВ = УВ \cdot П(З);$$

$$П(К) = 1 – П(З);$$

$$АВК = УВ – РВ = РВ \cdot П(К),$$

де УВ і РВ — очікувана умовна і реалізована вартість;

П (З) — вірогідність того, що працівник залишиться працювати в організації деякий час;

П (К) — вірогідність того, що працівник залишить організацію (звільниться) або показник плинності;

АВК — альтернативні витрати плинності. У цій моделі вартість людських ресурсів є вірогідною величиною. Для організації це означає, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом буде корисним для організації. Тому менеджер по персоналу, який прагне мінімізувати вартість людських ресурсів, повинен надати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здібного. Здібна людина завжди буде прагнути працювати на себе, а не на інших.

В моделі також існує залежність вартості людських ресурсів від ступеня їх задоволення. Тому задоволеність повинна вимірюватись, а результати доповідатися керівництву організації.

9.6. Порядок і етапи проведення атестації менеджерів та спеціалістів

У менеджменті персоналу слово «атестація» має два поняття. Перше, атестація — визначення кваліфікації, рівня знань працівника або особи, яка навчається, а друге, атестація — це відгук про його здібності, ділові та інші якості.

Таким чином, атестація — це процес визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних та інших якостей конкретного працівника з висновками про подальше його використання на його посаді.

Система менеджменту персоналом включає широке коло питань, у тому числі оцінку працівників. Вона здійснюється у таких випадках:

- при виборі кандидатів на посаду;
- після випробувального строку;
- через якийсь період роботи з метою визначення відповідальності займаній посаді;
- з точки зору включення у резерв на висування на вищу посаду;
- при виборі кандидатів із резерву на висування для призначення на вищу посаду.

Найбільш розповсюдженою і відповідальною є атестація керівників і спеціалістів, яка проводиться періодично з метою їх оцінки і визначення рівня відповідності займаній посаді.

Загальна оцінка діяльності керівних працівників і спеціалістів складається із поточної, епізодичної і періодичної оцінок.

Поточна оцінка діяльності працівника систематично проводиться його керівником під час роботи.

Відділ персоналу і вище керівництво накопичує інформацію по поточних оцінках і мають можливість об'єктивно оцінювати кожного працівника за річний період роботи або за більший проміжок часу.

Епізодична оцінка проводиться за необхідності, наприклад, коли виникає питання про заміщення тієї чи іншої посади, матеріальне чи моральне стимулювання тощо.

Періодична оцінка здійснюється шляхом проведення атестації, у процесі якої вирішується питання про відповідальність того чи іншого працівника займаній ним посаді.

Оцінка діяльності працівника здійснюється за встановленими якісними критеріями, які дають можливості об'єктивно і достатньо повно охарактеризувати ділові та особисті якості людини, яка займає конкретну посаду в організації, а також кількісну оцінку цих критеріїв. Такими якісними критеріями є:

- особистий вклад у виконання встановлених завдань;
- професійна підготовка;
- підвищення рівня своїх знань, умінь та кваліфікації;
- виявлення ініціативи та творчий підхід до роботи;
- уміння організовувати роботу свою і підлеглих;
- додержання технологічної, виробничої та трудової дисципліни;
- взаємовідносини з колективом.

Періодична атестація проводиться з метою:

1. Посилення ролі керівників і спеціалістів в підвищенні ефективності роботи у конкурентоспроможності організації.

2. Раціонального використання спеціалістів на конкретних ділянках роботи.

Оцінку суттєвих якостей працівника може дати тільки інша людина. Якщо технічний об'єкт з часом змінюється в основному в гіршу сторону, то людина з часом може змінюватися як в гіршу, так і в кращу сторону.

Атестувати можна не тільки працівника, а й підрозділ, підприємство, виробничий процес, робоче місце, продукцію і взагалі будь-який соціальний об'єкт. Якщо розглядати його як технічний об'єкт, то достатньо описати його параметри. Атестуючи технічний устрій, ми даємо заключення про його придатність або непридатність для використання людиною.

Результат атестації завжди деякою мірою є суб'єктивним і несе у собі відбитки особистості того, хто атестує.

Атестація носить офіційний характер, а її результати засвідчують у документі, як рішення про зміну або зберігання соціального положення атестованого у відповідності з його придатністю до виконання функцій на даній посаді.

В організації проведення атестації беруть участь:

- особи, які підлягають атестації;
- лінійні та функціональні менеджери;
- спеціалісти кадрової служби.

Перелік осіб, які підлягають періодичній атестації, визначається у наказі керівника підприємства (об'єднання). Таким періодом може бути один раз у 3–5 років.

Атестації підлягають лінійні та функціональні керівники, їх заступники і спеціалісти апарату управління та виробничих підрозділів.

Не підлягають черговий атестації особи, які мають стаж на даній посаді до одного року, молоді спеціалісти після закінчення навчального закладу, вагітні жінки, які мають дітей віком до трьох років.

Керівник підприємства (об'єднання) наказом, проект якого готує менеджер відділу персоналу, призначає атестаційну комісію із числа керівних працівників, висококваліфікованих спеціалістів у складі голови, секретаря і членів комісії.

За необхідності призначається декілька атестаційних комісій.

Конкретні терміни і графіки проведення атестації затверджують керівники підприємств не пізніше як за місяць до її початку.

В організації проведення атестації беруть участь функціональні та лінійні керівники і кадрові служби організації. Кожен із них виконує закріплену за ним роботу.

Так, лінійні та функціональні менеджери:

- консультують по визначенню суттєвих критеріїв оцінки;
- беруть участь в атестаційному процесі якості експертів;
- підготовлюють індивідуальні оціночні матеріали (характеристики, рекомендації, анкети) для працівників, які атестуються;
- беруть участь у роботі атестаційної комісії.

Кадрові служби підприємства виконують таку роботу:

♦розробляють загальні принципи оцінки персоналу, основуючись на корпоративній політиці;

♦розробляють нормативні і методологічні матеріали;

♦організують атестаційні процедури;

♦консультують лінійних і функціональних менеджерів, як краще організувати роботу атестаційних процедур і проведення співбесід з атестаційними працівниками;

♦контролюють терміни і якість виконання атестаційних процедур;

♦обробляють і аналізують одержану атестаційну (інформацію);

♦здійснюють зберігання і використання атестаційної інформації;

♦контролюють виконання рішень атестаційних комісій (формування резерву, планування кар'єри та ін.).

Таке спільне проведення атестаційних процедур дає можливість безпосереднім керівникам краще взнати своїх підлеглих і планувати необхідну кар'єрну стратегію для кожного працівника з урахуванням результатів атестації.

Атестація складається з двох складових частин: оцінки праці і оцінки працівника.

Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та ефективність праці. Вона направлена на порівняння змісту, якості та обсягу фактичної праці з плановими показниками підприємства, показує особистий вклад працівника в загальних досягненнях.

При оцінці праці менеджера використовується інформація оцінки праці всього персоналу підрозділу, яким він керує, а також залучається і використовується інформація від суміжних підрозділів організації і зовнішніх партнерів чи клієнтів, з якими підрозділ взаємодіє.

Оцінка працівника дає можливість вивчити його потенційні можливості виконувати роботу по займаній посаді і виявити можливості майбутнього зростання.

На практиці обидва види оцінки (оцінка праці і оцінка працівника) розглядаються одночасно під час індивідуального обговорення підсумків оцінки керівника з підлеглими.

В окремих організаціях оцінка і атестація працівників здійснюється щорічно за спрощеними процедурами оцінки або через шість місяців. Крім того, проводяться неформальна співбесіда з обговоренням результатів праці або поточних спостережень за діяльністю підлеглих. Такі заходи не є атестацією, але вони можуть давати суттєву інформацію про зміни ефективності праці персоналу.

На іноземних підприємствах в Україні практикується обов'язкова атестація у кожному випадку підвищення або пониження на посаді або через шість місяці з дня приймання чи переведення на іншу посаду.

Атестація проводиться поетапно у такій послідовності:

- підготовка до атестації;
- проведення атестації;
- підведення підсумків атестації;
- виконання рекомендацій атестаційної комісії;

Таблиця 9.2

ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ І ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР

Назва етапу	Атестаційні процедури
Підготовчий (проводить кадрова служба)	1. Підготовка нормативних документів про атестацію: • наказу, • списку атестованих; • списку атестаційних комісій; • методики проведення атестації; • плану заходів з проведення атестації; • програмних питань; • інструкцій з підготовки і зберіганні атестаційних матеріалів. 2. Підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів. 3. Підготовка необхідних бланків і форм документів. 4. Повідомлення про атестацію
Проведення атестації (проводять учасники атестаційного процесу)	1. Самостійно або за розробленою формою складаються звіти осіб, які підлягають атестації. 2. Заповнюють оціночні документи (тести, завдання). 3. Співбесіда і аналіз результатів. 4. Проведення засідання атестаційної комісії: • оцінка праці атестованих: • оцінка особистості атестованих; • висновок.

Закінчення табл. 9.2

Назва етапу	Атестаційні процедури
Підведення підсумків атестації	1. Аналіз кадрової інформації. 2. Підведення узагальнюючих підсумків складання порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу, виділення групи осіб, які неефективно працюють з недостатнім рівнем розвитку професійних якостей. 3. Виділення осіб, які мають ефективні здібності і результати роботи. 4. Підготовка списку резерву осіб для висування на вищу посаду. 5. Підготовка рекомендацій з використання (виконання) висновків атестаційної комісії. 6. Видання наказу про підсумки атестації.
Виконання рекомендації атестаційної комісії	1. Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію по її результатах. 2. Проведення рекомендованих заходів. 3. Організація зберігання матеріалів атестації. 4. Внесення змін до особових карток працівників.

Із схеми видно, що при підготовці до атестації керівник організації видає наказ про проведення атестації, у якому передбачається, на кого вона розрахована, у якому порядку і в які терміни проводиться, яка методика використовується, а також затверджує склад атестаційної комісії, графік підготовчих робіт і відповідальних за них осіб.

Відділ персоналу заповнює спеціальні бланки, заносячи в них відомості на атестуємих і експертів, які будуть проводити оцінку працівників із числа відомих по спільній роботі керівників, колег та підлеглих. Заповнені бланки відділ персоналу передає виконавцю робіт (тому, хто проводить атестацію).

Атестуємі ознайомлюються з атестаційними листами і своїми характеристиками, складеними вищим керівником.

У характеристиках поряд з наявними досягненнями атестуємого містяться його недоліки, а також думка про те, чи відповідає атестуємий займаній посаді (начебто попереднє рішення до атестації працівника).

Атестаційна комісія знайомиться з атестаційними листками і визначає, кому із атестуємих треба приділити більше уваги (кандидати на висування, перепідготовку або зняття з посади), які додаткові матеріали залучити.

На засіданні атестаційної комісії зачитується атестаційний лист. Вислуховують думку атестуємого про складну на нього характеристику: думку його безпосереднього керівника, який обов'язково повинен бути присутнім на засіданні. Потім ставлять їм запитання. Виступають члени атестаційної комісії. Оголошують додатково залучені матеріали.

Атестуємому пропонують розповісти про його виробничі плани, проблеми та пропозиції. Вислуховують наміри керівника відносно долі атестуємого (послати на навчання, дати відповідальне завдання, перевести на іншу роботу та ін.). На основі даних відзиву — характеристики, атестаційного листа, результатів обговорення ділових якостей працівника і рівня виконуваної роботи атестаційна комісія за відсутності атестуємого та його керівника приймає рішення більшістю голосів про відповідність або невідповідність займаній посаді, а також інші пропозиції відносно майбутнього атестованого (зарахувати у резерв на висування, направити на навчання та ін.).

Рішення оголошується у присутності атестованого та його керівника.

Керівництво організації та відділ персоналу підводять підсумки атестації і розробляють стратегічний план роботи з персоналом на майбутній атестаційний період.

Використання результатів атестації на основі даних, зібраних у ході атестації, відділ персоналу організації може вирішувати ряд управлінських завдань:

1. Формування резерву.
2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, самопідготовка.
3. Робота з молодими працівниками.

Створення службової кар'єри.

Атестація персоналу методом побудови ділового портрету

Цей метод заснований на принципі побудови ділового портрету працівника конкретної посади в організації.

Зміст методу полягає у розробці переліку із 100 професійних, ділових та особистих якостей працівників управлінської діяльності даної організації. Ці якості описуються у вигляді словника ділових характеристик. Для кожного атестуємого призначається група експертів із числа вищих керівників, колег по роботі і підлеглих, які добре знають кандидата. Експертів просять вибрати із

пропонованого переліку якостей відповіді для даного працівника. В результаті обробки даних на комп'ютері одержують ділову характеристику конкретного працівника.

Якість цієї характеристики залежить від переліку фраз словника ділових характеристик, що пропонуються експертам.

Комп'ютер видає готовий документ, який містить поряд з об'єктивними даними (посада, вік, освіта) текст із 20 фраз. Експертам гарантується анонімність.

Цей метод не використовують для атестації у чистому вигляді, а доповнюється співбесідою та іншими видами випробувань.

Прикладами професійних, ділових та особистісних якостей працівників управлінської діяльності комерційної організації можуть бути такі:

Знання асортименту непродовольчих (продовольчих) товарів.

1. Відмінно знає асортимент непродовольчих (продовольчих) товарів, має чітке уявлення про їх споживчі властивості.

2. Добре знає асортимент непродовольчих та продовольчих товарів, має уявлення про їх споживчі властивості.

3. Має деяке уявлення про асортимент непродовольчих (продовольчих) товарів, та їх споживчі властивості.

4. Недостатньо чітко уявляє собі асортимент непродовольчих (продовольчих) товарів та їх споживчі властивості.

5. Має дуже наближене уявлення про асортимент непродовольчих (продовольчих) товарів та їх споживчі властивості.

6. Немає поняття про асортимент непродовольчих (продовольчих) товарів та їх споживчі властивості.

З питань реклами

1. Добре розбирається у питаннях пропозиції, демонстрації товарів, особливо їх рекламування, вміє організувати організаційно-рекламне забезпечення торговельної мережі.

2. Добре розбирається у питаннях пропозиції, демонстрування товарів, особливостях їх реклами, вміє добре організувати інформаційно-рекламне забезпечення торговельної мережі.

3. Має деякі уявлення про питання пропозиції, демонстрації товарів, особливостей їх реклами та організації інформаційно-рекламного забезпечення торговельної мережі.

4. Його знання проблем пропозиції, демонстрації товарів, особливостей їх реклами і організації інформаційно-рекламного забезпечення товарів не цілком достатні.

5. З питань пропозиції, демонстрації товарів, особливостей їх реклами і організації інформаційно-рекламного забезпечення товарів має дуже найближче уявлення.

6. Зовсім не розбирається у питаннях пропозиції, демонстрації товарів, особливостях їх реклами і організації інформаційно-рекламного забезпечення товарів.

Культурний рівень

1. Має дуже високий культурний рівень: це дуже освічена та ерудована людина.
2. Має високий культурний рівень.
3. Має достатній культурний рівень.
4. Його культурний рівень дещо занижений.
5. Має низький культурний рівень.
6. Має дуже низький культурний рівень, двох слів зв'язати не може.

Відповідність посаді

1. З роботою справляється дуже добре, йому можна доручити більш складну і відповідальну роботу.
2. Займаній посаді відповідає.
3. Займаній посаді відповідає, але необхідно направити його на навчання.
4. Займаній посаді відповідає за умови усунення зазначених недоліків.
5. Займаній посаді не відповідає.
6. З роботою явно не справляється, залишати його на займані посаді недоцільно.

Важливою роботою в атестаційному процесі є атестаційна співбесіда керівника з атестаційним співробітником. У цій бесіді обговорюються результати роботи працівника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим працівником, затверджуються заходи (плани роботи) співробітника на майбутній період і на перспективу.

Цілями атестаційної співбесіди є:

Перша — здійснити вплив на мотивацію працівників, координувати їх поведінку на посаді для досягнення підвищення ефективності і якості роботи.

Друга — визначити недоліки в роботі і передбачити заходи щодо їх усунення.

Третя — оцінити працівника з точки зору можливостей професійного розвитку майбутньої кар'єри.

Четверта — прийняти про винагороду, просування чи звільнення оцінює мого працівника.

Атестаційна співбесіда вимагає ретельної підготовки як співробітника, так і керівника.

Багато фірм спеціально навчають своїх працівників, як треба проводити атестаційну співбесіду. Успіх співбесіди залежить від того, як до неї підготуються обидві сторони цього процесу.

Дії керівника полягають у наступному:

- попередньо визначити дату і час співбесіди, повідомити про це співробітника, надати йому можливість підготуватись до атестації. Для проведення атестації виділити не менше однієї години на одного працівника;
- виділити приміщення, яке б виключало присутність третіх осіб, телефонні дзвінки, шум та інші відволікаючи фактори;
- не допускати перенесення дати атестації, тому що це негативно відіб'ється на стані атестуємого співробітника;
- з самого початку співбесіди встановити контакт з працівником, який би забезпечив атмосферу доброзичливого діалогу за рахунок тону привітання, перших запитань нейтрального характеру, уваги до відповідей працівника, невимушеної пози;
- пояснити працівнику, що метою співбесіди є покращення результатів його роботи, а не покарання за недоліки у роботі;
- доброзичливий тон треба зберігати протягом бесіди, постійно показуючи співробітнику зацікавленість у його розвитку і готовність допомагати у будь-який час.

Після недовгої «розминки» сторони переходять до наступного етапу — власне атестації, з додержанням таких правил:

1. Атестацію слід починати з обговорення досягнень співробітника, зосередитись на позитивних його результатах.
2. Обговорюючи недоліки, керівник повинен бути максимально конкретним, використовувати тільки реальні факти, уникати характеристики особистих якостей працівника, зосереджуватись тільки на посадових обов'язках, передбачених у посадовій інструкції конкретної посади і затверджених відповідним чином.
3. Треба уникати критики заради критики і визначити конкретні заходи щодо покращення роботи атестуємого.
4. Критикувати треба не працівника, а погано виконану роботу.

5. Формулюючи загальну оцінку, керівник повинен ретельно обґрунтувати її, попередньо надати можливість співробітнику викласти власну думку.

6. Не допускати перетворення атестації у сварку сторін.

7. Закінчувати атестацію треба на позитивному спрямуванні, підкреслюючи свою повагу до співробітника та щиру зацікавленість у його професійному розвитку.

8. Під час співбесіди керівник повинен уважно слідкувати за станом атестуємого і за необхідності вносити зміни у свої дії.

9. Особливу увагу треба звертати на весь хід атестаційного процесу молодих працівників, негативні сторони якого зберігаються у пам'яті довгий час.

При виконанні вищеназваних правил керівник може перетворити співбесіду у позитивний, зорієнтований на самовдосконалення діалог із співробітниками. Коли керівник підкреслює позитивні моменти у роботі атестуємого і обговорюючи перспективи його розвитку, він цим стимулює його до кращої, більш ефективної роботи, а пропонуючи свою допомогу скласти разом план дій, він надає і необхідні засоби для самовдосконалення.

Успіх проведення атестаційної співбесіди залежить від рівня підготовки сторін до неї. Головними, необхідними моментами цієї підготовки є:

- оцінка працівника тільки на основі конкретних фактів роботи з урахуванням затвердженої посадової інструкції та індивідуального плану розвитку особи за минулий період;
- ретельно обдумувати план професійного розвитку співробітника на майбутній період;
- продумування всього ходу проведення співбесіди на протязі атестаційного періоду;

Дії співробітника, який підлягає атестації, полягають у наступному:

1. Об'єктивно оцінити власну роботу за минулий період і скласти звіт.

2. Зосередитись на наявних недоліках та упущеннях у роботі та заходах їх подолання у майбутньому, використовувати метод самокритики;

3. Скласти план особистої роботи на майбутній період.

4. Скласти список запитань, які він би хотів поставити своєму керівнику.

9.7. Робота з резервом менеджерського персоналу

Процес добору керівного персоналу включає три головних елементи:

- пошук кандидата для призначення на посаду;
- оцінка потенційних можливостей одного або декількох кандидатів для призначення на посаду менеджера;
- процедури призначення на посаду менеджера.

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

Під резервом менеджерів треба розуміти специфічну категорію працівників, які володіють професійними, діловими та особистісними якостями, ступінь виявлення яких дає можливість зробити висновок про їх здатність до керівної роботи. Процес формування резерву менеджерів має дві стадії:

- формування резерву керівників;
- підготовка резерву до здійснення управлінської діяльності.

Резерв менеджерів потрібний для того, щоб цілеспрямовано і систематично здійснювати підготовку керівників як основної частини управлінських кадрів. На цій стадії не приймається рішення про необхідність навчання професії менеджера.

Списки резерву повинні бути гласними, тому що вони не гарантують обов'язкового висування, а це необхідно для досягнення більшої об'єктивності у оцінці кандидатів, які занесені до списків.

На першій стадії створення резерву менеджерів треба вирішити, кого зі складу резерву треба навчати і яку форму підготовки використати для кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей та перспективи використання на керівних посадах.

Критеріями для висування у резерв є рішення атестаційної комісії або наявність таких якостей працівника (у бальній оцінці), як:

- наявність теоретичної менеджерської підготовки, економічних, технічних знань і загального розвитку;
- наявність достатнього досвіду практичної роботи у даній галузі;
- працелюбність, добросовісне ставлення до роботи, почуття відповідальності;
- наявність достатньої енергії, твердої волі, рішучості та стійкості;

▪ уміння розуміти та підбирати таких людей, які підходять для роботи і один до іншого;

▪ здатність впливати на людей, створювати дружній колектив;

▪ вміння працювати з людьми;

▪ інтерес до всього нового, ініціатива в роботі;

▪ схильність до підприємницької діяльності;

▪ здатність правильно розподіляти функції та відповідальність між собою та підлеглими;

▪ дисциплінованість та вміння підтримувати дисципліну серед підлеглих;

▪ наявність таких якостей, як чесність, правдивість, простота, скромність;

▪ відсутність схильності до підлабузництва; справедливість, здатність проявляти турботу про людей;

▪ яке враження залишається про нього у людей, які з ним спілкуються; чи викликає він до себе симпатію та довіру своєю тактовною поведінкою; доброзичливим ставленням, витримкою;

▪ вміння організовувати свою роботу, приділяти час перспективним питанням;

▪ наполегливість у роботі над підвищенням своєї кваліфікації;

▪ наявність задовільного стану здоров'я, фізичної витривалості і стресостійкості, достатньої працездатності.

Це приблизний перелік критеріїв для висування на керівну роботу. Він може використовуватись і при атестації менеджерів.

Для визначення цих якостей використовуються такі методи оцінки:

1. прогностичні;

2. практичні.

Прогностичні методи — це різні шляхи і способи одержання інформації про кандидата.

Прогностичні методи — це різні шляхи і способи одержання інформації про кандидата для побудови гіпотези про його претендента на дану керівну посаду. Такими методами є:

• вивчення анкетних даних;

• ознайомлення з характеристикою та результатами атестацій;

• вивчення відгуків і думок про нього керівників, колег та підлеглих;

• особисті бесіди з метою виявлення рівня його знань, вмінь та ступеня готовності претендента займати вищу посаду.

Практичні методи — це різні варіанти перевірки придатності кандидата до виконання управлінських функцій, прийоми, які

дають можливість підтвердити або відхилити гіпотезу про здатність його до керівної роботи. До таких методів належать:

♦ видача окремих доручень, які безпосередньо пов'язані з прийняттям та формулюванням загальних управлінських рішень;

♦ призначення керівником колективу на період тимчасової відсутності керівника;

♦ тимчасове заміщення вакантних посад.

Визначення можливостей працівників при відборі кандидатури на заміщення керівної посади можна використовувати матричний метод, зміст якого полягає у тому, що для кожної посади складають таблицю-матрицю з переліку ділових та особистих якостей, які повинен мати працівник керівної посади.

Визначення придатності кандидата для висування на окремі керівні посади може здійснюватися на посадових професійно-кваліфікаційних моделях керівних працівників різних рівнів. Професіограма — це перелік якостей, які повинен мати керівник на тій посаді, на яку він висувається.

Таблиця 9.3

**МАТРИЦЯ ПОКАЗНИКІВ,
ЯКИМИ ВОЛОДІЄ КАНДИДАТ НА КЕРІВНУ ПОСАДУ
АБО ДЛЯ ЗАРАХУВАННЯ У РЕЗЕРВ НА КОНКУРСНІЙ ОСНОВІ**

	Показники	Коефіцієнт значимості	Оцінка якості кандидатів (бали)						
			Кандидат 1		Кандидат 2		Кандидат 3		
	Особисті якості								
1	Освіта								
2	Почуття відповідальності								
3	Дисциплінованість								
4	Працездатність, фізична форма								
5	Ініціативність, інтерес до нового								
6	Енергійність, наполегливість								
7	Врівноваженість і витримка								

Закінчення табл. 9.3

	Показники	Коефіцієнт значимості	Оцінка якості кандидатів (бали)						
			Кандидат 1		Кандидат 2		Кандидат 3		
8	Моральні якості								
9	—								
	Загальна оцінка особистих якостей								
	Ділові якості								
1	Знання технології і техніки								
2	Знання економіки, організації виробництва, праці та управління								
3	Здатність організовувати колектив								
4	Вирішення завдань, які стоять перед колективом								
5	Робота щодо підвищення кваліфікації								
6									
	Загальна оцінка ділових якостей								
	Оцінка діяльності								
1	Виконання завдання								
2	Взаємовідносини у колективі								
3	Самостійність у роботі								
4	Авторитет в організації								
5	Уміння користуватись резервами								
6	Конкурентоспроможність								
7									
	Загальна оцінка діяльності								
	Підсумкова оцінка кандидатур								

У посадовій професійно-кваліфікаційній моделі керівника різних рівнів визначається:

- посадові обов'язки;
- рівень знань і умінь працівника;
- кваліфікаційні вимоги.

Обов'язки, рівень знань та умінь визначаються для конкретної посади, а кваліфікаційні вимоги до неї — освіта, досвід та стаж роботи з даної спеціальності — повинні відповідати встановленим стандартам

Професіограма дає можливість оцінити кандидата з точки зору займання тієї чи іншої посади, а також скласти на нього характеристику у відповідності зі структурною моделлю та професіограмою.

Характеристика повинна вміщувати оцінку можливості виконання працівником кожної із функцій, передбаченої в моделі, а також рівня підготовленості з урахуванням рівня знань та умінь.

Кінцевим результатом процесу формування резерву є відбір кандидатів для зарахування у резерв для їх підготовки і визначення програми цієї підготовки. При вивченні кандидатів резерву можуть бути прийняті рішення про додаткове вивчення особистих та ділових якостей окремих кандидатів за місцем основної роботи.

Тому право на подальшу підготовку для роботи на керівних посадах одержують не всі, хто заноситься до складу резерву, а тільки ті особи, які при оцінці їх потенційних можливостей показали достатню відповідальність вимогам, що висуваються до посади керівника відповідального рівня управління.

У цьому процесі важливим є ступінь готовності кандидата займати вищу посаду. Це найскладніший момент у відборі кандидатів. Тут треба мати відчуття, що виробляється багаторічним досвідом роботи.

Одночасно з формуванням резерву підготовляється план вивільнення ключових посад. Для цього відділ персоналу разом з керівником організації ретельно аналізують майбутню ситуацію з урахуванням віку, перспектив просування діючих керівників, особистих інтересів, стану здоров'я працівників, які займають ключові посади і визначають строки звільнення кожної з них. Підготовлений план буде основною для підготовки послідовника.

На кожного спеціаліста, зарахованого до резерву кадрів на висування, у відділі персоналу заводять спеціальну облікову картку за формою 1.

Форма 1

ОБЛІКОВА КАРТКА СПЕЦІАЛІСТА,
ЗАРАХОВАНОГО ДО РЕЗЕРВУ НА ВИСУВАННЯ

1. Прізвище, ім'я, по-батькові _____

_____

2. Рік народження _____
3. Освіта _____

коли і який навчальний заклад закінчив

4. Спеціальність по освіті_____
5. Займає посаду з якого часу _____
6. На яку посаду висунутий _____

Зворотний бік ф. 1

ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ,
УЧАСТЬ У ГРОМАДСЬКІЙ РОБОТІ КОЛЕКТИВУ

1. Підвищення освітнього рівня _____

_____

2. Підвищення ділової кваліфікації (курси, факультети, стажування, спеціальні відрядження у період навчання) _____

_____

3. Самостійне вивчення організаційних, економічних, технічних питань роботи організації_____

_____

4. Тимчасове заміщення вищих посад (коли, кого заміщав, період) _

5. Відрядження, стажування у споріднених організаціях (відвідування виставок, ярмарок, спеціальні екскурсії)_____

_____

6. Виконання спеціальних доручень _____

_____

7. Участь у практичних і наукових конференціях (публікації, інноваційні пропозиції, винаходи)

8. Виконувана громадська робота _____

_____

На увесь резерв кадрів на висування складаються списки по формі 2.

Форма 2

ЗАТВЕРДЖУЮ
керівник організації
«___» _____ 200__ р.

СПИСОК РЕЗЕРВУ КАДРІВ
НА ВИСУВАННЯ (ЗАМІЩЕННЯ) ПО АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ
_____ОРГАНІЗАЦІЇ

№ з/п	На яку посаду	П.І.Б. працівника резерву	Рік народження	Освіта (що, коли закінчив)	Стаж роботи		Місце роботи і посада (з якого часу)
					Всього	у т. ч. по спеці-альності	

Керівник організації визначає структуру резерву менеджерських кадрів за рівнями управління і категоріями керівних посад. Він може включати у структуру резерву тільки ті посади, де є необхідні для цього умови. Визначають посадових осіб, їх права та відповідальність за роботу по створенню та керівництву резервом.

Всю роботу по створенню резерву менеджерів очолює віце-президент фірми по персоналу. Він організує роботу з ними, підбирає, планує, вносить пропозиції про зарахування додаткових кандидатів, заслуховує менеджерів по роботі з резервом.

Відділ персоналу організує облік резерву, контролює роботу з резервом у підрозділах та його навчанням, планує заходи по ро-

боті з резервом в організації, надає допомогу підрозділам, здійснює контроль за підвищенням кваліфікації, навчанням зарахованих у резерв працівників.

Менеджер підрозділу підбирає кандидатів до резерву, подає до відділу персоналу списки резерву та дані, які характеризують кандидатів, затверджує індивідуальні завдання зарахованим у резерв, вивчає їх ділові, професійні та особисті якості, проводить особисті бесіди, у яких акцентується увага на те, щоб вони готували себе теоретично і практично на відповідну посаду. Робота з резервом повинна бути безперервною та динамічною.

Функції працівників організації по створенню резерву менеджерів

Резерв кадрів створюється для кожної категорії керівних посад за рівнями управління. Перелік цих посад затверджується наказом керівника організації. У ньому також визначаються посадові особи, їх права та відповідальність за роботу по створенню та керівництву резервом.

Відбір і розстановку резерву за керівними посадами здійснюють керівники структурних підрозділів, а на посади вищих керівників — заступник керівника організації по персоналу.

Резерв на посаду першого керівника організації створюється спостережною радою акціонерного товариства або власником майна організації.

Кандидатури, відібрано до резерву на висування по відповідних посадах (включаючи і першого керівника) розглядаються і затверджуються на зборах трудового колективу організації або структурного підрозділу.

Всю роботу по створенню резерву кадрів для висування в організації очолює її керівник. Він же несе за неї повну відповідальність. Заступник керівника організації по персоналу відповідає за створення резерву, організацію роботи за ним і виконує такі функції:

- здійснює відбір кандидатів до резерву на керівні посади, узгоджує їх з відповідними керівниками і подає списки першому керівнику на затвердження;
- планує роботу з резервом в організації і контролює її виконання;
- вносить пропозиції про зарахування у списки резерву додаткових кандидатів і про вилучення з них недостойних;
- разом з керівництвом організації заслуховує керівників підрозділів про роботу з резервом кадрів;

• складає доповідну записку про роботу з резервом кадрів для річного звіту на зборах трудового колективу.

Менеджер по персоналу відповідає за організацію обліку резерву та здійснення контролю за роботою з резервом у підрозділах організації та його навчанням та виконує такі функції:

♦ оформлює списки та документи, які характеризують кандидатів;

♦ вивчає та узагальнює матеріали, надані безпосередніми керівниками працівників, які підлягають зарахуванню до резерву, та доповідають по них свої міркування заступнику керівника організації по кадрах;

♦ організує і веде облік резерву кадрів;

♦ складає план роботи з резервом персоналу в організації і надає допомогу у складанні таких планів у підрозділах;

♦ здійснює контроль за підвищенням ділової кваліфікації, навчанням зарахованих до резерву, узагальнює результати цієї роботи і надає пропозиції, спрямовані на покращення роботи з резервом;

♦ організує навчання резерву у системі підвищення кваліфікації.

Керівник структурного підрозділу організації:

• підбирає кандидатів до резерву на керівні посади;

• подає до відділу персоналу список резерву та дані, які характеризують кандидатів;

• веде облік резерву кадрів свого підрозділу, складає план роботи з резервом, розглядає або затверджує індивідуальні завдання зарахованих до резерву;

• здійснює постійний контроль за підвищенням ділової кваліфікації, навчанням, участю у громадському житті кандидатів резерву;

• вивчає ділові та моральні якості працівників, а в особистих бесідах оголошує їм рішення керівництва про зарахування до резерву на посаду менеджера.

• у бесідах мобілізує їх на те, щоб вони готували себе теоретично і практично на відповідні посади;

• вносить пропозиції про включення до резерву додаткових кандидатів і про вилучення з нього осіб, які не виправдали довіри.

Всі вище викладені основні обов’язки по створенню резерву менеджерів в організації розподіляються між працівниками відділу персоналу та керівниками структурних підрозділів, де створюється резерв. Очолює роботу по створенню резерву перший керівник організації, а це є гарантією того, що робота з резервом кадрів на висування буде безперервною та динамічною.

Підготовка резерву менеджерського персоналу на висування

Менеджер будь-якого рівня управління, окрім спеціальної підготовки у вузі, повинен одержувати широке коло знань і відпрацьовувати навички для управління сучасним підприємством і трудовим колективом.

Вимоги до менеджерського персоналу безпосередньо зростають в міру подальшого просування до ринкової економіки і розвитку конкуренції. Для цього менеджер повинен сам бути конкурентоспроможною особою і відповідно формувати конкурентоспроможний колектив.

Зарубіжні спеціалісти з кадрового менеджменту вважають, що знань, одержаних у вузі, достатньо на перші 3–5 років роботи, а після цього необхідна перепідготовка або підвищення кваліфікації. На їхню думку, кваліфікація робочих морально старіє через кожні 10 років, а система освіти відстає від рівня розвитку техніки і технології виробництва на 5—10 років. Тому необхідність постійної перепідготовки і підвищення кваліфікації всього персоналу організацій обумовлюється її практичною діяльністю і технічним прогресом у галузі.

Серед найбільш значущих нововведень останнього періоду є: комп'ютеризація; розвиток форм оплати на основі оцінки результатів праці керівників і спеціалістів; пошук оптимальних організаційних структур управління; розробка нових форм і методів роботи з резервом і комплектування штату керівників.

У зв'язку з цим основними механізмами у роботі з кадрами, і в першу чергу з персоналом управління, є:

1) старанний відбір кандидатів на управлінські посади;

2) систематична оцінка персоналу;

3) безперервне навчання, професійна підготовка і тренінг;

4) посилення відповідальності керівників за виявлення і використання потенціалу своїх підлеглих.

Для кожного слухача, зарахованого у школу, складається індивідуальний план навчання, в якому передбачаються конкретні заходи щодо освоєння слухачами програм і характеру майбутньої роботи у підрозділі.

Програми навчання передбачають широке коло питань з проблем менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, правових питань тощо. Строки навчання встановлюються диференційовано на кожному підприємстві, кваліфікаційна комісія оцінює знання.

Це форма базової підготовки. В школу резерву зараховують спеціалістів у віці до 40 років. Школу резерву очолює віце-президент по персоналу фірми. Строк навчання встановлюється у навчальному плані, який затверджується президентом фірми. Навчання проходять в активній формі: ділові ігри, аналіз конкретної ситуації, дискусії, проблемні семінари та ін.

Отже, підготовка резерву менеджерського персоналу на висування є однією із головних функцій кадрового менеджменту.

Всі спеціалісти, залучені до резерву і придатні для професії менеджера проходять подальшу підготовку. Це пов'язано з тим, що під час навчання у вузі випускник одержує тільки знання та уміння зі спеціальної підготовки за дисциплінами навчального плану і не має навичок до управління трудовим колективом у сучасних умовах ринкової трансформації економіки, ринкових відносин між організаціями різних форм власності.

Підготовка резерву менеджерів може здійснюватись за такими формами:

- навчання у школах резерву на висування, які створюються в організаціях;
- навчання на курсах, факультетах перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- самопідготовки;
- заміщення у період відпустки, хвороби або відрядження менеджерів;
- призначення на проміжні посади;
- відрядження в інші організації для ознайомлення та вивчення досвіду та вивчення досвіду роботи;
- стажування.

Форма підготовки працівника, зарахованого до резерву на висування передбачається у індивідуальних планах розвитку конкретної особи. Вона залежить від того, яких якостей у нього недостатньо у порівнянні з моделлю професійно-кваліфікаційної характеристики менеджера.

Для проведення цього порівняння необхідно оцінити кандидата за тими параметрами, які є основними для даної посади, передбаченими у моделі. Оцінка проводиться двома методами.

Перший — тестування, а другий — експертний. Тестування дає достатньо об'єктивну оцінку працівника, яка вимагає розробки спеціальних тестів для кожної посади і значних витрат часу на проведення оцінки.

Експертний метод здійснення експертними за індивідуальними характеристиками кандидата у порівнянні з професійно-

кваліфікаційною моделлю працівника. Експертами можуть бути безпосередній керівник кандидата, колеги, менеджер по персоналу організації. Перевага цього методу — простота і незначні витрати, недоліком — суб'єктивність оцінок експертів.

Для виконання індивідуальних планів підготовки резерву необхідна участь трьох сторін: самого працівника, відділу персоналу і вищого керівництва. Головною особою цього тріумвірату є сам працівник. Без його мотивації і зусиль найкращий план підготовки резерву буде недосконалим.

Керівник організації має добре розуміти, що виконання плану вимагає від працівника значних додаткових витрат часу, інтелектуальних і фізичних зусиль і мотивувати його на активну участь у програмі розвитку персоналу.

Відділ персоналу також бере участь у цьому процесі у формі контролю за виконанням плану підготовки резерву і розвитку персоналу організації. Щорічно керівник організації і відділу персоналу проводять формальну оцінку виконання плану розвитку персоналу, детально обговорюють роботу резервістів на займаній посаді, стан виконання індивідуальних планів розвитку, дається оцінка ступеня готовності зайняти посаду, передбачену для заміщення.

Результатом оцінки може бути коригування плану розвитку персоналу або внесення змін у склад резерву: виведення тих, хто не виконує індивідуальний план і введення нових осіб, які досягли успіхів у роботі.

Таблиця 9.4

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАННЯ РЕЗЕРВУ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ПРИБЛИЗНИЙ ВАРІАНТ)

№ з/п	Найменування теми	Кількість годин	Доповідач
1	2	3	4
1	Удосконалення системи управління в організації у післяприватизаційному періоді		
1.1	Проблеми удосконалення організаційної структури управління організації		
1.2	Удосконалення системи методів менеджменту на підприємстві		
1.3	Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві		

Продовження табл. 9.4

№ з/п	Найменування теми	Кількість годин	Доповідач
1	2	3	4
1.4	Стратегічний менеджмент на підприємстві		
1.5	Методи оцінки персоналу підприємства		
1.6	Організація взаємодії в системі менеджменту		
1.7	Мотивація і стимулювання праці трудового колективу		
1.8	Удосконалення комунікаційних процесів в системі менеджменту		
1.9	Методи прийняття раціональних рішень у менеджменті		
1.10	Управління конфліктами, змінами та стресами		
1.11	Соціальна відповідальність та соціальна етика у менеджменті		
1.12	Ситуаційні підходи до ефективного керівництва		
1.13	Вплив через переконання та залучення працівників до управління		
1.14	Організаційна культура та мистецтво управління		
1.15	Виконання комп'ютерної техніки в управлінні підприємством		
2	Проблеми маркетингу на підприємстві		
2.1	Організація маркетингових досліджень на підприємстві		
2.2	Маркетингові дослідження кон'юнктури ринку товарів та послуг		
2.3	Управління комерційним ризиком		
2.4	Управління конкурентоспроможністю товарів		
2.5	Розробка стратегії маркетингу		
2.6	Оцінка ефективності комерційних угод		
2.7	Організація маркетингових досліджень на зовнішніх ринках		

Закінчення табл. 9.4

№ з/п	Найменування теми	Кількість годин	Доповідач
1	2	3	4
3	Проблеми управління фінансами підприємства		
3.1	Шляхи підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства		
3.2	Обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємства		
3.3	Розробка політики фінансового оздоровлення підприємства		
3.4	Оптимізація структури капіталу підприємства		
3.5	Платоспроможність підприємства та проблеми її оцінки		
3.6	Стратегія стабілізації фінансового стану підприємства		
3.7	Інвестиційна привабливість підприємств		
3.8	Операції торгівців цінними паперами		
3.9	Формування власного капіталу на підприємстві		
3.10	Організація моніторингу інвестиційних проектів		

Призначення на посаду

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

При вирішенні готовності послідовника займати посаду враховуються:

- результати виконання індивідуального плану розвитку;
- робота по займаній посаді (атестація);

• авторитет в організації (у керівників, колег і підлеглих);

• ступінь зрілості.

Інших критеріїв немає, тому на практиці якість послідовника частіше за все визначають такі показники: знання людей, досвід роботи та інтуїція керівників.

Але призначенням послідовника на нову посаду ще не закінчується процес підготовки резерву. Тепер тільки починається найскладніший і найважчий період — період адаптації. Новий керівник потребує допомоги інформаційної, організаційної і моральної з боку вищого керівництва, колег і підлеглих, тому що він може втратити віру у власні сили, інтерес до посади і взагалі до всієї організації. Тут допомагає метод «двійників», зміст якого полягає у тому що протягом деякого часу старий і новий керівники працюють разом з метою поступової передачі інформації і методів роботи. Так, період може тривати від декількох тижнів, місяців і більше, його визначає керівник організації в залежності від обсягів і складності виконуваної роботи.

Така ситуація складається тоді, коли колишній керівник залишає посаду за власним бажанням при висуванні його на вищу посаду у тій же організації. В інших випадках може виникнути конфліктна ситуація із-за подвійного керівництва.

Більш ефективним методом адаптації є партнерство нового керівника і його безпосереднього начальника, коли упродовж певного часу (6—12 міс.) вищий керівник приділяє особливу увагу роботі курируємого ним керівнику, якого він контролює шляхом проведення зустрічей або прямої виконавчої роботи керівного характеру.

Такий підхід дає можливість повністю завершити підготовку резервіста, а новий керівник буде готовим для самостійної роботи на новій посаді.

Таким чином, якщо метою підготовки резерву менеджерів є підвищення ефективності роботи організації у довгостроковій перспективі, то основним критерієм оцінки ефективності цього процесу є ступінь досягнення цілей, успіх роботи підрозділу в період зміни керівництва.

Показниками оцінки результатів роботи з резервом є:

• ефективність підготовки менеджерів всередині організації;

• плинність резерву керівників;

• середній строк перебування у резерві до зайняття нової посади;

• ступінь готовності резерву займати нові посади.

1. Ефективність підготовки менеджерів всередині організації визначається за формулою:

$$Є_р = (К_{пр}/К_{п,}) \cdot 100,$$

де $Є_р$ — ефективність підготовки резерву;

$К_{пр}$ — кількість ключових посад, які зайняті резервістами упродовж року;

$К_{ш}$ — кількість звільнених ключових посад упродовж року.

2. Рівень залучення керівників із зовнішніх джерел (р.?) розраховується за формулою:

$$Рз = (К_{зд} / К_{пз}) \cdot 100,$$

де $К_{зд}$ — кількість ключових посад, які зайняті запрошеними зі сторони спеціалістами.

3. Плинність резерву ($П_р$) керівників розраховується за формулою:

$$П_р = (К_{рз} / К_{ср}) \cdot 100,$$

де $К_{рз}$ — кількість резервістів, які звільнились з організації протягом року;

$К_{ср}$ — кількість резервістів в організації.

4. Середній строк перебування у резерві до зайняття ключової посади ($С_р$) розраховується за формулою:

$$С_р = (К_р/К_с) \cdot 100,$$

де $К_р$ — кількість років між зарахуванням до резерву і зайняття ключової посади для всіх співробітників, призначених із резерву на ключові посади;

$К_с$ — кількість резервістів.

5. Рівень готовності ($Р_г$) резервістів зайняти ключову посаду розраховується за формулою:

$$Р_г = (К_{кпг} / К_{кп}) \cdot 100,$$

де $К_{кпг}$ — кількість ключових посад, які мають резервістів, готових зайняти посаду протягом одного року;

$К_{кп}$ — кількість ключових посад.

Підготовка резерву керівників із внутрішніх джерел є одним із ефективних засобів підвищення ефективності роботи організації у довгостроковому періоду.

Контрольні запитання

1. У чому полягає зміст і завдання з оцінки роботи персоналу підприємства.
2. Назвіть критерії відбору і оцінки персоналу в організації.
3. Назвіть методи оцінки роботи персоналу.
4. Хто і як оцінює результати роботи персоналу.
5. Як повідомляються працівники про результати оцінок якості роботи?
6. Як визначається індивідуальна вартість працівника?
7. Порядок і етапи проведення атестації менеджерів організації.
8. Порядок і етапи проведення атестації спеціалістів організації.
9. Порядок створення резерву менеджерського персоналу.
10. Яка робота проводиться з резервом персоналу на підприємстві.

РОЗДІЛ 10

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА РУХОМ ПЕРСОНАЛУ

10.1. Сутність поняття, типи і фактори кар'єри.
10.2. Етапи кар'єри та етапи життя.
10.3. Вибір кар'єри.
10.4. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.
10.5. Технологія управління кар'єрою.
10.6. Фактори успішного розвитку кар'єри.

10.1. Зміст поняття, типи і фактори кар'єри

Для одержання від працівників повної самовіддачі, для забезпечення успіху підприємства, необхідно надавати їм можливості успішного просування по службі. Система управління персоналом повинна здійснювати наголос на планування і розвиток кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальні цілі і досягати.

Планування персоналу, моніторинг та навчання відіграють велику роль у процесі розвитку кар'єри. Планування персоналу, наприклад, може бути використане не тільки для прогнозування вакансій на посаді, але й для виявлення потенційних внутрішніх кандидатів на ці посади і навчання, які їм вкрай необхідні.

Періодичні оцінки своїх працівників підприємства можуть використовувати не тільки для прийняття рішення по оплаті праці, але й для визначення потреб у розвитку особистостей та їх задоволення. Іншими словами, здійснення всіх дій по задоволенню потреб як підприємства, так і окремих працівників. Це вигідно як підприємству, з точки зору покращення виконання працівниками своїх обов'язків, так і працівникам для більш повної, напруженої та змістовної роботи і можливості зробити кар'єру.

Першим кроком у плануванні кар'єри є визначення інтересів, схильностей, можливостей і навичок особистості. Кар'єра кожної особистості складається із багатьох етапів, і тут важливо, щоб менеджери розуміли характер та природу кожного етапу. Це важливо тому, що стан, на якому знаходиться працівник, впливає на його знання та переваги у виборі конкретної роботи.

Едгард Шейн підкреслює, що планування кар'єри — це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення щодо власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей. Він стверджує, що оскільки працівник знає себе краще, то він сам формує етапи своєї кар'єри. Ключові її етапи важко передбачити тому, що вони еволюційні і є результатом процесу відкриття. Деякі люди не можуть визначитися до того часу, поки не зіткнуться з необхідністю зробити основний вибір. Наприклад, зайняти місце у керівництві підприємства, або припинити свій бізнес з самого початку.

На визначення ключових етапів кар'єри людини впливає досвід минулої роботи, її інтереси, турбота про сім'ю, здібності та орієнтації, які показують, що є найбільш важливим для неї у даний момент.

Наукового обґрунтування змісту поняття кар'єри і кар'єрного процесу у нашій країні ще немає. Тому в суспільстві існує суперечливе ставлення до кар'єри, де кар'єрна поведінка розглядається не з позитивного боку, а як відхилення від соціальної норми, як кар'єризм. В Україні таке ставлення має історичне коріння.

Одні вважають, що кар'єра — це шлях до успіху, видного становища у суспільстві, а також саме досягнення такого становища. Це успішне просування вперед у сфері службової діяльності.

Кар'єризм — це гонитва за кар'єрою, прагнення до власного добробуту, просування по службі у власних інтересах. Це прагнення до успіху у своїй службовій діяльності, яка викликана корисними цілями на шкоду інтересів суспільної справи.

Другі вважають, що кар'єра — це результат свідомої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.

Зростання підприємств шляхом розширення, злиття і придбання інших приводить до створення нових робочих місць, зміни повноважень працівників, які повинні бути підготовленими до більш складної роботи.

Але якість виконання робіт і розвиток підприємств визначаються можливостями працівників.

Найбільш популярними визначеннями кар'єри є:

Популярне визначення кар'єри

→ одержання більшої кількості грошей;
→ одержання більших повноважень;
→ одержання більш високого статусу;
→ одержання більш високого престижу;
→ одержання більш високої влади

♦ Кар'єра — це просування по службі.

♦ Кар'єра — це індивідуальні зміни позиції і поведінки, пов'язані з досвідом роботи і діяльністю людини упродовж її професійної діяльності.

Отже, змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та інш. В цьому відношенні кар'єра — це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, тобто тут розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності. Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованості і внутрішньої організованості, зовнішніх зв'язків, взаємодії відносно інших процесів.

Основні типи кар'єрних процесів показані у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ КАР'ЄРНОГО ПРОЦЕСУ

№ з/п	Типи кар'єрного процесу	Характеристика
1	Прогресивний	Це досягнення вищого ступеня ієрархії. Кожний ступінь змін відрізняється від попереднього більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє з урахуванням накопичених знань і досвіду
2	Регресивний	Це спади стану різної тривалості. Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурним реорганізаціям управління або стану здоров'я чи віку
3	Лінійний	Кар'єрні процеси розвиваються у безперервній послідовності (по лінії). Це процес професійного зростання
4	Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибкоподібно або шляхом проривів після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження по сходинках вверх або вниз. Завжди відбувається зміна статусу працівника
5	По спіралі	Кар'єрні процеси проходять через послідовне освоєння посад при просуванні по ієрархічній драбині
6	Стагнація (застій)	Це окремі випадки кар'єрних процесів, коли у кар'єрному процесі не проходять суттєві зміни

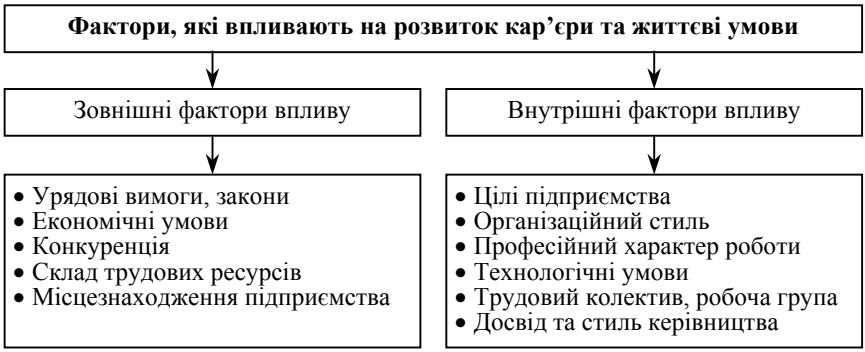


Рис. 10.1. Фактори впливу на розвиток кар'єри

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того що вплив на просування роблять не просто фактори і не особистість самі по собі, а способи взаємодії цих важливих факторів.

Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу (рис. 10.1).

Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона включає внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей пов'язаних з діяльністю (рис. 10.2).

Фактори гальмування. Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, які уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та ін. На окремих ділянках руху при визначених умовах може бути кар'єрна криза, наслідки якої впливають на майбутнє людини і організації.

За характером впливу виділяються такі фактори гальмування:

1) стримування;

2) опору.

Стримуючі фактори мають індивідуальне походження і визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації:

- низький рівень потреб;
- слабкість мотивів;

- брак знань та досвіду;
- хвороба;
- порушення вольової сфери;
- застій у загальному розвитку

Рис. 10.2. Взаємодія факторів розвитку кар'єри

Сили опору діють від зовнішнього джерела — середовища діяльності. Вони можуть бути як відповідь на кар'єрну активність, бути наслідком гострої кар'єрної конкуренції, жорсткого порядку просування, вільних обмежень, дисбалансу в системі інтересів працівника і організації.

За природою фактори гальмування можуть бути: фізичні; психологічні; соціальні та ідеальні.

До фізичних відносяться ті, що обумовлені станом організму — дефекти мови, зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою.

Психологічні фактори пов'язані з вимогами суб'єкта кар'єри відносно себе та оточення, станом нерішучості, боязливості, страху, проблеми інтелекту.

Фактори соціальної природи обумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою:

1) політичному (переваги політичної орієнтації);

2) державному (низький престиж професії);

3) організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду);

4) правовому (правова незахищеність посади та працівників);

5) економічному (відсутність матеріальних стимулів);

6) неформально-груповому (напруженість у відносинах).

Ідеальні фактори гальмування кар'єри пов'язані зі сферами культури, моралі, ідеології та ін.

У часі фактори гальмування (стримування та опору) можуть бути:

- короткострокові;
- стійкі;
- постійно діючі

Короткострокові — втома, гостре захворювання.

Стійкі фактори — дезорганізація у роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій та ін.

Фактори постійної дії — це вікові зміни.

До гальмуючих факторів можна також віднести фактори змішаного типу — це спади та піднесення активності. Глибина цих перепадів може сприяти просуванню, так і гальмувати кар'єрний процес. Наслідок дії факторів гальмування — кар'єрна криза, застій у кар'єрі, кар'єрний спад.

10.2. Етапи кар'єри та етапи життя

Протягом своєї кар'єри людина проходить через різні, але взаємопов'язані етапи, які показані на рис. 10.3.

Вказані етапи є фундаментальними для розуміння і управління розвитком і кар'єрою. Працівники проходять по етапах кар'єри як по етапах життя (див. рис. 10.4) у взаємодії з потребами.

1-й етап	До робочий попередній етап	До 25 років	• навчання у школі • навчання у середніх та вищих навчальних закладах (професійне навчання)
2-й етап	Становлення утвердження	До 30 років	• самостійна робота • генератор ідей у вибраній галузі • незалежність у роботі • набуття впевненості у собі • стан незалежності може призвести до деяких проблем, появи «провалу» у роботі
3-й етап	Просування по службі	До 45 років	• прагнення розширити коло своїх інтересів в організації • прагнення до взаємодії з іншими організаціями • тренінг і взаємодія з іншими професіоналами • професіонали несуть відповідальність за роботу інших працівників, особливо тих що, знаходяться на 1-му етапі
4-й етап	Збереження	До 60 років	• формування стратегії розвитку підприємства, довгострокове стратегічне планування • генерування ідей • визначення і сприяння кар'єрі своїх послідовників • взаємодія з важливими фігурами інших організацій • уміння впливати на інших • відбір персоналу.

Рис. 10.3. Етапи кар'єри

Зв'язки між етапами кар'єри і потребами			
Етапи кар'єри		**Вік**	**Важливі потреби**
1-й	Доробочий	До 25 років	Фізіологічні, здоров'я
2-й	Становлення, утвердження	До 30 років	Безпеки, збереження
3-й	Просування	До 40 років	Досягнення, повага, автономія
4-й	Збереження	До 60 років	Повага, самовираження
5-й	Пенсія	За 60 років	Самовираження

Рис. 10.4. Вікові етапи кар'єри

Етапи життя

Психологія приділяє значно більше уваги проблемам раннього дитинства, ніж дорослому періоду життя людини.

Кожний етап характеризує потребу у виконанні певних завдань розвитку.

Рух по етапах життя аналогічних ієрархії потреб (див. рис. 10.5).

Успішна кар'єра часто є результатом досягнення визначеного етапу кар'єри до певного віку.

	Дитинство	**до 15 років**	**Відносно кар'єри дитинство не розглядається**
1-й етап	Юність	15—20 років	• Досягнення єдності особистості; • Молодь зосереджена на виборі кар'єри або місця роботи; • Молодь налякана значними розбіжностями між тим, що і як їй бачиться; • Первинне наймання на роботу і якщо цілісність особистості ще не досягнута, людина може відчувати труднощі протягом цього періоду
2-й етап	Раня дорослість	25—35 років	• Залучення до відносин з іншими людьми, групами, організаціями; • Становлення кар'єри, перші етапи просування по службі; • Можуть виникати конфлікти між вимогами життєвого кар'єрного етапів відносно поведінки, не сумісній з добрими відносинами з іншими людьми
3-й етап	Дорослість	35—60 років	• Творчість у роботі, досягнення; • Продуктивне, творче використання свого таланту і можливостей; • Розбудова виробництва, продукування нових ідей і продукції, навчання молоді тощо; • Успіх залежить від досягнень
4-й етап	Зрілість	Останній етап життя	• Люди не впадають у відчай від свого життя і свого вибору; • Робота продуктивна, творча на користь іншим, яка приносить задоволення; • Пенсійний період

Рис. 10.5. Етапи життя людини

Люди, чиє просування по службі йде не в ногу з етапами їхнього життя, мають відносно низьку продуктивність у роботі і напруження у відносинах з колективом (рис. 10.6).

Етапи життя		Вік	Етапи кар'єри
1-й	Дитинство	10—15 років	Доробочий
	Юність	15—30 років	Становлення, утвердження
2-й	Рання дорослість	30—35—45 років	Просування
3-й	Дорослість	45—60 років	Збереження
4-й	Зрілість	60 і більше років	Пенсія

Рис. 10.6. Зв'язки між етапами життя і етапами кар'єри

Успішна кар'єра часто є результатом досягнення певного етапу кар'єри до певного віку.

10.3. Вибір кар'єри

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті — це вибір кар'єри. Настає час, коли ми ставимо перед собою запитання: ким я хочу бути? У чому мої сильні та слабкі сторони?

Науковець Джон Л. Голанд запропонував і дослідив теорію вибору кар'єри. Він вважає, що цей вибір є вираженням особистості, а не випадковою подією. Він вважає, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між його особистістю і обставинами роботи.

Кожна людина належить до одного з шести типів особистості, показаних на рис. 10.7.

По Голанду один із типів особистості завжди домінує, але людина, пристосовуючись до обставин, використовує стратегії у рамках двох і більше типів.

Взаємодія типів особистості і типів кар'єри показана на рис. 10.8.

Для визначення, якими навичками володіє людина важливо виявити її здібності при виборі кар'єри. Методами виявлення є: особисті спостереження, анкетування, тестування, вирішення творчих завдань, бесіди, інтерв'ювання, самоаналіз і обговорення.

Коли оцінюється окрема посада, то необхідно розглядати їх разом з відповідями на такі запитання:

1. Якої кваліфікації вимагає дана робота?
2. Чи достатня у вас освіта та досвід, щоб зайняти цю посаду?
3. Яке фінансове становище дасть Вам ця робота?
4. Які можливості для подальшого просування по службі?
5. Чи вимагає ця робота багато відряджень? Наскільки Ви мобільні?
6. Яка атмосфера у колективі: пригнічена, вимоглива, сприятлива , творча і т.п.?
7. Чи будете Ви цією роботою пишатись?
8. Чи буде ця робота приносити Вам задоволення?
9. Які умови праці, відпочинку та безпеки?
10. Який потенціал росту підприємства у галузі?

Рис. 10.7. Типи особистості

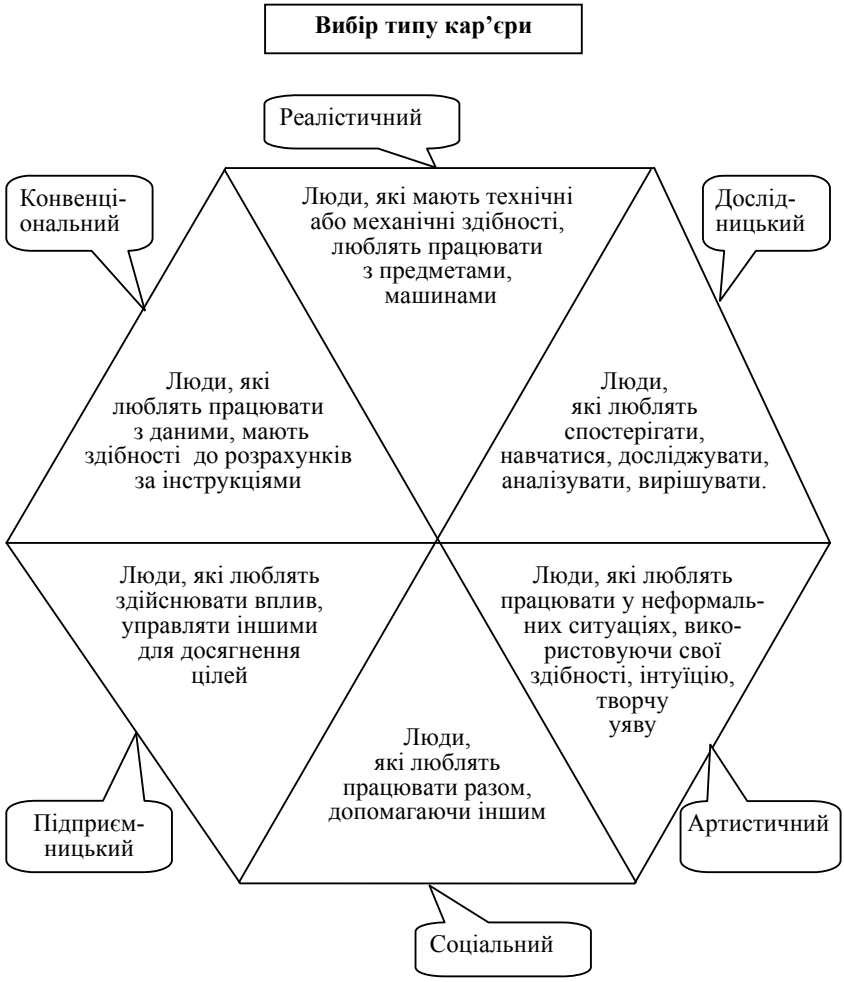


Рис. 10.8. Взаємодія типів особистості і типів кар'єри

Крім того, необхідно підготуватись і до того, що претенденту на посаду будуть задані деякі запитання:

1. Чому Ви хочете працювати на нашому підприємстві?
2. Якою Ви бачите кар'єру для себе?
3. Чого Ви чекаєте від нашого підприємства?
4. Наскільки допоможе Вам попередній досвід роботи?
5. Які Ви маєте сильні сторони?

6. Які Ви маєте слабкості?
7. Як Ви бачите свої майбутні досягнення?
8. Чи вважаєте Ви себе лідером? Якщо так, то поясніть.
9. Як Ви плануєте продовжувати своє удосконалення?
10. Що б Ви хотіли почути від мене про наше підприємство?

Найбільше у претендента на посаду виникне запитань до спеціаліста по кадровому менеджменту, він може задати йому такі запитання:

1. Як оцінюється виконання роботи?
2. Як часто Ви переводите працівників із однієї служби в іншу?
3. Яка політика підприємства у просуванні по службі?
4. Які програми з навчання і удосконалення має підприємство?
5. Яку відповідальність мають нові працівники?
6. Які переваги мають особи, що закінчили університет?
7. Який імідж підприємства у країні чи за кордоном?
8. Яка політика підприємства у галузі оплати додаткової освіти?
9. Які соціальні гарантії мають працівники?
10. Які послуги мені будуть надаватись?

Треба також підготуватись до можливих і негативних оцінок претендента на посаду:

1. Неорганізований, непідготовлений.
2. Неохайний вигляд.
3. Дуже властолюбний.
4. Нереальні цілі або самовпевненість.
5. Нездатність нормально і ефективно спілкуватись.
6. Немає інтересу до підприємства.
7. Необережний.
8. Погані оцінки тестування.
9. Цікавиться тільки грошима.
10. Дає суперечливі відповіді на запитання.

Щоб уникнути таких оцінок, необхідно ретельно готуватись до зустрічі з менеджером по кадрах, аналізуючи можливі свої недоліки та способи їх усунення.

Ключові моменти кар'єри

На основі досліджень спеціалістів Массачусетського технологічного інституту Шейн сформулював п'ять кар'єрних моментів, які характеризують спрямованість людини (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Кар'єрний момент	Спрямованість (схильність) людини
1. Технічно-функціональний	Люди схильні до технічно-функціональної роботи, уникають прийняття рішень у сфері загального управління.
2. Управлінський	Люди демонструють сильну мотивацію стати менеджером. Їх кінцева мета — посада менеджера з високою відповідальністю
3. Творчий та ініціативний	Люди досягають успіху у підприємництві. Вони мають потребу будувати або створювати щось своє, яке б показало їх достоїнства
4. Автономно — незалежний	Головна потреба таких людей — бути незалежним, вільним від будь-яких зв'язків, що виникають у великих організаціях. Вони приймають рішення стати консультантами, працюючи поодинці або у невеликій фірмі. Це професори бізнесу, журналісти, автори книг
5. Безпечний	Люди готові робити те, що необхідно у даний момент, щоб зберегти зайнятість, доход, стабільне майбутнє. Вони готові дозволяти своїм керівникам вирішувати, яка повинна бути їх кар'єра

Таблиця 10.3

КАР'ЄРА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ В США

№ з/п	Професія	Зміст роботи	Вимоги	Початкова зарплата	Перспектива до 2000 р.	Примітка
Двохрічний курс навчання						
1	Клерк	У малій компанії виписує і друкує рахунки, відомості та інші документи. Дає довідки, складає звіти	Диплом про закінчення середньої школи. Бажано ступінь після закінчення загальноосвітнього коледжу. Необхідні навички конторської роботи	11,5 тис. дол.	Добра	Добрий початок для навчання і кар'єри у солідній організації
2	Рахівник	Веде облік фінансових операцій, складає звіти, працює на обчислю-вальній електронній бухгалтерській техніці	Ступінь після закінчення загальноосвітнього коледжу (2 роки). Бухгалтерські та комп'ютерні курси. Без 4-річного навчання просування по службі обмежене	12,0 тис. дол.	Добра	Можливість ознайомитись з діяльністю організації
3	Менеджер-стажер	Вчиться виконувати відповідні обов'язки. Під постійним контролем бере учать у роботі різних відділів: збуту, кадрів, фінансового, виробничого та ін.	Ступінь після закінчення коледжу (дворічний курс). Ступінь після 4-річного курсу дає великі можливості для службового росту	19,0 тис. дол.	Дуже добре	Ця посада вимагає значних інвестицій з боку організацій. Підбираються кандидати з великим потенціалом

4	Агент по найму робочої сили (бюро найму)	Допомагає безробітним знайти роботу, а наймачам кваліфікованих працівників	Ступінь після закінчення 2- або 4-річного коледжу. Уміння розпізнавати людей і знаходити їм роботу	16,0 тис. дол.	Відмінна	Хороша посада, а в подальшому може стати менеджером по роботі з персоналом
5	Агент по обслуговуванню споживачів	Спілкується з клієнтами, виявляє і аналізує проблеми, опрацьовує замовлення клієнтів, як правило, використовує комп'ютер	Ступінь після закінчення коледжу (2-річний), бажано 4-річне навчання. Повинен мати розвинуті комунікативні навички як в усному, так і в письмовому спілкуванні	16,5 тис. дол.	Дуже добра	Хороший початок для навчання і просування по службі
Чотирирічний курс навчання						
1	Помічник адміністратора	Допомагає координувати роботу адміністратора, має багато різних обов'язків	Ступінь після закінчення 4-річного коледжу — нахил до конторської роботи	18 тис. дол.	Добра	Хороша можливість навчитись виконувати адміністративн і функції
2	Керівник відділу	Керує роботою відділу в рамках загального плану діяльності організації. Прагне виконати завдання швидко і з найменшими витратами	Ступінь бакалавра спеціальності даного відділу	26 тис. дол.	Добра	Характер роботи залежить від типу і розмірів організації
3	Управляючий матеріально-технічним постачанням	Закуповує товари, матеріали, сировину та послуги необхідні для організації. Використовує комп'ютер для одержання інформації про сучасні товари і ціни на них, слідкує за рівнем матеріально-технічних запасів	Ступінь бакалавра. Бажана ступінь магістра управління бізнесом або менеджменту	21 тис. дол.	Задовільні	Повинен мати повне уявлення про товари, які він закуповує

Вибір роботи і одержання посади при виборі

Визначення того, якими навичками володіє людина, є дуже важливим при виборі кар'єри.

Людина повинна володіти певними навичками або бути спроможною розвивати ті з них, що вимагає її професія.

Науковці США пропонують сім порад людині, яка вибирає роботу або намагається одержати вищу посаду при виборі кар'єри.

Поради для вибору роботи і одержання посади

1. Проведіть самооцінку: точно визначте, яке місце (регіон, фірма) і яка робота Вас цікавить.

2. Вивчіть посадові інструкції, опишіть всі можливі роботи, щоб з'ясувати, які з них відповідають вашим бажанням, інтересам, можливостям. Особливо важливі відомості про:

- необхідну для цих робіт професійну освіту;
- вимоги до професійних знань;
- наявність вакантних робочих місць у кожній сфері діяльності;
- систему оплати праці.

3.Сформулюйте цілі свого пошуку. Первинний список робіт і посад повинен бути достатньо широким і гнучким. Не звужуйте рамки свого уявлення про шляхи досягнення цілей.

4. Вивчіть ринок робочих місць і оцініть свої можливості.

Вивчати ринок конкретних посад необхідно для того, щоб знайти, на які вакансії можна розраховувати.

Така інформація у США міститься у «Щорічнику про наявність робочих місць для випускників». Він містить довідки про фірми, які зацікавлені в досвідчених працівниках і спеціалістах з науковим ступенем, вищим за бакалавра.

5. Уважно, не поспішаючи вивчіть інформацію про галузі фірми, які вас зацікавили.

6. Спробуйте оцінити свої шанси на просування, рівень зарплати, особливості посад для новачків.

Встановіть контакти з фірмою. Напишіть їй листа про свої наміри.

7. Підготуйте коротку довідку про себе і супровідний лист. Довідка повинна дати уявлення про ваші можливості, освіту, досвід роботи, особливі якості. Вона повинна бути короткою і не

займати більш як одну сторінку. Мета довідки — домогтися позитивного відгуку від потенційних роботодавців.

Супровідний лист повинен бути переконливим, професійно витриманим, цікавим. В ідеалі він має поставити вас вище за усіх інших претендентів на посаду і окремо від них.

Кожний лист за змістом має бути оригінальним.

У кожну організацію потрібно друкувати окремий примірник послання. Воно має містити у собі опис посади, на яку Ви претендуєте, викликати інтерес, давати уявлення про вашу кваліфікацію, повідомляти, як з вами можна зв'язатися.

У супровідному листі потрібно вказати не лише прізвище, а й титул посадової особи, до якої Ви звертаєтесь.

Відправивши листа, через деякий час потрібно телефонувати до фірми, щоб з'ясувати на якому етапі знаходиться вирішення вашого питання.

Доможіться розмови з тією людиною, хто цим займається. При цьому завчасно підготуйтесь; продумайте можливі запитання і відповіді; приходьте на зустріч одягнутим швидше консервативно, ніж надто сучасно; прийдіть хвилин за десять до призначеного часу, щоб була можливість зібратися з думками.

Поведінка під час розмови

Вітаючись з посадовою особою, відрекомендуйтесь. Намагайтесь викликати сприятливе враження.

Зберігайте витримку, оптимістичний настрій, тримайтесь невимушено.

Обов'язково дивіться співбесіднику в очі. Держіться прямо. Розмовляйте чітко і зрозуміло. Не зціплюйте руки, не смикайте волосся, прикраси, стілець. Сідайте на стілець зручніше. Не паліть, навіть коли Вам пропонують. Тримайте при собі кілька екземплярів короткої довідки.

Вивчіть напам'ять дані про себе, викладіть свої комерційні доводи. Відповідайте на запитання не ухиляючись. Уникайте лаконічних відповідей, але й не будьте багатослівними.

Не перехоплюйте ініціативу у посадової особи, але й не залишайтесь пасивними.

В кінці бесіди викладіть свій найсуттєвіший довід.

Не бійтесь виступити ініціатором закінчення бесіди.

10.4. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії

За своїм змістом кар'єра має стратегічний характер тому, що вона спрямована на просування працівника у майбутньому.

Байдужих до кар'єри людей немає. Будь-яке життя проходить у безперервних змінах, пристосуваннях до подій, удосконаленні способу діяльності, прагненні досягти більш високого статусу. Але для одних це життя є важким тягарем боротьби за фізичне самозбереження, для інших — стихійним процесом життєустрою, а треті шукають свій життєвий шлях і реалізують його методом проб та помилок і, як правило, ціною суттєвих втрат.

Виникає запитання стратегічного плану: як першим просунутись на місце других, а другим на місце третіх, а третім — як зменшити втрати? С. Фроом дає таку відповідь — розширити простір своєї долі. Укріпити те, що сприяє життєдіяльністю. Це і може бути змістом розуміння кар'єрної стратегії.

Проф. В. Романов визначає, що сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рухаючих механізмів і ослаблював дію будь-яких факторів стримування та опору.

Із такого визначення кар'єрної стратегії випливає, що її головною метою є забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу у стратегічному періоді. Стратегічний задум будь-якої людини, яка починає розвивати кар'єру, повинен проходити поетапно, тому що відносно чітко можна визначити тільки найближці цілі. Неможливо передбачити конкретні події, які можуть бути на кар'єрному шляху і впливати на його успішність.

Кар'єрна стратегія — це мистецтво послаблення або усунення дії гальмуючих факторів для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

Метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу. При здійсненні цієї мети індивідуального просування використовуються такі принципи: безперервності; осмислення; швидкості; маневреності; економічності; примітності.

Характеристика цих принципів наведена у табл. 10.4.

Названі принципи кар'єрної стратегії є одночасно і принципами кар'єрної практики.

Кар'єрна тактика — це мистецтво можливого у реалізації кар'єрної стратегії.

Таблиця 10.4

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ КАР'ЄРНОГО ПРОЦЕСУ

№ з/п	Принципи	Характеристика
1	Безперервності	1. Жодна із досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або стати приводом для зупинки. 2. Відповідність займаній посаді або статусу повинна підтверджуватись процесом реалізації службових чекань або вимог. 3. Просування по службі може уповільнюватися або перериватись у зв'язку з труднощами або кризовим характером.
2	Осмислення	1. Будь-які кар'єрні дії повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до цілей індивідуальних та загальних. 2. Кар'єрний рух має забезпечувати оптимальність вибору маршруту та тактики його проходження. 3. Необхідна об'єктивна оцінка досягнутого становища, стану здібностей і можливостей руху до більш високих цілей
3	Швидкості	1. Швидкість просування по службі підтверджується порівнянням із загальним рухом. 2. У будь-якому русі є лідери і відстаючі. 3. Успішна кар'єра — це просування у групі лідерів. 4. Кар'єрне просування командою вважається більш надійним
4	Маневреності	1. Прямолінійний рух можливий тільки на вільному від інших рухів шляху, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатись тільки прямо на великій швидкості може викликати зіткнення з іншими або катастрофу. 2. Кар'єрний маневр передбачає: • пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу; • «пропуск уперед» на небезпечній ділянці; • «обхід бар'єра» без зміни маршруту; • знання «обхідних» шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху; • рух «зігзагом» на крутому підйомі; • вихід на інший службовий маршрут. 3. Всі названі та інші способи маневру треба вміло використовувати як кар'єрне мистецтво
5	Економічності	1. На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, який дає найкращий результат при найменших витратах ресурсів. 2. Кар'єрний шлях дуже довгий і для багатьох триває практично все життя. 3. Треба вміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями
6	Примітності	1. Людина, яка використовує вищеназвані принципи рано або пізно буде помічена, але ж чим раніше, тим краще. 2. Талановиті люди завжди мають невдачі у кар'єрі у зв'язку з непримітністю. 3. Чим ширше визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле

Перші труднощі у розвитку кар'єри та шляхи їх подолання

Основні труднощі, які виникають з перших днів роботи менеджера:

1. Менеджери відчувають розрив між своїм уявленням про організацію і тим, чим вона дійсно є. Цей стан викликає тривогу, стурбованість та причетність. Це так званий «шок від реальності».

Причиною цих труднощів є неправдива попередня інформація про умови роботи в цій організації.

2. Почуття неможливості показати повною мірою свої можливості і менеджери задихаються на рутинній роботі.

Це відбувається тому, що, по-перше, робота молодих менеджерів часто вимагає від них менших зусиль від того, на що вони здатні, а по-друге, підприємець дуже рекламував свою організацію молодим спеціалістам.

3. Нереальність надій і низька можливість задоволення службового зростання та самовираження. Такий стан буває тоді, коли менеджери з вищою освітою вважають, що вони здатні виконувати роботу більш високого рівня, ніж та, на яку вони призначені.

4. Менеджери недостатньо підготовлені для виконання своїх обов'язків. Вони не знають, як організувати та оцінити роботу підлеглих. Це характерно для молодих менеджерів. Вони спостерігають за власними керівниками, розглядають їх поведінку як зразок.

Для подолання вищеназваних ранніх проблем, пов'язаних з кар'єрою, необхідно:

1. Надавати молодим менеджерам об'єктивну інформацію про майбутню роботу при прийомі на роботу. Нові працівники повинні знати не тільки позитивні сторони організації, але й негативні, можливі труднощі. Ті працівники, які одержали таку інформацію, мають більшу стійкість на роботі і більше задоволені нею;

2. Керівники нових працівників можуть заохочувати їх призначення на найбільш важкі ділянки роботи, але, щоб не ризикувати можливими невдачами, треба рухати підлеглих повільно, доручаючи їм поступово виконання більш складних завдань і тільки після того, як вони покажуть свої можливості. Молоді працівники, які пройшли через таке випробування, працюють більш успішно;

3. Якщо робота, на яку призначено молодого менеджера, не вимагає особливої ініціативи, то необхідно стимулювати це призначення шляхом надання спеціалісту більшої автономії, прав, відповідальності, можливості самому впроваджувати свої ідеї;

4. Хороші результати у підвищенні стабільності персоналу одержують тоді, коли молоді спеціалісти працюють під наглядом вимогливих керівників. Вимогливий це не означає, що автократичний. Вимогливі керівники підтримують у молодих працівників у розумінні того, що від них чекають високих результатів, і в той же час надають необхідну допомогу своїми порадами;

5. Не допускати застою кар'єри. Повільне просування по службі може виникати через те, що в організації немає вакансій, і через те, що менеджер не здатний або не має бажання займати вищу посаду. Нейтралізація такого кризового стану менеджера може бути здійснена шляхом консультування і порад щодо прийнятних альтернатив у просуванні по службі;

6. Альтернативами у просуванні по службі можуть бути:

- горизонтальне переміщення;
- пониження на нижчий рівень управління;
- переміщення на попереднє.

Керівництво організації повинно попереджувати кожного працівника, який призначається на вищу посаду, про те, що він може бути повернутий на попереднє місце роботи, і це не буде розглядатись як недолік у роботі. Така підстраховка професійних менеджерів може бути при їх призначенні на посади загального керівництва в організації.

Планування кар'єри

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності і цілі працівника з вимогами організації, її стратегію і планами розвитку.

У результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, у якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти необхідними навичками не тільки для ефективної роботи на даній посаді, а й для підготовки просування на вищу посаду.

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

Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри.

Сам працівник передбачає такі заходи:
1) первинне орієнтування в організації;
2) вибір структурного підрозділу і майбутньої посади;
3) виконання роботи на призначеній посаді;
4) оцінка перспектив і проектування зростання;
5) реалізація заходів зростання.

Результатом цієї роботи є побудова кар'єрограми (табл.10.5).

Таблиця 10.5

КАР'ЄРОГРАМА (ІДЕАЛЬНИЙ ВАРІАНТ)

Види діяльності	17 років	до 22р.	до 30р.	до 35р.	до 45р.	50р.	60р.
1. Навчання у школі	○						
2. Навчання в ПТУ	○						
3. Навчання у коледжі	○						
4. Навчання у вузі		○					
5. Практичне навчання на виробництві	○						
6. Самостійна робота найманим працівником, робітником			○				
7. Самостійна робота спеціалістом			○				
8. Самостійна робота менеджером							
9. Підприємцем без юридичної особи							
10. Підприємець, що є юридичною особою				○			
11. Співвласник підприємства (товариства)							
12. Керівник підприємства				○			
13. Президент асоціації,					○		
концерну,					○		
корпорації,					○		
консорціуму,					○		
ПФТ,					○		
холдингової компанії,						○	
ТНК						○	
14. Державний діяч					○		
15. Політичний діяч					○	○	
16. Пенсія							○

Менеджер по персоналу розробляє такі заходи:
1. Оцінка працівника при прийманні на роботу;
2. Визначення робочого місця працівника;
3. Оцінка праці і потенціалу працівника;
4. Відбір у резерв на посаду;
5. Додаткова підготовка працівника;

6. Розробка програми роботи з резервом;
7. Просування працівника по службі.

Безпосередній (лінійний) менеджер:

1. Оцінка результатів праці працівника;
2. Організація професійного розвитку;
3. Оцінка мотивації праці;
4. Пропозиції по стимулюванню;
5. Пропозиції щодо просування на вищу посаду.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації), але й такі умови:

1. Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.

2. Тривалість кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.

3. Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.

4. Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

5. Наявність перспективної або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою для інших, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективність діяльності працівника.

Таким чином, планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними методами.

Регулювання просування — це наслідок особливого виду діяльності, пов'язаної з такими можливостями.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, які проходять при плануванні кар'єри, показані на рис. 10.9. Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації, так і на працівникові.

Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому

забезпеченні не тільки в межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

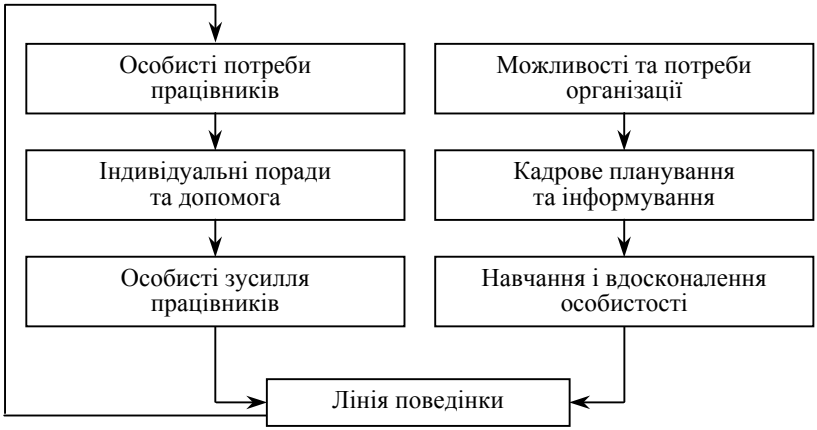


Рис. 10.9. Процес планування кар'єри в організації

Ефективною практикою інформування про наявність вакансій в організації та виборності предметів є виконання таких умов:

- інформація повинна бути не тільки про вакантні посади, але й про здійснені переміщення та призначення;
- об'яви в організаціях повинні з'являтись за місяць раніше до об'яви про набір;
- вибори повинні бути відкритими і обов'язковими;
- вимоги до претендентів на посаду повинні бути чітко сформульованими;
- забезпечення рівної доступності та можливості для кожного претендента;
- кожен претендент, який не одержав переваг, повинен бути повідомлений про причини відмови.

Планування кар'єри менеджерів здійснюється на основі поетапної функціональної і організаційної підготовки тому що їм необхідно мати різносторонній досвід у різних сферах управління. Базою планування кар'єри є досвід просування працівників за посадовими рівнями. Зміст функцій кожної посади передбачено у посадових інструкціях.

Поетапне просування в межах функціональних служб пов'язується зі стажем роботи на відповідному етапі.

Працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

Порядок розробки етапів кар'єри:

1. Спочатку вивчаються зміст роботи на окремих рівнях службового просування;
2. Визначаються умови вхідних параметрів на кожному рівні посад;
3. Деталізуються вимоги для зайняття кожної вищої посади при необхідному освітньому рівні, кваліфікації, віку;
4. Визначення необхідності ділового досвіду для переходу на вищий етап.

Нові вимоги до етапів кар'єри

♦ Надання можливостей для просування, не пов'язаних з досягненням певного віку або технічної спеціалізації;

♦ Підвищується увага до розвитку змісту робіт, нових пріоритетів, організаційних моделей, різних потреб управління;

♦ Гнучка оцінка працівника з урахуванням компенсуючих факторів (недолік у одному компенсується досягненнями в іншому);

♦ Визначення специфічних знань і навичок, необхідних для кожного етапу просування по службі без обмеження формального освітнього цензу, віку і досвіду. Це усуває перешкоди при просуванні здібних і досвідчених працівників.

Планування ділової кар'єри має велике значення в роботі з молодими спеціалістами.

Кар'єра працівника як об'єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар'єри може бути загальним і конкретним. При загальному плануванні розробляються кар'єрограми шляхом підбору декількох можливих напрямів службового росту спеціаліста або групи спеціалістів.

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

На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку організації, штатного розкладу, аналізу динаміки росту кадрів розробляються картки посадового просування персоналу у межах організації.

У Японії по роботі з персоналом компанія складає для кожного працівника від робітника до менеджера — картку-план професійної кар'єри і дає їм для ознайомлення (табл. 10.6).

Таблиця 10.6

КАРТКА ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ ЯПОНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Вік, категорія	22—25 років	30 років	35 років
1. Описування життєвого циклу	Закінчення школи (18 років) Закінчення університету	Одруження (27—28 років) народження першої дитини	Народження останньої дитини Визначення перспектив матеріального забезпечення сім'ї
2. Етапи кар'єри	Одержання загального виробничого досвіду	Перехід на іншу посаду	Перехід на іншу посаду
3. Загальні цілі трудової діяльності	Вступ у виробничу діяльність	Вибір напрямів діяльності	
4. Розвиток виконуючих функцій	Вибір вірного напряму діяльності шляхом зміни робочих місць Ознайомлення з різними навичками	Оволодіння та розвиток навичок по вибраній кар'єрі	Спеціалізоване навчання Курси по спеціалізації Курси по управлінню
5. Цілі розвитку	Забезпечення необхідних знань шляхом зміни робочих місць	Стимулювання розвитку можливостей	Курси для поглиблення розвитку особистості
6. Перевірка здібностей працівника: самооцінка, оцінка керівництва	Перевірка виконання традицій і правил компанії Оцінка здібностей Аналіз результатів Реєстрація успіхів	Друга перевірка здібностей за напрямком діяльності Оцінка розвитку Аналіз результатів	Третя перевірка ефективності навчання Оцінка можливостей і направлення на довгострокове навчання
7. Консультування		Допомога у виборі кар'єри Оцінка можливостей до управління	

Продовження табл. 10.6

40—42 роки	45 років	50 років	55 років	60—65 років
1. Витрати на навчання дітей і на придбання житла	Пік витрат	Старша дитина пішла на роботу	Одруження старшої дитини	Вихід на пенсію
2. Одержання високої кваліфікації		Підготовка до іншої кар'єри		
3. Затвердження у напрямі діяльності			Затвердження у новому напрямі діяльності	
4. Переорієнтація одержаних навичок. Тимчасовий перехід на іншу роботу. Горизонтальне переміщення	Прийняття рішення щодо майбутнього напрямку діяльності		Вибір нової кар'єри придбання знань після виходу на пенсію	Адаптація до старіння і соціальних змін
		Виконання більш складної роботи. Перехід на іншу посаду		
5. Навчання аналізувати соціальні проблеми. Розвиток сильних сторін особистості та виконання їх		Попередження про можливу апатію до роботи розширення трудових можливостей, нових завдань	Повне використання літніх людей	
6. Четверта перевірка для визначення навчання. Оцінка можливостей одержання другої спеціальності	Оцінка можливостей працівника для одержання освіти і знань ведення власної справи	П'ята перевірка ступеня адаптації до переміщення та зміни компанії	Шоста перевірка ефективності роботи літнього працівника	
7. Оцінка здібностей до керівної роботи. Допомога у виборі нової компанії. Можливість переходу на вищий рівень керівництва		Допомога у виборі професії після 60 років та курсів навчання		

Аналіз картки планування професійної кар'єри працівників японських компаній показує наступне:

1. Описування життєвого циклу здійснюється з метою планування збільшення заробітної плати працівнику з урахуванням його витрат на життєві події (одруження, народження дитини, навчання дітей, придбання квартири, автомобіля та ін.) або зменшення її розмірів після 50 років (працездатність дітей, зменшення дорогих покупок для дому і сім'ї);

2. Описування етапів професійної кар'єри дає можливість завчасно підготувати працівника до другої спеціальності, яку він буде використовувати до пенсійного віку;

3. Загальні цілі трудові діяльності працівника упродовж життєвого циклу залишаються майже однаковими;

4. Розвиток функцій, які працівник здійснює шляхом зміни робочих місць, напрямів діяльності і спеціалізованого навчання;

5. Мета розвитку самого працівника, його знань і навичок досягаються шляхом стимулювання, морального і матеріального заохочення самостійного пошуку найбільш цікавої роботи і розвитку службової кар'єри;

6. Перевірка здібностей працівника шляхом самооцінки і оцінки керівником здійснюється у кожному віковому періоді. За результатами перевірок на кожного працівника складається характеристика.

7. Консультування старшого персоналу для молодшого персоналу здійснюється три рази (для допомоги у виборі кар'єри, виявлення здібностей працівника до керівної роботи і вибору нової професії у післяпенсійному віці).

10.5. Технологія управління кар'єрою

Технологія управління кар'єрою розглядається у такій послідовності:

1. Фактори, які необхідно враховувати при першому призначенні на посаду.
2. Прийняття рішення про підвищення.
3. Горизонтальне просування.
4. Допомога працівникам у самореалізації.

Фактори, які необхідно враховувати при першому призначенні на посаду

Для оптимізації процесу зростання і розвитку працівника, керівництво організації повинно забезпечити розуміння професійних інтересів кожного співробітника, його навичок і цінностей для того, щоб у майбутньому спрямувати його кар'єру, починаючи з першого призначення на посаду. При цьому треба враховувати і використовувати такі фактори:

- уникнення від розчарування реальними умовами;
- надання цікавого першого завдання;
- забезпечення новачків посадовими інструкціями і достовірним описуванням майбутньої роботи;
- встановлення стандартів вимогливості;
- періодична зміна діяльності;
- оцінка діяльності працівника;
- заохочення у плануванні кар'єри.

Перші кроки нового працівника в організації відіграють вирішальну роль у подальшому розвитку кар'єри. Це період тестування дійсності, під час якого його перші надії та цілі порівнюються з реальним життям організації і власними можливостями. Для багатьох осіб, які одержали свою першу роботу, це період конфронтації їх сподівань і надій з дійсністю роботи в організації. Молодий спеціаліст зміг би використати на практиці нові методи і розкрити свої здібності, одержати підвищення, але в реальності він часто буває зневіреним нецікавою, рутинною роботою, на якій він може проявити свої під час випробувального строку. Часто буває, що до нового працівника прикріплюють керівника, який не здатний і не підготовлений для такого наставництва.

Шок від реальності є дуже типовою ситуацією. Він виникає у нових працівників, які сподівалися на складну і творчу роботу, а зіткнулися з нудною, одноманітною реальністю. Щоб пом'якшити цей удар, керівництво організації повинно забезпечити нових працівників цікавим першим робочим завданням. Встановлено, що чим більша кількість відповідальних завдань у працівника була у перший рік роботи в організації, тим ефективніше він працював у наступні 5—6 років. Відповідальні перші завдання забезпечують найбільш ефективний і в той же час простий спосіб допомогти у розвитку кар'єри нових працівників. Для цього керівництво організації може призначати спочатку у колективи висококваліфікованих і мотивованих колег, де молоді працівники швидко переймають їх досвід, щоб стати повноправними і кваліфікованими членом трудового колективу.

Важливим фактором також є забезпечення нових працівників посадовими інструкціями і достовірним описанням майбутньої роботи. Після вивчення цих документів новий працівник приймає рішення — чи може він виконувати конкретну роботу, а керівництво організації переконується у якості проведеної бесіди під час приймання на роботу. Позитивні результати обох сторін суттєво підвищують ефективність роботи найнятого персоналу, зменшують плинність кадрів.

У відносинах між новим працівником і його керівником необхідно використовувати правило, яке полягає у тому, що чим більше ви довіряєте новим працівникам, тим краще вони виконують свої обов'язки. Тому необхідно направляти їх до висококваліфікованого, вимогливого керівника, який може встановлювати високі стандарти для своїх підлеглих, особливо на період адаптації протягом року.

Забезпечення періодичної зміни діяльності є кращим засобом для нових працівників перевірити свої можливості та вибрати для себе головне — перепробувати більше різних цікавих і відповідальних робочих місць: від аналізу результатів до управління персоналом. У той же час організація одержить менеджера з більш широким уявленням про функціональні обов'язки співпрацівників. Цю роботу необхідно проводити у ретельно розробленій послідовності виконання робочих завдань.

Важливим фактором є також кар'єрно-зорієнтована оцінка діяльності працівника. Достовірно оціночна інформація більше необхідна для довгострокового прогнозування діяльності підлеглих, а не для захисту поточних інтересів.

Керівництву організації необхідна конкретна оцінка діяльності працівників для уявлення подальших можливостей розвитку їх кар'єри і майбутньої роботи.

Заохочення планування кар'єри полягає у тому, що керівництво організації прагне залучати працівників до планування і розвитку власної кар'єри. Використовуються такі заходи, як навчання працівників первинним елементам планування кар'єри та їх участь у різних заходах, спрямованих на виявлення, закріплення і формування більш реальних цілей кар'єри.

Прийняття рішення про підвищення

В управлінні персоналом при вирішенні питання про підвищення посади працівника керівництво організації повинне прийняти таке рішення:

1. Що брати за основу: стаж роботи чи компетентність?
2. Як виміряти компетентність?

3. Який прийняти метод підвищення: формальний чи неформальний?

Для прийняття рішення з першого питання необхідно вибрати критерій для підвищення: стаж роботи, компетентність або їх комбінація.

Відповідно до теорії мотивації, підвищення, основане на компетенції, є найкращим. Але використання цього критерію залежить від умов колективного договору з профспілкою, де передбачається пріоритет стажу роботи при просуванні працівника на більш високу посаду (коли працездатність, якість і здібності рівні). У таких випадках найбільшому стажу роботи надають перевагу. Коли підвищення базується на компетенції, то треба її визначити і виміряти. Для минулої роботи це можна зробити дуже просто за досягнутими обсягами і якістю виконаної роботи, але ж підвищення вимагає прогнозування потенційної компетенції людини. Організація повинна мати певні методи прогнозування виконання нових обов'язків кандидатом для підвищення у майбутньому. Використовують минулі показники як базу для екстраполяції або просто вважають, що компетентний у минулому працівник буде виконувати нову роботу також добре.

Деякі організації використовують випробування для того, щоб оцінити і виявити працівників, які потенційно потребують підвищення. Більше всього організації використовують послуги центрів оцінки або експертів, щоб оцінити потенціал управління персоналом.

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

Формальний метод — це гласна політика і процедура кар'єрного просування по службі. Усіх працівників повідомляють про вакансії і критерії, яким повинен відповідати кандидат на посаду. Створюється комісія для розгляду одержаних пропозицій і внесення попередніх рішень по кожній кандидатурі. Ефект від таких дій подвійний. По-перше, керівництво організації гарантує, що заяви про підвищення всіх претендентів будуть розглянуті, а по-друге, просування по службі у свідомості працівників стає більш пов'язаним з добросовісною роботою.

Неформальний метод — це негласна політика і процедура кар'єрного просування по службі, коли вільні вакансії і вимоги до кандидатів не оголошуються відкрито. Рішення про підвищення виносяться керівництвом організації, а мотиви і причини просування якогось працівника залишаються неясними. Пробле-

ма тут полягає у тому, що, не знаючи про вакансії та критерії для їх зайняття, працівники навіть і не пробують свідомо їм відповідати. Ефект від такого просування як винагорода за хорошу роботу значно зменшується.

Розуміння професійних інтересів працівників, його навичок та цінностей є найбільш важливим для зростання і розвитку кар'єри. Фактори, які необхідно враховувати при першому призначенні на посаду працівника, подані в табл. 10.7.

Таблиця 10.7

ФАКТОРИ І РЕЗУЛЬТАТИ ЇХ ДІЇ ПРИ ПРИЗНАЧЕННІ НА ПОСАДУ

Фактори	Дії менеджера
1. Уникнення розчарування реальними умовами	Важливе значення для подальшого розвитку кар'єри є початкова стадія прийняття, навчання працівника, доручення йому першого завдання і визначення його першого наставника. Дійсність може показатись новачкові гіршою, ніж він сподівався
2. Визначення цікавого першого завдання	Перше завдання є найбільш дієвим засобом допомоги в розвитку кар'єри нового працівника. Треба допомогти йому стати повноправним членом колективу
3. Забезпечення працівників описуванням роботи	Описування роботи може суттєво підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити плинність кадрів
4. Додержання вимогливості до працівників	Чим більше ви довіряєте новим працівникам, тим краще вони виконують свої обов'язки
5. Забезпечення періодичної зміни діяльності працівників	Працівник повинен виконувати більше цікавих і відповідальних робіт
6. Періодична оцінка діяльності працівників	Оцінка роботи працівника свідчить про його готовність для майбутньої посади
7. Заохочення до планування кар'єри	Навчання працівників елементам планування кар'єри, їх участь у різних заходах по досягненню цілей

Горизонтальне просування по службі

Горизонтальне просування по службі — переведення працівника з однієї роботи на іншу без зміни оплати праці або рівня відповідальності. Для цього є декілька причин.

По-перше, службовці можуть бути зацікавлені у переведенні, наприклад, для збільшення робочого дня (при неповній зайнятості), зміни місця роботи та ін., або для одержання робочих місць, де є можливість зайняти вищу посаду.

По-друге, керівництво організації може переводити працівника з робочого місця, де він більше не потрібний, туди де він більше необхідний.

Третьою причиною може бути реорганізація, яка спрямована на підвищення продуктивності праці, скорочення рівня управління, організації. Таким чином, переведення застосовується до тих працівників, які не мали можливості підвищення, і персонального зростання по службі.

Горизонтальне просування впливає на сімейне життя працівника. Переведення службовців із одного регіону в інший для одержання можливості доступу до більш широкого діапазону робочих місць, може мати негативний характер. Це пов'язано з високою вартістю переміщення в іншу місцевість (витрати на переїзд, вартість житла та ін.), погіршенням сімейного життя працівників.

Допомога працівникам у самореалізації

Відповідно до теорії мотивації, основною проблемою для людини є сильна потреба у здійсненні своїх мрій, стати тим, ким вона здатна бути. Організації, які ігнорують цю потребу, втрачають кращих працівників або залишаються із своїм обуреним, незадоволеним персоналом. Маслоу писав, що головною потребою людини є бажання бути кращою, ніж вона є насправді і досягти того, на що вона здатна.

Це відноситься до бажання людини у самореалізації, до тенденції стати дійсно тим, ким вона може бути потенційно. Тому для заохочення відданості персоналу необхідно надавати допомогу в самореалізації кожної особистості.

У багатьох організаціях керівництво не тільки не допомагає реалізації цієї потреби, а й активно придушує її. Це організації з коротким життєвим циклом, автократичним режимом, недостатніми можливостями для зростання і розвитку. Вони стримують нормальний розвиток персоналу, перетворюють працівників в утриманців, пасивних і підлеглих напівособистостей.

Прогресивні керівники організацій усіма засобами прагнуть гарантувати працівникам кожну можливість актуалізації та роз-

витку, використати всі їх навички і таланти у роботі, щоб вони могли реалізувати свої здісності. Вони використовують такі заходи:

- досягнення більш високого посадового статусу в ієрархії посад, можливість одержання більш високої оплати праці;
- одержання більш змістовної і адекватної професійним інтересам та нахилом роботи;
- розвиток професійних здібностей за рахунок організації;
- формування структури неформальних відносин в організації і в системі влади.

Управління кар'єрою треба розглядати тільки як організовану і продуману допомогу персоналу організації у досягненні його цілей, професійному розвитку, прагненні створити кар'єру і реалізувати свої здібності.

Досвід американських фірм показує, що роботодавці приймають три головних рішення, пов'язані з кар'єрою працівників: мотивація самих працівників, ефективність роботи та їх відданість фірмі. Найкращим є мотивація для зайняття вищої посади на основі компетентності. Але компетентність працівника пов'язана зі стажем роботи на фірмі. Вона визначається шляхом оцінки працівника з урахуванням прогнозу майбутньої компетентності, вважаючи, що компетентний у минулому працівник буде виконувати нову роботу також добре.

Деякі фірми використовують випробування для оцінок працівників самостійно або через центри оцінки. Багато фірм не розголошують дані про вакансії і вимоги до кандидатів. Рішення про підвищення виносяться головними менеджерами, а мотиви і причини просування якогось працівника залишаються неясними.

Працівники, не знаючи про вакансії та критерії, необхідні для їх зайняття, не прагнуть їм відповідати. Звідси ефективність просування, як винагорода за якісну роботу, зменшується.

Горизонтальне переміщення по службі з однієї посади на іншу без змін в оплаті використовується для персонального збагачення досвіду працівника, щоб він не шукав можливостей зміни місця більш складної роботи в інших фірмах.

Відданість працівника фірмі досягається шляхом надання йому допомоги у самовиразі особистості. Але є такі компанії з автократичним режимом, де можливості зростання пригнічуються, перетворюючи працівника у пасивних підлеглих напівособистостей.

10.6. Фактори успіху в розвитку кар'єри

У книзі Г. Щекіна «Як робити кар'єру» аналізуються результати опитування 700 керівників компаній різних галузей, проведених проф. Г. Медгерісом (Австралія) і С. Какабадзе (Великобританія). Керівників попросили проранжирувати за ступенем важливості фактори, які визначали розвиток їх кар'єри. Результати були такі:

1. Особисте бажання зайняти високу посаду. Людина, яка не ставить перед собою високих цілей, зазвичай і не докладає особливих зусиль для самовдосконалення, підвищення своєї кваліфікації, просуванню по службі;
2. Вміння працювати з людьми;
3. Готовність ризикувати і брати на себе відповідальність;
4. Придбання широкого досвіду керівної роботи і виконання різних функцій до 35-річного віку;
5. Здатність генерувати більше ідей у порівнянні з колегами;
6. Уміння за необхідності легко змінювати стиль управління;
7. Висока професійна підготовка;
8. Сімейна підтримка та ін.

Опитування показали, що формування керівників вищого рангу проходить, як правило, у відносно короткий строк — за 6—7 років, тобто до 35—37-річного віку. Це пов'язано з інтенсивним накопиченням досвіду.

Свої особисті знання і види діяльності керівники ранжирували за ступенем важливості таким чином:

- прийняття рішень;
- самодисципліна;
- аналітичні здібності;
- гнучка поведінка;
- уміння вірно розподіляти свій час;
- знання справи;

Управляти — значить спонукати інших до роботи. Вчитися цій складній справі бажано вже на ранніх етапах кар'єри до 30-річного віку. Працівникам *з* високим потенціалом необхідно цілеспрямовано давати важкі, але посильні завдання, які вимагають колективних зусиль. Надати їм таку можливість — одне із найважливіших завдань системи підвищення кваліфікації.

Кожній організації бажано мати спеціальні посади для кандидатів у менеджери, на яких вони б виконували складну роботу,

несли повну відповідальність за прибутки і збитки, за окремий підрозділ або групу людей.

Дуже довго затримувати на одній і тій же посаді перспективних керівників недоцільно (термін визначається конкретно з урахуванням специфіки посади, організації, особистості). Для здійснення цього процесу у кожній організації повинен бути план підвищення кваліфікації персоналу. Опитувані менеджери надають перевагу коротким, насиченим курсам по 2—3 тижні один раз на рік. Можливі форми навчання: самопідготовка і вечірні заняття.

Будь-яка підготовка повинна бути зорієнтованою на сучасне і майбутнє становище менеджера, потреби організації в цілому і окремого її працівника.

На основі опитування менеджерів дослідники зробили наступний висновок:

Не може бути професійного успіху без високої комунікабельності і вміння управляти людьми та делегування повноважень.

Успіхи в розвитку кар'єри менеджера безпосередньо пов'язані з успіхами роботи трудового колективу, удосконаленням стилю і методів роботи, підвищенням своїх особистих та ділових якостей. А все це разом узяте визначає успіхи керівництва.

Уміння керувати — це не тільки знання справи. У керівництві важливими є якості, які стосуються особистості самого керівника — менеджера. Керівник повинен бути особистістю. Ділові його якості тільки тоді можуть проявитись повністю, коли вони підкріплені баченням змісту справи, критичністю суджень, методичністю, витримкою.

Мистецтво керувати не є природним, такі якості та здібності можна розвивати. Тут необхідно відрізняти знання, одержані при навчанні, і знання практичні. Одних теоретичних знань недостатньо, потрібно вміти застосовувати ці знання на практиці. Теоретичні знання прокладають шлях практиці, тому керівник повинен постійно удосконалювати свої знання, якщо він прагне за рахунок якості керівництва досягти успіху як колективу, так і у своїй кар'єрі.

Керівництво — це багатогранний феномен, і той, хто хоче удосконалюватися в цьому, повинен знати його основні функції приведені (див. схему).

Численні дискусії на тему, яким має бути керівництво — авторитарним, колегіальним, кооперативним чи демократичним — продовжуються і сьогодні. Остаточних висновків ще немає, тому

що завжди є люди, які хочуть, щоб ними керували. Вони прагнуть до цього не тільки для того, щоб постійно знати що робити, як робити, але й тому, що таким чином вони можуть використати результати успіху, досягти якого самостійно вони не можуть. Особистий успіх працівника великою мірою залежить від того, хто ним керує. Якщо керівник займається тільки собою, то шлях до подальшої кар'єри буде закритим. Якщо ж керівник зрозумів, що якщо його підлеглий досягає успіхів, якими він пишається, то можна стверджувати, що успіху досягнуто завдяки правильному керівництву.

Керувати — це не тільки віддавати накази та розпорядження підлеглим. Керувати — це також направляти, організовувати, мотивувати, контролювати, координувати та регулювати роботу підлеглих. Забезпечення успішного керівництва показано на рис. 10.10.

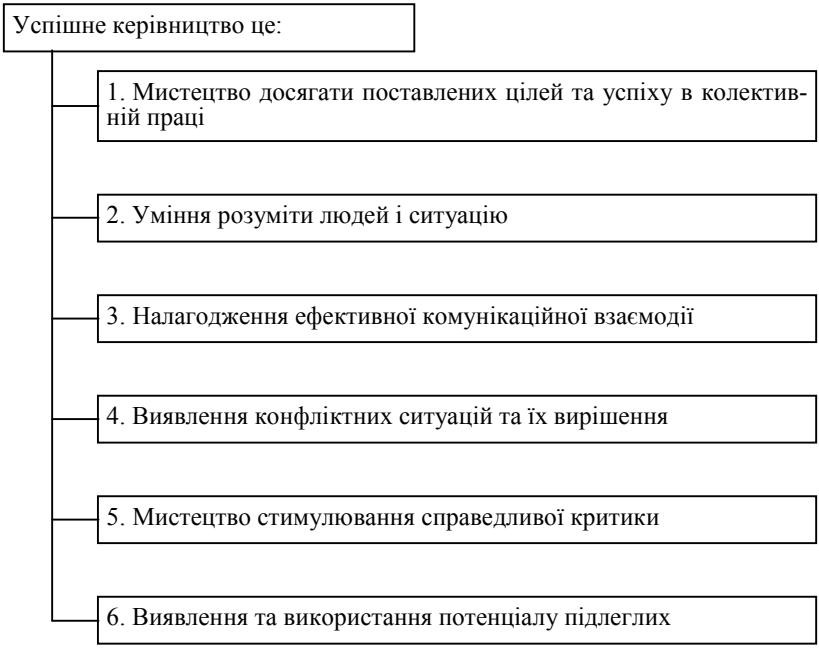


Рис. 10.10. Функції успішного керівництва

Рис. 10.11. Забезпечення успішного керівництва

Досягнення успіху в організаційній діяльності менеджера

Організаційна діяльність менеджера передбачає перш за все самоорганізацію його дій. Він повинен сам показувати зразок виконавчої дисципліни і вимогливості, прагнути до того, щоб його рішення були чіткими, конкретними і реальними. Враховувати, що спільна діяльність людей, які організовані у колективи, дає

більший ефект спільних зусиль, ніж корисний результат окремих працівників.

Але позитивні результати колективних зусиль не настають автоматично. Для того щоб цього результату досягти, необхідно організувати спільну роботу колективу, визначити функціонально пов'язані дії і відносини у загальній діяльності. Тому організаційним ефектом колективної діяльності є додатковий корисний результат, одержаний при добре організованій загальній роботі.

Організаційний ефект колективної діяльності сприяє:

- удосконаленню управління;
- покращенню морально-психологічного клімату в колективі;
- виявленню нових резервів підвищення ефективності праці за рахунок оптимізації взаємовідносин між працівниками;
- удосконаленню стилю і методів роботи керівника;
- підвищенню рівня організаторської роботи по координуванню і концентрації практичної діяльності членів колективу, направленої на виконання загальних завдань, що стоять перед працівниками.

Кінцева мета організаторської роботи полягає у забезпеченні ефективності загальної діяльності колективу. Тому керівник-менеджер повинен ясно усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи її досягнення, розуміти свій статус як кваліфікованого спеціаліста, якому надані права і який несе відповідальність за дії, реалізація яких приведе або не приведе до наміченої мети.

Тобто менеджер повинен мати структуру своєї організаторської діяльності, підлеглих працівників, види робіт і взаємовідносини з ними на основі методів одноосібного керівництва або колегіальності в залежності від рівня розвитку колективу, умов, мети та часу дій.

Крім того, для успішної організаторської діяльності менеджеру необхідно мати особливі якості, властивості та здібності як керівника колективу. Якщо їх немає від природи, вони повинні розвиватись, формуючи лідера, який має особливі якості особистості, що забезпечують успішне оволодіння мистецтвом керівництва.

Сучасні умови діяльності організацій у конкурентному середовищі пред'являють якісно нові вимоги до організаторської діяльності менеджерів. Їм треба чітко відповісти на такі запитання:

- ♦ Що треба робити?
- ♦ Як розподілити роботу між працівниками ?
- ♦ Кого поставити відповідальним виконавцем ?
- ♦ Які давати вказівки при виконанні роботи ?

Сучасним менеджерам треба враховувати, що структура особистості, здатної до організаторської діяльності, складається з трьох необхідних елементів:

1. Загальних здібностей (вони необхідні, але недостатні);
2. Специфічних властивостей (без них немає організатора);
3. Індивідуальних відмінностей (які дають можливість окреслити типи організаторів).

Вважається, що тільки разом ці три характеристики складають узагальнену модель організатора як діяча і що пов'язані вони з направленістю особистості, підготовленістю її до організаторської діяльності та рядом особистих якостей, які можна назвати загальними якостями. Ці якості у структурі особистості організатора проявляються не тільки у здібних людей, але й у тих, хто організатором може і не буде. Такі загальні якості показані у табл. 10.8.

Таблиця 10.8

ЗАГАЛЬНІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

№ з/п	Назва якості	Зміст якості
1	Практичність розуму	Здатність застосовувати знання, життєвий досвід в різних ситуаціях
2	Глибина розуму	Здатність доходити до змісту явищ, бачити їх причини та наслідки, визначати головне
3	Комунікабельність	Відкритість для інших, готовність спілкуватись, потреба мати контакти з людьми
4	Активність	Уміння діяти енергійно, наполегливо при рішенні практичних завдань
5	Ініціативність	Особливий творчий прояв активності, висування ідей, пропозицій, енергійність, підприємливість
6	Наполегливість	Прояв сили волі, уміння доводити справу до кінця
7	Самоволодіння	Здатність контролювати свої почуття, свою поведінку у складних ситуаціях
8	Працездатність	Витривалість, здатність виконувати напружену роботу довгий час і не втомлюватись
9	Спостережливість	Уміння бачити, миттєво замінити щось, зберегти у пам'яті подробиці
10	Організованість	Здатність підкорити себе необхідному режиму, планувати свою діяльність, проявляти послідовність, зібраність
11	Самостійність	Незалежність у прийнятті рішень, уміння самому знаходити шляхи виконання завдань, брати на себе відповідальність

Однією специфічною організаторською властивістю, без якої немає організатора, є **організаторська інтуїція**. Під цим розуміється наступне:

- здатність швидко і глибоко розпізнавати психологію іншої людини;
- здатність змінювати тон голосу у спілкуванні;
- здатність знаходити форму спілкування;
- здатність використовувати засоби та мотиви дії;
- здатність легко визначити, на що здатен той чи інший працівник;
- здатність легко почуватися у колективі;
- уміння розпізнавати у людей їх симпатії і антипатії.

Організаторські здібності менеджера

→ 1. Здатність швидко і глибоко вивчати іншу людину

→ 2. Визначати здатність працівника до роботи

→ 3. Відчувати зміни у взаємовідносинах в колективі

→ 4. Створювати працездатний колектив

→ 5. Розвивати здатність до співпереживання

→ 6. Вміння поставити себе на місце іншого і переживати його стан

→ 7. Знаходити для підлеглого його місце у колективі відповідно до індивідуальних особливостей характеру, психологічного складу

→ 8. Визначати стимули до праці

→ 9. Твердо запроваджувати інновації

→ 10. Здатність знаходити підхід до будь-якої людини

→ 11. Вміти вирішувати конфлікти

→ 12. Приймати рішення у складних непередбачених умовах

→ 13. Вміти завжди залишатись самим собою, зберігати якості для довіри людей.

→ 14. Здатність впливати на інших людей не спонуканням, а через їх інтереси.

Рис. 10.12. Організаторські здібності менеджера

З урахуванням цього і виходячи із перелічених специфічних організаторських властивостей (почуття) можна сформулювати організаторські здібності менеджера (рис. 10.12).

Індивідуальні відмінності менеджерів дають можливість визначити такі типи організаторів:

1. За рівнем (діапазоном) управління:

- вищого — керівники організацій;
- середнього — керівники структурних підрозділів організацій;
- нижчого — керівники секторів, груп, бригад організації.

2. За наявності практичного досвіду керівної роботи:

- ♦ молоді керівники — зі стажем керівної роботи до 5 років;
- ♦ досвідчені керівники — зі стажем керівної роботи від 5 до 10 років;
- ♦ високопрофесійні керівники — зі стажем керівної роботи більше 10 років.

3. За віковими ознаками:

- керівники у віці до 35 років;
- керівники у віці від 35 до 45 років;
- керівники у віці старше 45 років.

4. За статевими ознаками:

- ♦ керівники чоловіки;
- ♦ керівники жінки.

5. За наявності спеціальної освіти:

- керівники без вищої спеціальної освіти;
- керівники з вищою спеціальною освітою;
- керівники зі вченим ступенем.

У структурі індивідуального підходу в організаторській діяльності менеджера важливим є психологічний такт. Він показує здібності менеджера знайти підхід до людей, проявивши повагу, чуйність, уміння вибирати єдино вірний спосіб співіснування з працівником, такт у сприйнятті суб'єктивних особливостей людей.

Якщо менеджер проявив психологічний такт, знайшов вірний тон розмови, щоб попередити агресивну реакцію, то такий менеджер здатен забезпечити єдність організаторської діяльності у різних складних і непередбачених умовах діяльності організації.

Психологічний такт менеджера — це уміння завжди залишатись самим собою, зберігати якості, які розуміють люди і довіряють їм. Важливу роль у роботі менеджера має інтуїція, яка заснована на попередньому досвіді, без логічного роздуму. Завдання менеджера полягає у тому, щоб інтуїтивне зробити усвідомле-

ним. В організаторській роботі менеджер впливає на підлеглих своїм прикладом, словом, переконаннями, доводячи їх логічну послідовність, пояснюючи і роз'яснюючи, що і як треба робити.

Менеджерам треба враховувати, що здатність впливати на інших виявляється у вимогливості організатора. Під вимогливістю розуміється не випадкова, епізодична, одноразова вимога, а постійна стабільна вимогливість як до себе, так і до підлеглих в однаковій мірі.

Контрольні запитання

1. Сформулюйте сутність поняття кар'єри працівника.
2. Назвіть типи кар'єри.
3. Назвіть фактори, які впливають на кар'єру.
4. Назвіть етапи кар'єри та порівняйте їх з етапами життя людини.
5. Розкажіть про методику вибору кар'єри.
6. Дайте визначення принципів управління і планування кар'єрної стратегії.
7. Як Ви розумієте технологію управління кар'єрою.
8. Назвіть фактори успіху в розвитку кар'єри.
9. Назвіть стимулюючі фактори розвитку кар'єри.
10. Що таке кар'єрограма? Які принципи її побудови?

РОЗДІЛ 11

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

11.1. Види трудових договорів.
11.2. Трудові контракти з керівниками організацій.
11.3. Трудові контракти з працівниками організацій.
11.4. Умови роботи за сумісництвом.
11.5. Трудова дисципліна. Дисциплінарний вплив.
11.6. Процедура звільнення персоналу.
11.7. Підготовка та оформлення наказів по персоналу.

11.1. Види трудових договорів

Як уже відзначалось, т**рудовий договір** — це угода між працівником і власником підприємства або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати певну роботу та правила внутрішнього трудового розпорядку, а власник підприємства або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язуються виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені колективним договором і угодою сторін.

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому термін його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації роботи працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін.

Законодавством забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу.

Відповідно до конституції України, будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового статусу, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних переконань, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи

іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України.

Трудовий договір може бути укладений на такі терміни:

1) безстроковим, що укладається на невизначений строк;

2) на визначений термін, встановлений за погодженням сторін;

3) таким, що укладається на період виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений термін з урахуванням характеру наступної роботи або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами.

Трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим:

1) при організованому наборі працівників;

2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;

3) при укладенні контракту;

4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі;

5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім;

6) в інших випадках.

Укладення трудового договору оформляється наказом чи розпорядженням власника про зарахування на роботу.

Трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ чи розпорядження не були видані, але працівник фактично був допущений до роботи.

Особі, запрошеній на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації за погодженням між керівниками підприємств, установ, організацій, не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Забороняється укладення трудового договору з громадянином, якому за медичним висновком запропонована робота протипоказана за станом здоров'я.

При укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості про їх партійну і національну приналежність, походження та документи, подання яких не передбачено законодавством.

Власник має право запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації

осіб, які є близькими родичами чи свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному.

На підприємствах, в установах, організаціях державної форми власності порядок запровадження таких обмежень встановлюється законодавством.

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути передбачена в наказі про прийняття на роботу.

В період випробування на працівників поширюється законодавство про працю.

Випробування не встановлюється при прийнятті на роботу:

1) осіб, які не досягли вісімнадцяти років;

2) молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;

3) молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів;

4) осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;

5) інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;

6) при прийнятті на роботу в іншу місцевість і при переведенні на роботу на інше підприємство, в установу, організацію;

7) в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

Строк випробування при прийнятті на роботу не може перевищувати трьох місяців, в окремих випадках, за погодженням з відповідним комітетом профспілки, — шести місяців.

Строк випробування при прийнятті на роботу робітників не може перевищувати одного місяця.

Якщо працівник в період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, строк випробування може бути продовжено на відповідну кількість днів, протягом яких він був відсутній.

Коли термін випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

Якщо протягом терміну випробування встановлено невідповідність працівника на роботі, на яку його прийнято, власник протягом цього терміну вправі розірвати трудовий договір. Розір-

вання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене працівником у порядку, встановленому для розгляду трудових спорів у питаннях звільнення.

Обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце

До початку роботи за укладеним трудовим договором власник зобов'язаний:

1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та поінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;

2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;

3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;

4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Працівник повинен виконувати доручену йому роботу особисто і не має права передоручати її виконання іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Власник не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором.

11.2. Трудові контракти з керівниками організацій

Законодавством України передбачено, що права та обов'язки членів колегіального виконавчого органу та особи, що здійснює повноваження одноособового виконавчого органу, визначаються трудовим договором (контрактом), укладеним з кожним з них.

Трудовий договір від імені товариства підписується головою наглядової ради або особою, уповноваженою наглядовою радою.

Порядок проведення вибору (призначення) керівників організації передбачається установчими документами та статутами ор-

ганізації. Для відкритих акціонерних товариств (ВАТ), створених в процесі приватизації та корпоратизації і державна частка в статутному фонді яких перевищує 50 відсотків, Фонд державного майна України розробив і затвердив такі положення:

1. Порядок призначення голови правління ВАТ;
2. Порядок укладання або переукладання контракту з головою правління ВАТ;
3. Порядок звільнення голови правління ВАТ;
4. Порядок призначення, укладання контракту та звільнення голів правлінь холдингових та державних підприємств.

Створена постійна конкурсна комісія Фонду державного майна України по відбору кандидатур на заміщення вакантних посад голів правлінь відкритих акціонерних товариств.

Порядок призначення голови правління відкритого акціонерного товариства

Призначення голови правління при перетворенні державного підприємства у ВАТ відбуваються у наступному порядку:

а) в наказі про створення ВАТ зазначається, що обов'язки голови правління покладаються на директора підприємства, на базі якого створюється ВАК. Цим же наказом виконуючий обов'язки голови правління зобов'язується у місячний термін подати на розгляд до органів приватизації проект контракту, погоджений відповідно з обласною, місцевою державною адміністрацією та галузевим міністерством;

б) після підписання контракту орган приватизації видає наказ про призначення на посаду голови правління. До виходу цього наказу посада голови правління вважається вакантною.

У разі ухилення або зволікання з укладенням контракту без поважних причин протягом місяця з моменту видання наказу про створення ВАТ вважається посада голови правління вакантною і оголошується конкурс на її зміщення.

У разі звільнення голови правління або визначення цієї посади вакантною, призначення здійснюється у такому порядку:

- видається наказ про звільнення голови правління або визнання цієї посади вакантною, якщо контракт з новим головою правління не укладено протягом місяця, та про проведення конкурсу по відбору кандидатур на зміщення вакантних посад голів ВАТ в установленому порядку;
- після проведення конкурсу та визначення кандидата, що пройшов конкурс, видається наказ про затвердження підсумків конкурсу і укладення з ним контракту;

• після підписання контракту з кандидатом, що пройшов конкурс, видається наказ про його призначення на посаду голови правління.

У разі відхилення або зволікання з укладанням контракту без поважних причин протягом місяця з моменту видання наказу про затвердження підсумків конкурсу, посада голови правління вважається вакантною і оголошується конкурс на її заміщення.

Відповідно до статті 47 Кодексу законів про працю України перед виданням наказу про затвердження на посаді голови правління ВАТ кандидат повинен надати органам приватизації трудову книжку з відміткою про звільнення з попереднього місця роботи. Після виходу наказу робиться відповідний запис у трудовій книжці.

Порядок укладання або переукладання контракту з головою правління ВАТ

Контракти з головами правлінь відкритих акціонерних товариств укладаються, переукладаються у разі:

а) закінчення строку дії контракту;

б) звільнення попереднього та призначення наступного голови правління ВАТ;

в) перетворення державного підприємства у відкрите акціонерне товариство.

Внесення змін та доповнень у чинний контракт оформлюється додатковою угодою за згодою сторін.

Після закінчення строку дії контракту він переукладається або продовжується термін його дії шляхом укладання додаткової угоди за наявності таких документів: проект контракту з головою правління ВАТ (та додатка 1 від нього), розроблений на підставі Типової форми контракту з головою правління ВАТ (у разі переукладання контракту).

Проект контракту та додаток 1 до нього погоджуються з галузевим міністерством та державними адміністраціями, після чого подаються на розгляд до органу приватизації.

Проект контракту подається на візування та підпис керівництву органів приватизації особисто. До нього додаються:

1. План роботи правління ВАТ на квартал, у якому укладається контракт;

2. Довідка, у якій містяться такі показники: чисельність, у тому числі середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, рентабельність, чистий прибуток, середня за-

робітна плата в товаристві, середня заробітна плата керівника, мінімальний розмір тарифної ставки першого розряду робітника основного виробництва (довідка подається за останні чотири квартали);

3. Довідка про наявність боргів до бюджету на момент укладання контракту;

4. Довідка про наявність заборгованості за іноземними кредитами, отриманими під гарантію Уряду;

5. Довідка про наявність заборгованості з виплати заробітної плати працівникам товариства на момент укладання контракту;

6. Довідка про наявність простроченої дебіторської заборгованості, у тому числі при проведенні експортно-імпортних операцій на момент укладання контракту.

За наявності зазначених заборгованостей дається їхнє розшифрування (яка сума, за який період) та подаються плани, заходи та графіки ліквідації цих заборгованостей.

7. Довідка відділу реєстрів акцій органів приватизації про розмір пакета акцій ВАТ, які належать державі на момент укладання контракту;

8. Протокол спостережної ради товариства про погодження умов, зазначених у III розділі контракту (якщо створення спостережної ради ВАТ передбачено статутом);

9. Копія статуту ВАТ;

10. Колективний договір та аналіз його виконання.

Для укладення контракту з новим головою ВАТ після звільнення попереднього та при перетворенні державного підприємства у відкрите акціонерне товариство, крім вищезазначених документів, додатково подаються такі документи:

а) особистий листок з обліку кадрів з наклеєною фотокарткою, копії документів про освіту та автобіографію, написану власноручно;

б) наказ про створення ВАТ та призначення на посаду виконуючого обов’язки голови правління ВАТ;

в) наказ міністерства або комітету про призначення директором та попередній контракт з директором (для скасування).

При розробці проекту контракту в тексті не допускаються довільні зміни нумерації, редакції і вилучення пунктів, передбачених Типовою формою контракту з головою правління ВАТ (додаток 1).

Кожна сторінка проекту контракту візується та нумерується уповноваженою особою органів приватизації, після чого проект контракту прошивається та засвідчується печаткою органу приватизації.

Контракт, укладений між органами приватизації та головою правління ВАТ, діє до проведення перших загальних зборів акціонерів відкритого акціонерного товариства, а також за рішенням загальних зборів акціонерів до реалізації 50 і більше відсотків акцій ВАТ. На цих загальних зборах посадові особи, які від імені держави беруть участь у загальних зборах, в обов'язковому порядку виносять питання про продовження дії контракту або його переукладання. У разі прийняття загальними зборами акціонерів рішення про продовження дії контракту, що був укладений між органом приватизації і головою правління ВАТ, засвідчена копія протоколу загальних зборів акціонерів, які прийняли таке рішення, в обов'язковому порядку додається до органу приватизації для пролонгації дії контракту.

Копія протоколу проведення загальних зборів акціонерів, які проводяться після реалізації 50 і більше відсотків акцій ВАТ, в обов'язковому порядку подається до органу приватизації, посадовим особам, які уповноважені розглядати питання про укладання (припинення дії) контрактів з головами правлінь ВАТ.

Зміст контракту

Контракт укладається на термін від 1 до 5 років в письмовій формі у двох примірниках, які зберігаються у кожної із сторін і мають однакову юридичну силу.

Він набуває чинності з моменту його підписання сторонами і може бути змінений тільки за угодою сторін у письмовій формі.

Контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про призначення керівника на посаду з дня, встановленого за угодою сторін у контракті.

У статутах (положення) всіх підприємств, які затверджуються органами управління майном, передбачаються умови оплати праці та матеріального забезпечення керівника підприємства за рахунок коштів підприємства, що спрямовуються на оплату праці.

Фонд державного майна України затвердив Типову форму контракту з головою ВАТ (додаток 2), у якому передбачені такі розділи:

1. Загальні положення;
2. Обов'язки сторін;
3. Оплата праці та соціально-побутове забезпечення керівника;
4. Права керівника;
5. Відповідальність сторін, вирішення спорів;
6. Зміни та умови розірвання контракту;

7. Термін дії та інші особливі умови контракту;
8. Адреси сторін та інші відомості;
9. Додаток 1. Показники ефективності використання майна і прибутку, що враховуються при укладанні контракту;
10. Додаток 2. Показники звіту голови правління ВАТ.

1. Загальні положення

Відзначається, що голова правління ВАТ зобов'язується безпосередньо і через сформований апарат здійснювати поточне управління (керівництво) відкритим акціонерним товариством (ВАТ), забезпечувати його високоприбуткову діяльність, ефективне використання і збереження майна товариства та майна, що не ввійшло до статутного фонду, а Вищий орган товариства зобов'язується створювати належні умови для роботи Керівника.

На підставі контракту виникають трудові стосунки між Керівником та вищим органом товариства, які реалізуються виконавчим органом товариства, які реалізуються виконавчим органом товариства (правлінням товариства).

Кодекс законів України про працю, інші нормативні акти, що регулюють трудові правовідносини, поширюються на взаємовідносини сторін.

Голова правління є повноважним представником товариства при реалізації прав, повноважень, функцій, обов'язків, що передбачені законодавчими актами України та статутом ВАТ.

Він діє на підставі єдиноначальності, підзвітний Вищому органу товариства, спостережній раді ВАТ у межах, встановлених чинним законодавством, статутом товариства.

2. Обов'язки сторін

Вищий орган ВАТ через свій виконавчий орган (правління) зобов'язаний:

- створювати керівникові всі умови, необхідні для продуктивної праці;
- не втручатись в оперативно-розпорядницьку діяльність керівника;
- не обмежувати компетенцію та права керівника, які передбачені статутом товариства та цим контрактом.

Голова правління ВАТ зобов'язаний:

♦ Здійснювати оперативне управління товариством, організовувати його виробничо-господарську, соціальну та іншу діяль-

ність, забезпечувати виконання завдань, передбачених статутом товариства.

♦ Виконувати такі функції і обов'язки щодо організації та забезпечення діяльності товариства:

▪ виконувати рішення Вищого органу товариства;

▪ виконувати рішення спостережної ради товариства;

▪ організовувати впровадження у виробництво нової техніки і прогресивної технології;

▪ організовувати виконання виробничих програм, договірних та інших зобов'язань, що взяті товариством;

▪ організовувати матеріально-технічне забезпечення діяльності товариства;

▪ організовувати реалізацію (збут) продукції, виробленої товариством, у тому числі робіт та послуг;

▪ налагоджувати юридичне, економічне, бухгалтерське та інформаційне забезпечення діяльності товариства;

▪ забезпечувати товариство кваліфікованими кадрами;

▪ організовувати впровадження нових прогресивних форм і методів господарювання, створення організаційних і економічних умов для високопродуктивної праці в товаристві;

▪ створювати для працівників нормальні, безпечні і сприятливі умови для роботи в товаристві;

▪ організовувати виконання екологічних програм;

▪ виконувати інші обов'язки з організації забезпечення діяльності товариства, якщо це передбачено чинним законодавством;

▪ організовувати збереження та ефективне використання державного майна, що не ввійшло до статутного фонду.

Голова правління зобов'язується забезпечувати високоприбуткову діяльність товариства.

Рівень рентабельності визначається щорічно додатковими угодами до контракту на підставі доповіді про результати діяльності товариства за звітний рік і про планові показники роботи на наступний рік.

Діяльність керівника, спрямована на збільшення прибутку товариства, не повинна здійснюватись на шкоду товариству.

Він щоквартально подає спостережній раді ВАТ та Вищому органу товариства звіти про результати роботи за звітний період. Кожного кварталу повинен особисто звітувати перед органами приватизації та спостережною радою товариства про хід ліквідації заборгованості до бюджету, виплати заробітної плати, простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості, у тому числі при проведенні експортно-імпортних операцій.

Голова правління щокварталу, не пізніше 20 числа місяця, подає до Фонду державного майна України такі документи для проведення фінансово-економічного аналізу діяльності товариства:

1. Баланс підприємства;
2. Звіт про фінансові результати та їх використання;
3. Звіт про фінансово-майновий стан підприємства;
4. Звіт з праці.

Окрім того, він подає один раз на рік до Вищому органу товариства доповідь про фінансово-господарську діяльність товариства з пропозиціями щодо поліпшення його роботи, у якій відображаються:

- заходи щодо недопущення банкрутства товариства;
- використання винаходів, передових технологій у виробництві;
- заходи щодо поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції.

Передає спостережної ради ВАТ по одному примірнику виданих ним наказів і розпоряджень (окрім кадрових).

На вимогу спостережній раді ВАТ та Вищого органу товариства надає їм поточну інформацію про діяльність товариства.

Спостережна рада ВАТ або Вищий орган товариства має право вимагати від голови правління позачергового звіту про його дії, якщо він:

— не виконує належним чином своїх обов'язків з управління товариством і розпорядження його майном, а також державним майном, що не ввійшло до статутного фонду;

— передав іншим особам, втратив або витратив майно товариства внаслідок недбалості, невиконання або виконання неналежним чином своїх обов'язків.

Спостережна рада ВАТ або Вищий орган товариства має право заборонити передачу або відчуження майна товариства, якщо такі дії можуть завдати шкоди товариству.

Керівник, який виконує функції і зобов'язання, які чинним законодавством покладаються на товариство, повинен забезпечувати конфіденційність інформації в товаристві, а також здійснювати організаційні та практичні заходи щодо створення умов для забезпечення охорони державної таємниці (у разі наявності інформації, яка є державною таємницею).

Він організовує військовий облік та мобілізаційні заходи відповідно до чинного законодавства з метою збереження мобілізаційних потужностей та запасів мобілізаційного матеріального резерву.

Голова правління несе особисту відповідальність за наявність боргів товариства до бюджету, з виплати заробітної плати пра-

цівникам товариства та простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості товариству, у тому числі при проведенні експортно-імпортних операцій.

Окрім вище названих він також зобов'язаний:

▪ від імені власника укладати колективну угоду з однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а в разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними й уповноваженими трудовим колективом;

▪ виконувати умови колективної угоди, яка укладалась ним, і несе персональну відповідальність за невиконання умов колективної угоди відповідно до чинного законодавства;

▪ виконувати умови галузевої угоди (у разі її наявності);

▪ всебічно сприяти уповноваженій особі щодо здійснення функцій з управління акціями, паями, частками господарських товариств, які перебувають у загальнодержавній власності, призначеній Фондом державного майна України;

▪ на вимогу призначеної уповноваженої особи скликати позачергові збори акціонерів згідно за ст. 45 Закону України «Про господарські товариства».

3. Оплата праці та соціально-побутове забезпечення керівника

Передбачається, що за виконання обов'язків, передбачених контрактом, голові правління щомісяця виплачується заробітна плата за рахунок коштів ВАТ у формі:

▪ посадового окладу;

▪ надбавки за інтенсивність праці та особливий характер роботи (до 50 відсотків посадового окладу);

▪ доплат, надбавок, премій, винагород за підсумками роботи:

1.При виконанні та досягненні товариством рентабельності нараховуються премії за квартал у розмірі посадового окладу пропорційно відпрацьованому часу;

2.При недосягненні товариством рентабельності премії за окремим рішенням спостережної ради зменшуються до 50 відсотків у тому звітному періоді, коли не досягнуто рівня рентабельності.

Голові правління надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів із збереженням щомісячної середньої плати.

У разі відпустки надається матеріальна допомога на оздоровлення у розмірі середньомісячного заробітку.

Керівник на свій розсуд визначає час і порядок використання відпустки (час початку і час закінчення, одночасно або частинами), попередньо погодивши із спостережною радою товариства.

Керівнику сплачується винагорода за підсумками роботи за рік та винагорода за вислугу років відповідно до чинного в товаристві положення. Йому можуть сплачувати інші додаткові виплати або надбавки, передбачені чинним законодавством або положенням про преміювання, що затверджене Вищим органом товариства.

Голові правління можуть сплачувати кошти на представницькі витрати, у тому числі у валюті (якщо він перебуває у відрядженні за кордоном), згідно із щорічним кошторисом, затвердженим спостережною радою товариства.

Додаткові виплати за звітний період не нараховуються у разі відсутності прибутку з початку року, наявності нещасного випадку з летальним наслідком, невиконання рішень вищого органу товариства або спостережної ради товариства і за поданням службових осіб органів державного нагляду за охороною праці у разі систематичних порушень вимог чинного законодавства з питань охорони праці.

Заробітна плата Керівнику виплачується на підставі розрахунку, який погоджується із спостережною радою товариства, про що складається відповідний протокол.

Заробітна плата за відпрацьований місяць виплачується разом з виплатою заробітної плати усім іншим категоріям працівників товариства.

При виході на пенсію виплачується грошова допомога у розмірі п’яти посадових окладів.

4. Права голови правління

Голова правління має право:

- діяти від імені товариства, представляти його інтереси в усіх вітчизняних та іноземних підприємствах, установах і організаціях;
- розпоряджатися майном товариства згідно з чинним законодавством та статутом товариства;
- укладати господарські та інші договори відповідно до статуту товариства та чинного законодавства України;
- надавати доручення;
- відкривати в банках розрахункові рахунки;
- розпоряджатися коштами товариства в порядку, визначеному статутом товариства та чинним законодавством;

• накладати на працівників товариства стягнення відповідно до законодавства;

• у межах своєї компетенції видавати накази, розпорядження і давати вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів і працівників товариства;

• вирішувати інші питання, що належать за статутом до компетенції Керівника;

• використовувати автомобіль товариства для виконання службових обов'язків.

Голова правління укладає трудові договори про наймання на роботу з усіма працівниками товариства.

Він може делегувати своїм заступникам, керівникам відокремлених підрозділів товариства право наймання і звільнення працівників.

При укладанні трудових договорів з працівниками товариства, визначенні і забезпеченні умов їх праці і відпочинку Керівник керується законодавством про працю з урахуванням особливостей, що передбачені статутом товариства.

При найманні працівників Керівник застосовує будь-які визначені або ті, що допускаються законодавством, статутом товариства, можливості у сфері організації, оплати й стимулювання праці, а також відпочинку.

5. Відповідальність сторін, вирішення спорів

При не виконанні або не належному виконанні обов'язків, передбачених контрактом, сторони несуть відповідальність відповідно до законодавства та відповідних положень контракту.

Спори між сторонами вирішуються у судовому порядку.

6. Зміни та умови розірвання контракту

Після закінчення одного року дії контракту його умови аналізуються з урахуванням практики діяльності товариства.

Обґрунтовані пропозиції сторін ураховуються шляхом внесення до контракту відповідних змін і доповнень.

У разі значних змін умов господарювання у зв'язку з прийняттям законодавчих актів, указів, інших нормативних документів, зокрема пов'язаних з переходом до ринкової економіки, кожна сторона має право ставити перед іншою стороною питання про зміну (уточнення) змісту контракту.

Взаємоприйняті зміни оформляються додатковою угодою до контракту. При незгоді з пропозицією про зміни контракту сторона дає письмово мотивовану відмову.

Контракт припиняється:

1.Після закінчення строку дії контракту;

2.За згодою сторін;

3.За ініціативи Вищого органу товариства до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених контрактом;

4.З ініціативи Керівника до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених контрактом;

5.З інших підстав, передбачених законодавством.

Керівник може бути звільнений з посади, а контракт розірваний з ініціативи Вищого органу товариства (органу приватизації) до закінчення строку його дії:

а) у разі систематичного невиконання Керівником обов'язків, покладених на нього в пункті 2.2 контракту, або передбачених додатковими угодами до контракту;

б) у разі одноразового грубого порушення Керівником законодавства чи обов'язків, передбачених контрактом, що призвело до негативних наслідків для товариства (збитки, штрафи, постраждав авторитет товариства);

с) з інших підстав _____

Керівник може за своєю ініціативою розірвати контракт до закінчення строку його дії:

а) у разі систематичного невиконання Вищим органом товариства обов'язків за контрактом чи прийняття ним рішень, що обмежують або порушують компетенцію та права Керівника;

б) у разі втручання в його оперативно-розпорядницьку діяльність, що може призвести або вже призвело до погіршення економічних показників діяльності товариства;

в) у разі хвороби чи інвалідності (підтверджених відповідними медичними довідками), що перешкоджають виконанню обов'язків за контрактом, з виплатою матеріальної допомоги в розмірі трьох середніх заробітних плат Керівника, розрахованих за останні три місяці, а також інші виплати, передбачені законодавством України.

За два місяці до закінчення строку дії контракту він може бути за згодою сторін продовжений або укладений на новий строк.

Якщо розірвання контракту здійснюється на підставах, встановлених у контракті, але не передбачених чинним законодавством, то про це зазначається в трудовій книжці Керівни-

ка з посиланням на пункт 8 статті 36 Кодексу законів про працю України.

Про наміри розірвати контракт Керівник повинен повідомити письмово спостережну раду ВАТ та Вищий орган товариства за два місяці.

За цей період Керівник повинен представити нову кандидатуру на посаду голови правління ВАТ або передати справи ВАТ першому заступнику, про що скласти відповідний акт приймання-передання справ та подати його на розгляд до Вищого органу товариства разом із заявою про звільнення або переведення та протоколом засідання спостережної ради про заміну голови правління ВАТ.

7. Термін дії та інші умови контракту

У контракті передбачаються конкретні строки його дії.

Сторони можуть передбачати випадки конфіденційності умов контракту або окремих його частин, якщо:

- сторони посилаються на умови контракту при захисті своїх інтересів у суді;
- про умови контракту інформуються відповідні працівники товариства та інші особи у зв'язку з необхідністю виконання контракту (ознайомлення працівників бухгалтерії, що займаються визначенням розміру виплат Керівнику, тощо).

Сторони вживають заходів щодо дотримання конфіденційності умов контракту їх працівниками та посадовими особами.

Конфіденційність контракту не поширюється на умови, урегульовані чинним законодавством, та на органи, які здійснюють нагляд (контроль) за дотриманням законодавства.

Умови контракту можуть бути змінені за згодою сторін у письмовій формі.

Загальні збори акціонерів, які скликаються в період дії контракту, мають право прийняти рішення про зміну умов та терміну його дії.

Контракт набирає чинності з моменту його підписання сторонами.

Попередній контракт з головою правління ВАТ втрачає чинність з дня підписання нового контракту.

З метою здійснення державного обліку контрактів з керівниками суб'єктів державної власності та головами правлінь акціонерних товариств, контрольні пакети акцій яких належать державі, в Україні створено Генеральний реєстр контрактів.

До реєстру контрактів вносяться дані про контракти з керівниками підприємств із зазначенням сторін, що його укладають, термінів дії та умов контракту.

Генеральний реєстр формується Головдержслужбою на основі інформації, поданої центральними та місцевими органами виконавчої влади, уповноваженими укладати контракти з керівниками підприємств.

Вилучення з реєстру контрактів відбувається у разі:

- закінчення терміну дії контракту;
- розірвання контракту;
- зміни власника або ліквідації підприємства.

Користувачами Генерального реєстру контрактів є:

- ♦ Верховна Рада України;
- ♦ Кабінет Міністрів України;
- ♦ місцеві держадміністрації (в межах їх сфери управління).

Інформаційно-довідкове обслуговування користувачів Генерального реєстру контрактів здійснює Головдержслужба.

11.3. Трудові контракти з працівниками організації

Прийняття (наймання) на роботу працівників шляхом укладання з ними контракту власником або уповноваженим ним органом, громадянином (роботодавець) може здійснюватись у випадках, прямо передбачених чинним законодавством.

Контракт як особлива форма трудового договору повинен спрямовуватися на забезпечення умов для проявлення ініціативності та самостійності працівника, враховуючи його індивідуальні здібності й професійні навички, підвищення взаємної відповідальності сторін, правову і соціальну захищеність працівника.

Умови контракту, що погіршують становище працівника, порівняно з чинним законодавством, угодами і колективним договором, вважаються недійсними.

Роботодавець зобов’язаний забезпечувати конфіденційність умов контракту, а особи, які за своїми службовими обов’язками мають доступ до інформації, зафіксованої в контракті, не вправі її розголошувати.

Ці вимоги конфіденційності не поширюються на умови контракту, що регулюються законодавством, та по відношенню до органів, які здійснюють контроль за їх додержанням.

Укладання контракту

Контракт укладається у письмовій формі і підписується роботодавцем та працівником, якого приймають (наймають) на роботу за контрактом. Він оформляється у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу і зберігаються у кожної із сторін контракту.

За згодою працівника копію укладеного з ним контракту може бути передано профспілковому чи іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси, для здійснення контролю за додержанням умов контракту.

Контракт набуває чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами у контракті, і може бути змінений тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

Контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про прийняття працівника на роботу з дня, встановленого у контракті за угодою сторін.

Зміст контракту

У контракті передбачаються:

1) обсяги пропонованої роботи та вимоги до якості термінів її виконання;

2) термін дії контракту;

3) права, обов'язки та взаємна відповідальність сторін;

4) умови оплати й організації праці;

5) підстави припинення та розірвання контракту;

6) соціально-побутові та інші умови, необхідні для виконання взятих на себе сторонами зобов'язань, з урахуванням специфіки роботи, професійних особливостей та фінансових можливостей підприємства, установи, організації чи роботодавця.

Умови оплати праці і матеріального забезпечення працівників, з якими укладається контракт, визначаються угодою сторін. Розміри виплат не можуть бути меншими, ніж це передбачено чинним законодавством, угодами і колективним договором, і залежать від виконання умов контракту.

У контракті можуть також визначатись умови підвищення або зниження обумовленого сторонами розміру оплати праці, встановлення доплат і надбавок, премій, винагород за підсумками роботи за рік чи інший період, участі у прибутках підприємства, установи, організації (якщо це передбачено чинним законодавством та їхніми статутами) чи громадянина-підприємця.

На основі Типової форми контракту з працівником у контракті можуть бути зафіксовані особливі умови праці по окремих професіях і видах робіт, з урахуванням їх специфіки, професійних особливостей.

У контракті можуть бути передбачені додаткові пільги, гарантії та компенсації, не встановлені чинним законодавством, за рахунок коштів роботодавця.

Якщо умовами контракту передбачається переїзд працівника на роботу в іншу місцевість, сторони визначають у контракті умови, гарантії та компенсації такого переїзду та умови забезпечення працівника (а в разі необхідності і членів його сім'ї) житловою площею або оплату витрат за найм (піднайм) житлового приміщення чи користування готелем.

У контракті визначаються режими робочого часу і часу відпочинку працівника.

Тривалість відпустки працівника не може бути меншою від встановленої законодавством для цієї категорії працівників.

Якщо для службових поїздок працівник використовуватиме власний автомобіль, сторони передбачають умови виплати відповідної компенсації.

За угодою сторін у контракті може бути визначено й інші умови організації праці, необхідні для виконання зобов'язань, взятих на себе сторонами.

У контракті можуть визначатися додаткові пільги, гарантії та компенсації не встановлені чинним законодавством за рахунок коштів роботодавця.

Контракт повинен передбачати зобов'язання роботодавця щодо компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові у разі дострокового розірвання контракту:

- працівником — з причини невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених контрактом;
- роботодавцем — на підставах, не передбачених чинним законодавством та контрактом.

Контрактом можуть бути встановлені додаткові гарантії працівникові на випадок дострокового припинення контракту з незалежних від працівника причин.

Контрактом не може бути:

- змінено порядок розгляду індивідуальних трудових спорів;
- запроваджено по відношенню до працівника повної матеріальної відповідальності, крім випадків, передбачених Кодексом законів про працю.

Стаття 134 передбачає такі випадки повної матеріальної відповідальності, коли:

1) між працівником і підприємством укладено письмовий договір про взяття на себе працівником повної матеріальної відповідальності за незабезпечення цілості майна та інших цінностей, переданих йому для зберігання чи інших цілей;

2) майно та інші цінності були одержані працівником під звіт за разовим дорученням;

3) шкоди завдано діями працівника, які мають ознаки діянь, переслідуваних у кримінальному порядку;

4) шкоди завдано працівником, який був у нетверезому стані;

5) шкоди завдано недостачею, навмисним знищенням чи псуванням матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції);

6) на працівника покладено повну матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству;

7) шкоди завдано не при виконанні трудових обов'язків;

8) службова особа, винна в незаконному звільненні або переведенні працівника на іншу роботу.

Обмежену матеріальну відповідальність несуть:

1) працівники — за псування або знищення матеріалів, виробів (продукції) у розмірі заподіяної з їх вини шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку;

2) керівники структурних підрозділів на підприємстві та їх заступники — у розмірі заподіяної з їх вини шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку.

Письмові договори про повну матеріальну відповідальність укладають підприємства з працівниками, що досягли 18 років і займають посади або виконують роботи, безпосередньо пов'язані із зберіганням, обробкою, продажем, перевезенням цінностей. Перелік таких посад і робіт затверджуються в порядку, який визначається Кабінетом Міністрів України.

Зразок індивідуального трудового контракту для працівників комерційного банку наведено у додатку.

В обов'язках сторін за контрактом передбачається, що працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену контрактом, а роботодавець виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені колективним договором і угодою сторін.

Працівник зобов'язується:

- виконувати роботу за визначеним обсягом, якістю продукції (обслуговування);
- забезпечувати рівень виконання норм та нормативних завдань;
- дотримуватись правил з охорони праці та техніки безпеки.

Роботодавець зобов'язується:

- організувати працю працівника;
- забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці;
- обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці;
- здійснювати конкретні заходи щодо організації виробничого процесу, обладнання робочого місця, підготовки та підвищення кваліфікації працівника та забезпечення інших умов праці;
- здійснювати компенсації і пільги працівнику за роботу у небезпечних і шкідливих умовах праці.

Працівник зобов'язується виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку і виконувати особливості режиму робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, погодинна робота).

Зміни та доповнення до контракту вносяться тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

Розірвання контракту

У разі розірвання контракту з ініціативи роботодавця на підставах, встановлених у контракті, але не передбачених чинним законодавством, звільнення проводиться за пунктом 8 статті 36 Кодексу законів про працю (підстави, передбачені контрактом), з урахуванням гарантій, встановлених чинним законодавством і контрактом.

У разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених у контракті, він може бути достроково розірваний з попередженням відповідної сторони за два тижні.

Контракт підлягає розірванню достроково на вимогу працівника в разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за контрактом, порушення роботодавцем законодавства про працю, невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених контрактом, та з інших поважних причин. Звільнення працівника у цьому разі проводиться відповідно до статті 39 Кодексу законів про працю.

За два місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін його може бути продовжено або укладено на новий термін.

Якщо після закінчення терміну трудового договору трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення, дія цього договору вважається продовженою на невизначений термін.

Спори між сторонами розглядаються в установленому чинним законодавством порядку.

11.4. Умови роботи за сумісництвом

Сумісництвом вважається виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярно оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому ж або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом.

Для роботи за сумісництвом згоди власника або уповноваженого ним органу за місцем основної роботи не потрібно.

Обмеження на сумісництво можуть запроваджуватися керівниками державних підприємств, установ і організацій разом з профспілковими комітетами лише щодо працівників окремих професій та посад, зайнятих на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, додаткова робота яких може призвести до наслідків, що негативно позначаться на стані їхнього здоров'я та безпеці виробництва. Обмеження також поширюються на осіб, які не досягли 18 років, та вагітних жінок.

Працівник, який приймається на роботу за сумісництвом на інше підприємство, в установу, організацію, повинен пред'явити власнику або уповноваженому ним органу паспорт.

При прийнятті на роботу, що потребує спеціальних знань, власник або уповноважений ним орган має право вимагати від працівника пред'явлення диплома або іншого документа про набуту освіту або професійну підготовку.

Керівники державних підприємств, установ, організацій, їхні заступники, керівники структурних підрозділів державних підприємств, установ організацій та їхні заступники не мають права працювати за сумісництвом (за винятком наукової, викладацької, медичної і творчої діяльності).

Оплата праці сумісників здійснюється за фактично виконану роботу.

При встановленні сумісникам з погодинною оплатою праці нормованих завдань на основі технічно обґрунтованих норм оплата проводиться за кінцевими результатами за фактично виконаний обсяг робіт.

Одержана за роботу за сумісництвом зарплата при підрахунку середнього заробітку по основній роботі не враховується, крім випадків, передбачених нижче.

Відпустка на роботі за сумісництвом надається одночасно з відпусткою за основним місцем роботи. Оплата відпустки чи виплата компенсацій за невикористану відпустку провадиться сумісникам відповідно до чинного законодавства.

Звільнення з роботи за сумісництвом провадиться будь-коли, а також у разі прийняття працівника, який не є сумісником, чи обмеження сумісництва у зв'язку з особливими умовами та режимом праці без виплати вихідної допомоги.

Запис у трудову книжку відомостей про роботу за сумісництвом провадиться за бажанням працівника власником або уповноваженим ним органом за місцем основної роботи.

Зарплата на всіх місцях роботи враховується при обчисленні середнього заробітку:

- вчителям та викладачам, які працюють у декількох середніх загальноосвітніх, професійних та інших навчально-освітніх, а також вищих навчальних закладах, прирівняних до них за оплатою праці, а також педагогічним працівникам дошкільних виховних, позашкільних та інших навчально-виховних закладів;
- медичним і фармацевтичним працівникам лікувально-профілактичних та санітарно-епідеміологічних установ охорони здоров'я, аптек, установ соціального забезпечення, дитячих будинків, шкіл-інтернатів для дітей-сиріт, а також для дітей, які мають вади у фізичному чи розумовому розвитку, дитячих дошкільних виховних закладів.

Висококваліфікованим спеціалістам народного господарства дозволяється за погодженням з власником або уповноваженим ним органом здійснювати педагогічну діяльність у вищих навчальних закладах (підрозділах) підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів за сумісництвом у робочий час до чотирьох годин на тиждень із збереженням за ними заробітної плати за місцем основної роботи.

Перелік робіт, які не є сумісництвом

Усі працівники, крім основної роботи та роботи за сумісництвом, мають право виконувати такі роботи, які відповідно до чинного законодавства не є сумісництвом:

1. Літературна робота, в тому числі робота по редагуванню, перекладу та рецензуванню окремих творів, яка оплачується з фонду авторського гонорару.

2. Технічна, медична, бухгалтерська та інша експертиза з разовою оплатою праці.

3. Педагогічна робота з погодинною оплатою праці в обсязі не більше двохсот сорока годин на рік.

4. Виконання обов'язків медичних консультантів установ охорони здоров'я в обсязі не більше 12 годин на місяць з разовою оплатою праці.

5. Керівництво аспірантами в науково-дослідних установах і вищих навчальних закладах науковців та висококваліфікованих спеціалістів, які не перебувають у штаті цих установ та навчальних закладів, з оплатою їх праці з розрахунку п'ятдесят годин на рік за керівництво кожним аспірантом; завідування кафедрою висококваліфікованими спеціалістами у закладах і науково-дослідних установах з оплатою з розрахунку 100 годин за навчальний рік.

6. Проведення консультацій науковими працівниками науково-дослідних інститутів, викладачами вищих навчальних закладів та інститутів удосконалення лікарів, головними спеціалістами органів охорони здоров'я в лікувально-профілактичних установах в обсязі до 240 годин на рік з погодинною оплатою праці.

7. Робота за договорами провідних науково-педагогічних і практичних працівників по короткостроковому навчанню кадрів на підприємствах і в організаціях.

8. Робота без зайняття штатної посади на тому самому підприємстві, в установі, організації, виконання учителями середніх загальноосвітніх та викладачами професійних навчально-освітніх, а також вищих навчальних закладів обов'язків по завідуванню кабінетами, лабораторіями і відділеннями, педагогічна робота керівних та інших працівників навчальних закладів, керування предметами та цикловими комісіями, виробничим навчанням та практикою учнів і студентів, чергування медичних працівників понад місячну норму робочого часу і т. ін.

Робота учителів і викладачів середніх загальноосвітніх, професійних та інших навчально-виховних закладів, а також вищих навчальних закладів, прирівняних до них за оплатою праці, концертмейстерів і акомпаніаторів навчальних закладів з підготовки творчих та музичних працівників інших вищих навчальних закладів, у тому самому навчальному закладі понад встановлену норму навчального навантаження, педагогічна робота та керування гуртками в тому самому навчальному закладі, дошкільному виховному, позашкільному навчально-виховному закладі.

9. Переписування нот, яке виконується за завданням підприємств.

10. Організація та проведення екскурсій на умовах погодинної або відрядної оплати праці, а також супроводження туристичних груп у системі туристично-екскурсійних установ профспілок.

11. Інша робота, яка виконується у разі, якщо на основній роботі працівник працює неповний робочий день і відповідно до цього отримує неповний оклад, якщо оплата його праці по основній та іншій роботі не перевищує повного окладу за основним місцем роботи.

12. Виконання обов'язків, за які встановлена доплата до окладу в процентах або в українських карбованцях.

Виконання робіт, зазначених у пунктах 1, 9, 10, у робочий час не допускається.

Виконання робіт, зазначених у пункті 8, здійснюється залежно від характеру робіт як в основний робочий час, так і в неробочий час.

Виконання робіт, зазначених у пунктах 2—7, допускається в робочий час з дозволу керівника державного підприємства, установи, організації без утримання заробітної плати.

11.5. Трудова дисципліна. Дисциплінарний вплив

В організації працівники зобов'язані працювати чесно і сумлінно, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника, додержуватися трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливо ставитися до майна власника, з яким укладено трудовий договір.

Трудова дисципліна в організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохочування за сумлінну працю.

У трудових колективах повинна створюватись обстановка нетерпимості до порушень трудової дисципліни, суворої вимогливості до працівників, які несумлінно виконують трудові обов'язки. Щодо окремих несумлінних працівників застосовуються в необхідних випадках заходи дисциплінарного і громадського впливу.

Власник повинен правильно організувати працю працівників, створювати умови для підвищення продуктивності праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно додержу-

ватися законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту.

Трудовий розпорядок визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника і профспілкового комітету на основі типових правил.

До працівників можуть застосовуватись будь-які заохочення, передбачені в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Заохочення застосовуються власником разом або за погодженням з профспілковим комітетом підприємства.

Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників у відповідності з правилами їх ведення.

Працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов та ін.). Таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботі.

За особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією.

Стягнення за порушення трудової дисципліни

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один із таких заходів стягнення:

1) догана;

2) звільнення.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників й інші дисциплінарні стягнення.

Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) даного працівника.

На працівників, які несуть дисциплінарну відповідальність за статутами, положеннями та іншими актами законодавства про дисципліну, дисциплінарні стягнення можуть накладатися також вищестоящими органами.

Працівники, які займають виборні посади, можуть бути звільнені тільки за рішенням органу, який їх обрав, і лише на підставах, передбачених законодавством.

Дисциплінарне стягнення застосовується власником безпосередньо за виявлене порушення, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебуванням його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення порушення.

До застосування дисциплінарного стягнення власник повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмове пояснення.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення.

При обранні виду стягнення власник повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого порушення і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких його вчинено, і попередню роботу працівника.

Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівнику під розписку.

Дисциплінарне стягнення може бути оскаржене працівником у порядку, встановленому чинним законодавством.

Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року.

Протягом терміну дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

Власник має право замість накладання дисциплінарного стягнення передати вирішення питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу.

Практика керівництва колективами організацій свідчить, що недостатньо досвідчені і початківці-менеджери допускають велику кількість помилок у питаннях, які пов'язані зі стягненням і заохоченням підлеглих. Такі помилки допускають також менеджери з великим досвідом роботи, але які не здатні правильно оцінити наслідки прийнятих рішень, особливо коли йдеться про дисциплінарне стягнення.

Право застосування стягнення і заохочення підлеглого є однією з переваг менеджера, яка ставить його у нерівне становище

відносно підлеглого. Самі по собі ситуації, у яких здійснюється практика застосування стягнення, не відносяться до конфліктних, яких треба уникати. У деяких випадках нерішучість менеджера і його надмірна м'якість по відношенню до підлеглих, які допускають порушення трудової дисципліни, приведе не до сприятливих умов праці, а до результатів прямо протилежних.

Порушники трудової дисципліни, користуючись своєю безкарністю, негативно впливають на нестійких членів колективу, подаючи поганий приклад, особливо молодим працівникам, крім того, сам факт порушення негативно впливає на продуктивність і якість праці.

Менеджер, який розглядає порушення трудової дисципліни як щось неминуче і не приймає заходів до його усунення, невірно розуміє свої завдання і ставить себе у безглузде положення перед підлеглим.

Заохочення, як і утримання від стягнень, не треба розглядати як дієвий засіб упередження конфліктів або їх припинення. Заохочення матеріального і морального характеру, виходить від керівника, який недостатньо авторитетний або ж викликає негативні емоції своєю поведінкою, не може розглядатись як дійовий засіб налагодження хороших відносин.

Нервовий характер менеджера, нетактовність та грубість не можуть компенсуватись систематичними і посиленими заохоченнями.

Сам факт заохочування людини, яка була перед цим ображена, розглядається як явище негативне, як задобрювання і загладжування провини перед підлеглим.

Дисциплінарне стягнення накладається особою або органом, від якого залежить призначення працівника на посаду.

Загальні принципи заохочень і стягнень, встановлені законодавством, не слід розглядати як закінчений набір правил, достатніх для вирішення менеджером численних життєвих ситуацій, у яких він бере участь в якості однієї із головних діючих осіб.

Вирішення проблем, пов'язаних з практикою заохочень і покарань, має передбачати знання у першу чергу деяких специфічних соціальних явищ, які впливають, наприклад, на характер порушень, їх причини, склад осіб, які порушують трудову дисципліну.

В результаті досліджень встановлено, що перше місце серед порушень трудової дисципліни займають прогули, друге — явка на роботу у нетверезому стані, третє — самовільне залишення роботи і четверте — запізнення на роботу.

Невміння використовувати можливості, які надає розумна практика застосування заохочень і стягнень в управлінні організацією, приводить до конфліктів не тільки прихованих, але й наявних.

Управління колективом у поєднанні з глибоким знанням справи, суворості і вимогливості з високою культурою спілкування, поважним ставленням до підлеглих створює менеджеру авторитет, робить його загальновизнаним лідером, який є першою людиною в організації не за посадою, званням чи віком, а тому що має найкращий життєвий і виробничий досвід, вміє краще за інших вирішувати складні проблеми керування людьми.

При використанні права здійснення покарань підлеглих менеджер може дотримуватись таких правил:

1. Кожний конкретний випадок порушення дисципліни вимагає ретельної оцінки як причин, так і індивідуальних рис характеру людини, тому що на різних людей покарання справляє різний вплив.

2. При накладанні стягнення не слід керуватись підозрами, виносити його поспіхом або за неперевіреними свідченнями .

3. Треба уміти співробітничати з людьми, які були покарані. Менеджер не повинен кожний раз підкреслювати без особливої потреби недоліки підлеглих, перетворювати їх у людей «другого сорту». Необхідно налагоджувати з ними ділові стосунки і своєю поведінкою викликати у них бажання виправити допущені помилки і не повторювати їх у майбутньому.

4. Якщо дисциплінарні стягнення повторюються часто, то вони втрачають будь-яке значення. У підлеглих зникає бажання працювати ініціативно і виникає прихована неприязнь до менеджера.

5. До всіх без винятку підлеглих повинні висуватись єдині вимоги, які мають бути справедливими. Дуже помиляються ті менеджери, які заводять серед підлеглих любимчиків, до яких проявляють поблажливість, тоді як до інших — байдужість або підвищені вимоги.

6. Навіть серйозні помилки підлеглого не можуть виправдати бажання менеджера негайно накинутись на нього і вчинити «рознос».

7. За необхідності винести догану підлеглому краще всього починати з позитивних відгуків про його минулі успіхи, а потім вже вказати на недоліки, наголошуючи при цьому на особистих його інтересах, яким він власноручно шкодить, допускаючи прорахунки в роботі. В кінці бесіди треба також сказати щось хоро-

ше про працівника. Таке звернення мобілізує його на усунення недоліків.

8. Перша догана в усіх без винятку випадках виноситься у бесіді менеджера один на один з підлеглим. Догана у присутності інших працівників є самим суворим покаранням. Як наслідок, воно не досягає мети, викликає ненависть злість, образу.

9. Будь-які успіхи і досягнення підлеглого, якими б незначними вони не були, не повинні проходити поза увагою менеджера.

10. Якщо людина заслуговує похвали, то це треба робити вголос, а за необхідності відзначати офіційно у наказі. Публічне заохочення позитивно впливає на усіх працівників і стимулює до кращої роботи.

11.6. Процедура звільнення персоналу

У законодавстві поняття «звільнення» означає припинення трудових відносин як за ініціативою сторін трудового договору (контракту), так і на вимогу третьої сторони.

Припинення трудового договору (контракту) може відбуватись на таких підстав:

- згода сторін;
- закінчення терміну трудового договору;
- призов працівника на військову службу, направлення на альтернативну службу;
- розірвання трудового договору (контракту) за ініціативою працівника або власника майна підприємства;
- переведення працівника, з його згоди, на іншу роботу або заступання на виборну посаду;
- відмова працівника або службовця від переведення на роботу в інше місцевості разом з підприємством;
- відмова від роботи у зв’язку зі змінами умов праці;
- набуття законної сили вироку суду, котрим працівника або службовця засуджено (крім умовного засудження) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи;
- направлення працівника за рішенням суду на примусове лікування до лікувально-трудового профілакторію;
- підстави, які передбачені контрактом.

Зміна підпорядкованості підприємства, установи, організації не припиняє дії трудового договору. У випадку зміни власника підприємства, а також у разі його реорганізації (злиття, приєд-

нання, поділу, виділення, перетворення) дія трудового договору продовжується.

Трудовий договір, укладений на певний термін, може бути розірваний за ініціативою працівника будь-коли. Для цього слід письмово попередити адміністрацію за два тижні.

При звільненні з поважних причин працівники попереджають адміністрацію за місяць, а якщо працівник подав заяву про звільнення з поважної причини через неможливість продовжити роботу (зарахування до навчального закладу, переїзд до іншої місцевості, вихід на пенсію та ін.), адміністрація розриває трудовий договір у строк, визначений працівником.

Причина звільнення вважається поважною, якщо трудовий договір розірвано за таких умов:

- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість;
- направлення чоловіка або дружини на роботу чи відбування служби за кордоном;
- переїзд до місця проживання чоловіка або дружини;
- хвороба, яка не дає можливості продовжити роботу або проживати у даній місцевості (відповідно до медичного висновку);
- необхідність доглядати за хворим членом сім'ї;
- переїзд до іншої місцевості за оргнабором;
- обрання на посаду, котра заміщується за конкурсом;
- зарахування до навчального закладу (аспірантури);
- порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного або трудового договору;
- за власною ініціативою інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок і матерів, які мають дітей віком до 8 років.

Звільнення працівника за ініціативою адміністрації може бути у випадках наведених на рис. 11.1.

Заяву на звільнення за віком можна подавати як під час роботи, так і під час відпустки або хвороби. Після закінчення встановленого строку попередження, незалежно від того, видала адміністрація наказ про звільнення чи ні, чинність трудового договору вважається перерваною, а робітник чи службовець має право не виходити на роботу.

Невихід на роботу до закінчення строку попередження вважається прогулом.

Адміністрація повинна здійснити всі розрахунки з працівником і видати йому трудову книжку. Затримання розрахунків і видачі трудової книжки дає право вимагати заробітну платню за весь час вимушеного прогулу.

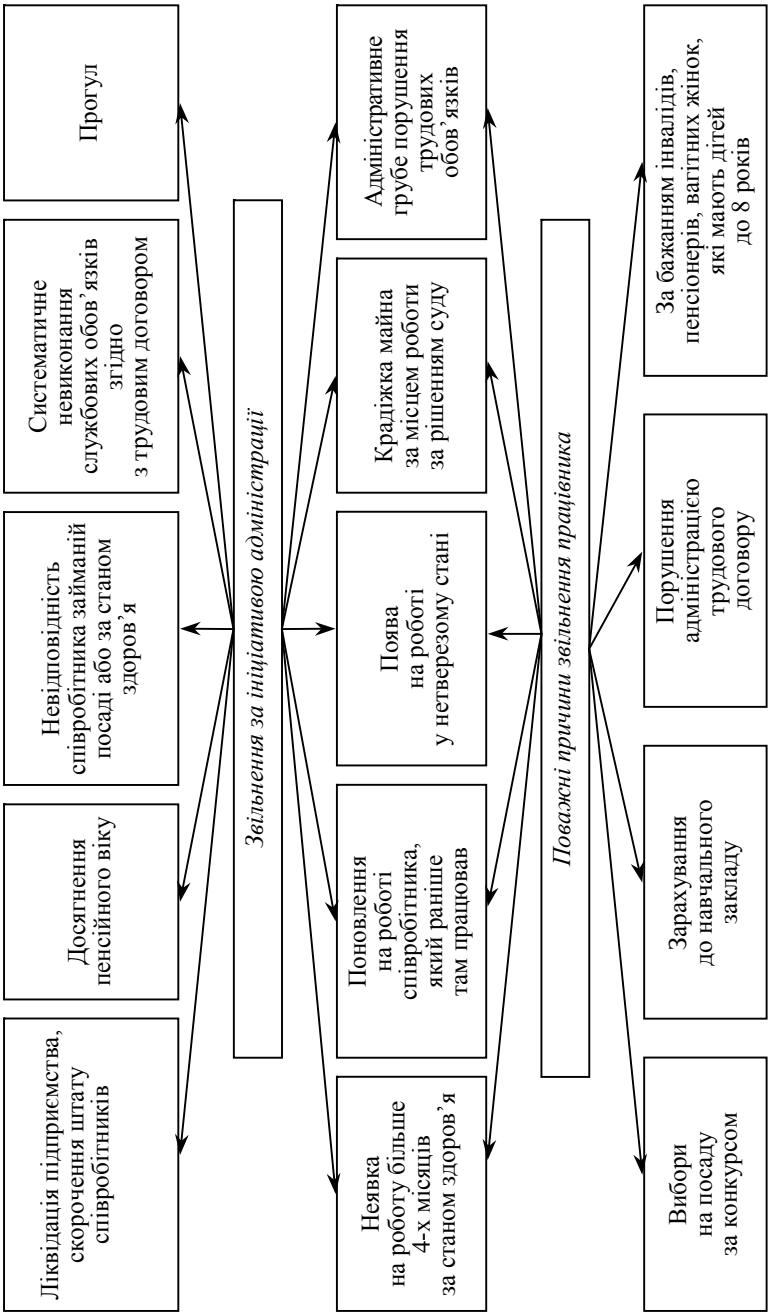


Рис. 11.1. Звільнення працівника

До закінчення терміну попередження трудовий договір зберігає свою чинність, а працівник має право відкликати свою заяву про звільнення або подати нову про його анулювання.

Якщо працівник після закінчення терміну попередження не залишив місця і не вимагає розірвання трудового договору, адміністрація не може звільнити його на підставі заяви, поданої раніше.

Сезонні й тимчасові робітники та службовці також мають право звільнятися з роботи за власним бажанням. Для цього вони повинні попередити адміністрацію за три дні.

При звільненні за власним бажанням з поважних причин безперервний стаж зберігається за умови, що перерва у роботі не перевищувала одного місяця, якщо законом не передбачені більші строки зберігання безперервного трудового стажу.

Звільнення працівника з ініціативи адміністрації може відбуватися після згоди профспілкової організації. Звернення адміністрації до профспілкового комітету з проханням дати згоду на звільнення працівника має передувати наказу про звільнення. Якщо такий наказ буде видано до розгляду прохання адміністрації на засіданні комітету профспілки, то працівник вважається звільненим без згоди профспілки, а тому має бути поновлений на роботі. Адміністрація може розірвати трудовий договір не пізніше одного місяця після одержання згоди профспілки.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців після скоєння порушення.

Звільнення працівника з ініціативи власника або адміністрації може бути у таких випадках:

- ліквідація підприємства, скорочення чисельності або штату працівників;
- невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі через нестачу кваліфікації або за станом здоров'я, що не дає можливості працювати на даній посаді;
- систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, накладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку (порушення трудової дисципліни вважається систематичним, якщо працівник уже мав дисциплінарне стягнення, що не втратило юридичної сили за давністю або не зняте достроково);
- прогул (у тому числі відсутність на роботі більше трьох годин підряд протягом робочого дня) без поважних причин;
- неявка на роботу протягом чотирьох місяців підряд через тимчасову непрацездатність;

▪ поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

▪ поява на роботі у нетверезому стані, стані наркотичного сп'яніння.

Наказ про звільнення працівник має одержувати особисто, а записи у трудовій книжці про причини звільнення мають точно відповідати формулюванню чинного законодавства.

Додатковими мотивами для розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації можуть бути такі:

• одноразове грубе порушення трудової дисципліни працівником;

• втрата довіри (для працівників, котрі обслуговують грошові та товарні цінності);

• аморальний проступок особи, яка виконує виховні функції.

Працівник може бути також звільнений за результатами атестації:

▪ керівних працівників та спеціалістів;

▪ працівників науково-дослідних установ;

▪ вчителів загальноосвітніх шкіл.

Перед тим як звільнити працівника, адміністрація повинна, якщо є можливість, запропонувати йому іншу роботу, відповідно до його кваліфікації.

Розірвання трудового договору може бути зроблено за попередньою згодою профспілкового органу. Профспілковий орган повідомляє власника у письмовій формі про прийняття рішення в 10-денний строк.

Власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір не пізніше одного місяця з дня отримання згоди профспілкового комітету.

Водночас розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу допускається в окремих випадках без згоди профспілкового органу:

1) ліквідації підприємства, установи, організації;

2) незадовільного результату випробування при прийнятті на роботу;

3) звільнення з роботи за сумісництвом у зв'язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником;

4) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

5) звільнення працівника, який не є членом профспілки, яка діє на підприємстві;

6) звільнення керівника підприємства, установи (філії, представництва, відділення), його заступників тощо, керівних працівників, які обираються і т. п.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний у день звільнення видати працівникові копію наказу про звільнення з роботи, оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок, а якщо працівник не працював у день звільнення, то не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

Підстави для припинення трудового договору

Підставами для припинення трудового договору є:

1) згода сторін;

2) закінчення строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна зі сторін не поставила вимогу їх припинення;

3) призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;

4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи власника або уповноваженого ним органу або на вимогу профспілкового комітету;

5) переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;

6) відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;

7) набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи;

8) підстави, передбачені контрактом.

Зміна підпорядкованості підприємства не припиняє дії трудового договору.

У разі зміни власника підприємства, а також у разі його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) дія трудового договору працівника продовжується. Припинення трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу можливе лише у разі скорочення чисельності або штату працівників.

Крім підстав, передбачених вище трудовий договір припиняється також у випадку направлення працівника за постановою суду до лікувально-трудового профілакторію.

Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк, з ініціативи працівника

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника письмово за два тижні. У разі, якщо заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання, переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, вступ до навчального закладу, неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком, вагітність, догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною-інвалідом, догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або інвалідом I групи, вихід на пенсію, прийняття на роботу за конкурсом, а також з інших поважних причин), власник повинен розірвати трудовий договір у термін, про який просить працівник.

Якщо працівник після закінчення терміну попередження про звільнення не залишив роботи і не вимагає розірвання договору, власник не вправі звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, коли на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Працівник має право у визначений ним термін розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений ним орган не виконує законодавство про охорону праці, умови колективного договору з цих питань.

Продовження дії строкового трудового договору на невизначений термін

Якщо після закінчення терміну трудового договору трудові відносини фактично тривають, і жодна зі сторін не вимагає їх припинення, дія цього договору вважається продовженою на невизначений строк.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника

Трудовий договір, укладений на невизначений термін, а також трудовий договір до закінчення терміну його чинності можуть бути розірвані власником лише у випадках:

1) зміни в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників;

2) невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи;

3) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;

4) прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

5) невихід на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і родах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посади) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності;

6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Звільнення допускається, якщо неможливо перевести працівника за його згодою на іншу роботу.

Не допускається звільнення працівника з ініціативи власника в період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці. Це правило не поширюється на випадок повної ліквідації підприємства, установи, організації.

Трудовий договір з ініціативи власника або уповноваженого ним органу може бути розірваний також у випадках:

1) одноразового грубого порушення трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи,

організації, його заступниками, а також службовими особами митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службовими особами державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами;

2) винних дій працівника, який безпосередньо обслуговує грошові та товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього з боку власника.

3) вчинення працівником, який виконує виховні функції аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи.

Переважне право на залишення на роботі при вивільненні працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці

При скороченні чисельності чи штату працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці.

За рівних умов продуктивності праці і кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається:

1) сімейним — за наявності двох і більше утриманців;

2) особам, в сім'ї яких немає інших працівників із самостійним заробітком;

3) працівникам з тривалим безперервним стажем роботи на даному підприємстві, в установі, організації;

4) працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва;

5) учасникам бойових дій, інвалідам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»;

6) авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;

7) працівникам, які отримали на цьому підприємстві, в установі, організації трудове каліцтво або професійне захворювання;

8) особам з числа депортованих з України протягом п'яти років з часу повернення на постійне місце проживання в Україну;

9) працівникам з числа колишніх військовослужбовців строкової служби та осіб, які проходили альтернативну (невійськову) службу — протягом двох років з дня звільнення їх зі служби.

Працівник, з яким розірвано трудовий договір на підставах реорганізації або скорочення штату протягом одного року має право на укладення трудового договору у разі повторного прийн-

яття на роботу, якщо власник провадить прийняття на роботу працівників аналогічної кваліфікації.

Переважне право на укладення трудового договору в разі повторного прийняття на роботу надається в інших випадках, передбачених колективним договором.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника за попередньою згодою профспілкового органу

Розірвання трудового договору може бути проведено лише за попередньою згодою профспілкового органу.

Профспілковий орган повідомляє власника у письмовій формі про прийняте рішення в десятиденний термін.

Власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір не пізніше як через місяць з дня одержання згоди профспілкового органу.

Якщо розірвання трудового договору з працівником проведено власником без звернення до профспілкового органу, суд призупиняє провадження по справі, запитує згоду профспілкового органу і після одержання її або відмови профспілкового органу в дачі згоди на звільнення працівника розглядає спір по суті.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без попередньої згоди профспілкового органу

Розірвання трудового договору з ініціативи власника без згоди профспілкового органу допускається у випадках:

- ліквідації підприємства, установи, організації;
- незадовільного результату випробовування, обумовленого при прийнятті на роботу;
- звільнення з роботи за сумісництвом у зв’язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником, а також у зв’язку з обмеженням на роботу за сумісництвом, передбаченими законодавством;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- звільнення працівника, який не є членом професійної спілки, що діє на підприємстві;
- звільнення з підприємства, де немає профспілкової організації;

• звільнення керівника підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, його заступника, а також службових осіб митних органів державного контролю за цінами, керівних працівників, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами, органами місцевого та регіонального самоврядування, а також громадськими організаціями та іншими об'єднаннями громадян;

• звільнення працівника, який вчинив за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібне) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Законодавством можуть бути передбачені й інші випадки розірвання трудового договору з ініціативи власника без згоди відповідного профспілкового органу.

На вимогу профспілкового органу, який за дорученням трудового колективу підписав колективний договір, власник повинен розірвати трудовий договір (контракт) з керівником або усунути його із займаної посади, якщо він порушує законодавство про працю і не виконує зобов'язань за колективним договором.

У разі, якщо колективний договір підписав інший уповноважений на представництво орган, трудовий договір з керівником, який не виконав зобов'язань за колективним договором, має бути розірвано на вимогу цього органу.

Якщо власник або працівник, проти якого висунуто вимогу про розірвання договору не згодні з цією вимогою, вони можуть оскаржити її до суду у двотижневий строк. У цьому разі виконання вимоги про розірвання трудового договору при зупиняється до винесення судового.

Відсторонення від роботи

Відсторонення працівників від роботи власником допускається у разі:

1) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

2) відмови або ухилення від обов'язкових медичних оглядів, навчання, інструктажу і перевірки знань з охорони праці та протипожежної охорони;

3) в інших випадках, передбачених законодавством.

Власник зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок.

У разі звільнення працівника з ініціативи власника він зобов'язаний також у день звільнення видати йому копію наказу про звільнення з роботи. В інших випадках звільнення копія наказу видається на вимогу працівника.

Порядок вивільнення працівників

Про наступне вивільнення працівників персонально попереджають не пізніше ніж за два місяці.

При вивільненні працівників у випадках зміни в організації виробництва і праці враховується переважне право на залишення на роботі, передбачене законодавством.

Одночасно з попередженням про звільнення у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці власник пропонує працівникові іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації. За відсутності роботи за відповідною професією чи спеціальністю, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, він, за своїм розсудом, звертається за допомогою до державної служби зайнятості або працевлаштовується самостійно. Водночас власник доводить до відома державної служби зайнятості про наступне вивільнення працівника із зазначенням його професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці.

Державна служба зайнятості пропонує працівнику роботу в тій же чи іншій місцевості за його професією, спеціальністю, кваліфікацією, а за її відсутності — здійснює підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб. За необхідності працівник може бути направлений, за його згодою, на навчання новій професії (спеціальності) з наступним наданням йому роботи.

Працівникам, вивільнюваним з підприємств, при розірванні трудового договору у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці зберігається середня заробітна плата на період працевлаштування, але не більше як на три місяці з дня вивільнення з урахуванням виплати вихідної допомоги.

Виплата місячної вихідної допомоги і середнього заробітку, що зберігається, провадиться за попереднім місцем роботи. За цими працівниками зберігається безперервний трудовий стаж, якщо перерва в роботі після звільнення не перевищила трьох місяців.

Звільнення голови правління ВАТ, створеного у процесі приватизації державного майна

Фонд державного майна розглядає питання про звільнення голови правління ВАТ у таких випадках:

1. Отримано заяву, написану власноручно головою правління ВАТ, яка подана особисто.

У заяві обов'язково повинна бути зазначена причина звільнення.

При звільненні у зв'язку з погіршенням стану здоров'я до заяви додається довідка МСЕК.

Заява вважається прийнятою, починаючи з дати надходження її до Фонду та присвоєння заяві вхідного номера, про що на ній робиться відповідний запис.

2. Органом виконавчої влади, який здійснює управління державними корпоративними правами, до Фонду подана вимога про розірвання контракту з головою правління ВАТ у зв'язку з тим, що голова правління ВАТ:

1) порушує або не виконує положення статуту ВАТ;

2) не виконує умов укладеного контракту;

3) не виконує наказів органу приватизації, інших державних органів відповідно до їх компетенції та спостережної ради ВАТ;

4) не приймає дієвих заходів щодо:

а) ліквідації заборгованості з виплати заробітної плати працівникам;

б) ліквідації податкової заборгованості зі зборів та інших обов'язкових платежів;

в) ліквідації простроченої дебіторської заборгованості (в тому числі при проведенні експортно-імпортних операцій);

г) ліквідації простроченої кредиторської заборгованості;

д) обов'язкового виконання умов колективного договору;

е) з інших підстав, передбачених контрактом.

3. На підставі рішення створеної Фондом комісії з розгляду господарської діяльності.

4. Отримано вимогу профспілкового органу.

Після отримання письмового повідомлення від голови правління ВАТ про намір розірвати контракт Фонд видає наказ про призначення на підставі статуту ВАТ виконуючого обов'язки голови правління ВАТ.

Голова правління ВАТ у місячний термін з моменту видання наказу про призначення виконуючого обов'язки голови правління ВАТ повинен передати йому справи з управління товарист-

вом. Про передачу справ складається відповідний акт прийому-передачі справ. Складений акт подається до Фонду разом з протоколами засідання правління та спостережної ради товариства.

Після виходу наказу про звільнення вноситься відповідний запис у трудову книжку.

Порядок ведення трудових книжок голів правлінь ВАТ здійснюється акціонерним товариством у відповідності з чинним законодавством.

Записи у трудову книжку голови правління ВАТ здійснюються на підставі наказів Фонду.

Звільнення голів правлінь холдингових та державних акціонерних компаній здійснюється аналогічно ВАТ.

11.7. Підготовка та оформлення наказів по персоналу

За своїм змістом накази по підприємству поділяються на накази із загальних питань і накази по особистому складу, котрими оформляються призначення, переміщення, звільнення, заохочення та ін. Проекти цих наказів підготовляють працівники відділу персоналу на підставі документів про прийняття на роботу, доповідних записок керівників підрозділів, заяв працівників тощо.

У наказах по особовому складу пункти розміщуються у такому порядку: призначення на посаду, прийняття на роботу, переміщення, звільнення від роботи, надання відпусток, заохочення, стягнення. Кожний пункт наказу по особовому складу слід розпочинати із зазначення прізвища, ініціалів, а у разі потреби — з імені та по батькові особи, якої він стосується. Потім слід зазначити посаду (ступінь, звання, спеціальність, розряд, назву підрозділу, де особа працює) та дію, яка оголошується наказом.

Прізвище осіб в одному наказі слід розміщувати за алфавітом. При цьому прізвище та ініціали пишуться великими літерами.

У разі потреби проект наказу погоджується із зацікавленими керівниками підрозділів, юрисконсультом та іншими посадовими особами.

З юрисконсультом погоджуються накази по персоналу з таких питань:

- нагальність видання наказу;
- відповідність проекту наказу чинному законодавству, нормам, інструкціям тощо;

• відповідність окремих формулювань спеціальним вимогам суду, прокуратури, органів соціального забезпечення, охорони здоров'я та ін.

Завізований проект наказу передають керівникові підприємства для внесення змін і доповнень, який він підписує та пише дату. Наказ набуває чинності після його підписання.

Наказ друкують на загальних бланках формату А4. Формуляр наказу містить такі реквізити: назва виду документу (наказ), місце складання або видання, дата, індекс, заголовок до тексту (по особовому складу). Текст, підпис, візи.

Виконавець, який підготовив наказ по персоналу, визначає місця, куди направляється наказ. Список адресатів друкують на зворотному боці останнього аркушу наказу або прикладають як окремий документ.

Всі особи, зазначені у наказі по персоналу, мають ознайомитись з ним та розписатися на одному з екземплярів наказу або на спеціальному бланку. Деколи з виховною метою накази по персоналу доводять до відома всіх співробітників і вивішують для ознайомлення з їх змістом.

Накази по особовому складу мають самостійну нумерацію та реєстрацію, яка починається з початку кожного календарного року.

Наказ можна оформляти на спеціальних стандартних формах-бланках.

Контрольні запитання

1. Дайте характеристику видів трудових договорів.
2. Порядок укладання та зміст трудового контракту з керівниками організації.
3. Порядок укладання та зміст трудового контракту з працівниками підприємства.
4. Розкажіть про умови роботи за сумісництвом.
5. Що таке дисципліна і які завдання вона вирішує в організації?
6. Назвіть зміст дисципліни: трудової, виробничої і технологічної. Наведіть приклади.
7. Розкажіть про порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника.
8. Розкажіть про порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації підприємства.
9. Підготуйте наказ про зарахування на роботу менеджера організації.
10. Підготуйте наказ про переведення на іншу роботу в організації.

РОЗДІЛ 12

ПІДГОТОВКА, ПЕРЕПІДГОТОВКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

12.1. Професійна орієнтація.
12.2. Професійна підготовка робочих кадрів.
12.3. Перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів.
12.4. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів.
12.5. Професійне навчання персоналу на фірмі.
12.6. Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням.
12.7. Адаптація персоналу.

12.1. Професійна орієнтація

Сучасне виробництво характеризується складною системою розподілу праці з великою кількістю різних професій. Щоб реально орієнтуватись в цих умовах, необхідною перш за все постійно діюча система інформування. Система професійного орієнтування є необхідною як регулятор, який спрямовує індивідуальні здібності на подальший їх розвиток і підготовку висококваліфікованих спеціалістів для народного господарства.

Спеціалісти з менеджменту персоналу вважають, що професійна орієнтація — це комплексна система, складовими частинами якої є:

- профінформація;
- профпоради і профконсультування;
- профвідбір і профдобір;
- початкове працевлаштування;
- профадаптація різних груп населення.

Всі ці складові елементи системи (див. рис. 12.1) зорієнтовані на відповідні вікові групи працездатного населення, перш за все — на молодь, і сприяють правильному вибору професії, профілю професійної підготовки, сфери прикладання праці, а також ефективному професійному просуванню.

Головна роль у пропаганді професій повинна належати загальноосвітній школі. До цього часу шкільні програми та позаклас-

ні заходи мало уваги приділяють цим питанням. Недостатню роботу з пропаганди здійснюють господарські кадри у державних службах.

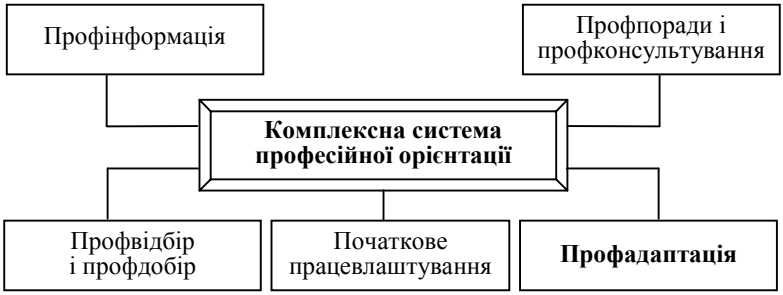


Рис. 12.1. Складові елементи
комплексної системи професійної орієнтації.

На сучасному етапі необхідно організувати пропаганду системи професійно-технічної освіти серед молоді, пояснювати умови навчання, можливості для випускників училищ щодо подальшого удосконалення набутих професійних знань.

Досвід організації професіональної орієнтації молоді показав, що основний акцент треба робити на підготовку кадрів. Професійне орієнтування молоді вимагає проведення систематичної методичної роботи як у школі, так і на підприємствах. Тому необхідно готувати робітників, які повинні займатися професійною орієнтацією молоді.

Ця робота повинна здійснюватись паралельно по усіх ланках: керівниками підприємств, закладів, директорами шкіл, особами, які безпосередньо займаються роботою з професійного орієнтування і консультування учнів.

У загальноосвітніх школах професійна орієнтація школярів повинна завершуватись видачею рекомендацій, складених під час проходження курсу навчання на основі проведення вчителями школи обстежень, тестувань щодо виявлення інтересів і нахилу школярів. Систематичне спостереження за учнями надає можливість школі виявити і в подальшому розвивати їх здібності, допомогти вибрати професію з урахуванням їх схильностей і можливостей, а також економічних і соціальних потреб суспільства.

Заслуговує на увагу досвід промислово розвинутих країн із профорієнтування населення.

Перші приватні служби професійного орієнтування, а потім численні бюро, кабінети та інститути з'явились у США, Англії, Франції, Німеччині на початку століття. Тепер у США є як приватні агентства, так і спеціальні центри профорієнтації при коледжах і університетах. При міністерстві праці створено 1200 державних центрів профорієнтування і профвідбору. Щорічно через них проходить більш як 1 млн. американських підлітків.

Багаторічний досвід здійснення професійного відбору показує, що ефективність його дуже висока. Так, у США відсів «непридатних» у процесі навчання знижується з 30—40 до 5—8 %, аварійність з вини персоналу зменшується на 40—70 %, надійність систем управління підвищується на 10—25 %, витрати на підготовку спеціалістів знижуються на 30—40 %. За опублікованими даними, кожний долар, витрачений на розробку тестів профвідбору, дає економічний ефект в тисячу доларів. В Англії головним координуючим органом у професійному орієнтуванні є Служба зайнятості молоді, у якій працює 3,5 тис. консультантів. Діють також державні та приватні дослідницькі заклади, які займаються проблемами профорієнтування.

Підготовка спеціалістів у галузі профорієнтування проводиться з 1949 року. Майбутні працівники Служби зайнятості вивчають теорію професійного відбору, теорію консультування і орієнтування, теорію професійної підготовки, професійні та етичні проблеми профорієнтації. Професійна орієнтація і консультування учнів шкіл проводиться на протязі всього періоду навчання.

У Франції профорієнтаційна робота відрізняється чіткою централізацією і регламентуванням і проводиться єдиною державною системою. Відповідальність за організацію профорієнтації покладено на міністерство освіти, яке керує Національною службою інформації про різні види навчання і професій.

Держави Західної Європи вважають, що рівень підготовки випускників загальноосвітніх шкіл є недостатнім для одержання постійної роботи.

Так, у Швеції 90 % випускників шкіл продовжують свою освіту у системі професійної підготовки або навчальних закладах, які підготовляють до вступу у ВУЗ. В цій країні у молодої людини є можливість вибору 25 напрямів продовження навчання з терміном навчання від 2 до 4 років залежно від спеціальності. Обов'язковою виробнича практика не тільки для учнів, а й для викладачів, кожен з яких повинен або відпрацювати три місяці кожного року на виробництві або постійно виконувати виробничі завдання для удосконалення своїх знань і навичок.

У Франції щорічно майже 800 тис. випускників загальноосвітніх шкіл одержують свідоцтва про професійну підготовку. Теоретично вони дають право на влаштування на роботу, але підприємці не беруть їх на роботу тому, що централізовані програми профпідготовки відстають від потреб практики. Для підтвердження і підвищення кваліфікації підприємці укладають з випускниками шкіл кваліфікаційні контракти, які сприяють пристосуванню їх навичок до умов конкретної роботи.

У Німеччині найбільшого поширення набули трирічні програми. Фірми укладають контракт з особами, які поступають на роботу, у якому передбачають умови праці, навчання, оплати, відпочинку та ін. Вимоги до учнів дуже високі: майже 15 % відсіюється протягом першого року навчання. Процес профпідготовки заплановано так, що виробнича робота учнів за другий і третій рік навчання повністю відшкодовує всі витрати на їх підготовку.

Випускників коледжу служби персоналу фірм не беруть на роботу через відсутність практичної підготовки. У зв'язку з цим деякі з них стали запрошувати студентів на роботу в період канікул. Їх заробітна плата встановлюється у процентах від початкових ставок випускників вузів: старшокурсники одержують на 12,5 % менше за випускників, студенти молодших курсів — на 12,5 % менше за старшокурсників, а оклади першокурсників — на 12,5 % менші, ніж у студентів молодших курсів. Відбір студентів здійснюють спеціалісти служби менеджменту персоналу та лінійні менеджери фірм.

Робота студентів організується таким чином, щоб вони якомога краще ознайомились з основними виробничими процесами. Така практика сприяє кращому добору персоналу. За період літньої роботи кожен студент знайомиться зі змістом і характером своєї майбутньої роботи, а також з умовами, на які він може розраховувати при влаштуванні на роботу у дану фірму. Навіть при влаштуванні на роботу в іншу фірму, він має переваги над конкурентами на ринку праці, тому що фірми цінують будь-який виробничий досвід.

Служби працевлаштування багатьох промислово розвинутих країн здійснюють допомогу населенню у професійному переорієнтуванні, спричиненому активізацією процесу зміни робочих місць. Так, у США майже 40 % всіх працівників займають своє місце не більше двох років, у Німеччині і Англії — 25 %. У Франції створено Національну асоціацію професійної підготовки, з якою підприємцям достатньо укласти відповідний контракт. В Англії спеціально призначений представник державної служби працевлаштування відвідує фірми, які будуть реорганізовуватись,

і з'ясовує шляхом інтерв'ювання працівників, яка переорієнтація їм потрібна. У ряді країн надається грошова допомога на час перепідготовки: у Німеччині — до 80 % від окладу з останнього місця роботи.

Швидко розвивається професійне консультування. Воно необхідне при переорієнтації робітників та службовців на нові професії.

Розширюється мережа профконсультаційних пунктів і центрів, які проводять роботу з молоддю. Так, у Франції на 1200 учнів налічується один профконсультант, у Швеції — на 300. У США для цього створено державну службу профорієнтування, в Англії — служба зайнятості молоді, яка має у країні понад тисячу відділень.

До професійної інформації належать словники професій, довідник професій, довідник найбільш актуальних професій. Ця інформація постійно перевидається, тому що в ній описуються спеціальності, їх особливості, вимоги, які необхідні працівнику, порядок і вартість професійної підготовки, розмір зарплати, перспективні тенденції зайнятості та ін.

12.2. Професійна підготовка робочих кадрів

Після закінчення загальноосвітньої школи молодь залучається у суспільне виробництво різними шляхами. Систему професійної підготовки робочих кадрів показано на рис. 12.2.

Рис. 12.2. Система підготовки робочих кадрів

Перший шлях: юнаки та дівчата поступають на підприємства та інші організації і в порядку індивідуально-бригадного учнівст-

ва та курсового навчання одержують професію, підвищують свої загальноосвітні знання і професійну кваліфікацію у вечірніх (змінних) середніх загальноосвітніх школах та вечірніх професійно-технічних училищах.

Другий шлях: після закінчення школи молодь одержує виробничу спеціальність у навчальних закладах професійно-технічних училищ, окремих навчальних школах, у яких поряд із загальною середньою освітою забезпечується початкова професійна підготовка.

Система підготовки робочих кадрів характеризується поєднанням практичної і теоретичної підготовки, забезпечує опанування високопродуктивних методів праці.

Підготовка кваліфікованих робітників здійснюється у системі професійно-технічної освіти і безпосередньо на виробництві. Система професійно-технічної освіти готує кваліфіковані кадри робочих професій майже для всіх галузей народного господарства. Термін навчання залежать від галузі, для якої готуються кадри, і ряду інших факторів.

Навчальні плани професійно-технічних училищ складаються з двох напрямів: професійного і освітнього.

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.

В окремих школах у навчальних планах старших класів передбачено часткове поєднання навчання з продуктивною працею. Для цього у навчальних планах відводиться до 25 % навчального часу.

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

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

Значного поширення набула групова форма підготовки робітників. Навчання проходить під керівництвом інструктора (майст-

ра) виробничого навчання. Таке бригадне навчання здійснюється там, де цього вимагає характер виробництва і специфіка технологічного процесу. У бригадному навчанні учень включається у спеціально створену учнівську бригаду або направляється у виробничу бригаду робочого навчання, що здійснюється безпосередньо на робочому місці під керівництвом кваліфікованого робітника.

Курсове навчання здійснюється на спеціальних курсах (з відривом або без відриву від виробництва), де готуються робітники 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.

12.3. Перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів

Необхідність перепідготовки робочих кадрів зумовлена такими обставинами:

- вивільненням робітників у результаті технічного прогресу та реконструкції підприємства;
- відсутністю попиту на професійну структуру робітників, яка склалася у зв’язку з територіальним переміщенням виробництва;

• відповідністю професійного набору робітників потребам виробництва.

Між процесом підготовки нових робітників 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 робітники набули за період підготовки і вдосконалили в процесі трудової діяльності.

Перепідготовка робітників — це процес навчання, завдяки якому у робітника 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 професіонально-кваліфікаційною структурою робочих 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 робітників 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 робочих кадрах і визначення джерел їх забезпечення досягається через систему балансових розрахунків. Розрахунок потреби враховує приріст їх чисельності і компенсує вибуття. Вихідними у визначенні чисельності робітників за професіями на майбутній період є дані про структуру обладнання, план підвищення ефективності, обсяг виробництва, продуктивність праці, враховуються і зміни професійного складу робочих кадрів. Спочатку розраховується чисельність робітників на плановий період і визначається додаткова потреба.

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

12.4. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів

Підготовка кваліфікованих спеціалістів для галузей економіки України є одним із актуальних завдань. Особливо це стосується підготовки кваліфікованих спеціалістів. Перехід до ринкової економіки вимагає не тільки залучення у суспільне виробництво додаткової робочої сили, підвищення її кваліфікації, а й подальшого розширення підготовки спеціалістів, підвищення насиченості кваліфікованими кадрами народного господарства. Збільшення чисельності спеціалістів і систематичне підвищення їх кваліфікації є необхідною умовою зростання виробництва, прискорення технічного прогресу, вирішення основного економічного завдання з реформування економіки та подолання кризових явищ.

Підготовка спеціалістів в Україні здійснюється через систему вищих навчальних закладів. Провідне місце посідають університети, академії та інститути. Для підготовки спеціалістів створено мережу спеціальних навчальних закладів. Спеціалісти з вищою спеціальною освітою готуються у денних, вечірніх і заочних навчальних закладах. Одночасно з підготовкою кваліфікованих спеціалістів вища школа здійснює підготовку висококваліфікованих бакалаврів, магістрів і науковців.

Успішна діяльність інженерно-технічних працівників неможлива без постійного поповнення та оновлення їх знань. Тому організація ефективної системи підвищення кваліфікації спеціалістів, своєчасне ознайомлення їх з новітніми досягненнями науки, техніки і технології, з кращим досвідом, озброєння їх глибокими науково-технічними і економічними знаннями є важливим народногосподарським завданням.

Перепідготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів здійснюється у вищих спеціальних навчальних закладах на факультетах, відділеннях, курсах, підприємствах, в науково-дослідних установах. Широко використовуються такі заходи, як проведення семінарів, конференцій, симпозіумів на національному і міжнародному рівнях, стажування та навчання спеціалістів за кордоном.

Потребу в спеціалістах на плановий період розраховують як загальну, так і додаткову. Додаткова потреба визначається як приріст, компенсація вибуття, заміна практичних працівників спеціалістами. Розрахунки перспективної потреби у спеціалістах здійснюються методом штатного розкладу і норм насиченості.

Особливостями підготовки спеціалістів у вищій школі розвинутих країн на сучасному етапі є:

1. Виробництво висуває до вищої школи вимоги забезпечити випускників солідною загальною підготовкою, у якій переважають знання теоретичних дисциплін, а також навчити їх методам опанування спеціальності. Затвердження програм підготовки спеціалістів необхідного профілю беруть на себе самі фірми.

2. Вузи повинні навчити студентів працювати у колективі, приймати спільні рішення, спілкуватись, чітко висловлювати свою думку. Для цього навчання у вузі має здійснюватись у групах, щоб після зарахування на роботу випускники могли працювати у комплексних бригадах спеціалістів і дослідників.

3. Посилюються вимоги до спеціалістів з опанування управлінських знань. Незалежно від того, чи буде молодий спеціаліст у майбутньому інженером, економістом чи дослідником, він повинен отримати навички у галузі управління.

Зарубіжні дослідники підкреслюють, що в сучасних умовах науково-технічного розвитку недоцільно приділяти багато уваги у вузі підготовці вузьких спеціалістів не є необхідним, тому що набуті знання швидко старіють.

Студенти повинні одержувати навички самостійного навчання і підвищення кваліфікації під час подальшої професійної діяльності, а під час навчання у вузі основна увага повинна приділятись вивченню теоретичних основ дисциплін, які розвивають та систематизують самостійне мислення у вирішенні майбутніх проблем зі спеціальності. Відзначається, що не менше 20 % часу навчальні програми вузів мають приділяти суспільним дисциплінам, і у першу чергу економіці, екології, соціології, психології, що необхідно для підготовки всебічно розвинутих спеціалістів, які вміють працювати з людьми і готові у майбутньому займати керівні посади.

Вимоги щодо включення до навчальних програм вузів суспільних дисциплін не завжди правильно сприймаються студентами, які часто не усвідомлюють необхідності одержання нетехнічних знань для їх майбутньої кар’єри. Для подолання такого негативного ставлення шведські дослідники пропонують:

1. Здійснювати добір висококваліфікованих викладачів, які не тільки могли б враховувати специфіку вузу, а й поділяли б переконання щодо необхідності вивчення майбутніми спеціалістами гуманітарних дисциплін.

2. Приділяти у перші тижні навчання особливу увагу навичкам спілкування, тобто навчання студентів вмінню ефективно і вірно висловлювати свою думку (як усно, так і письмово) і вмінню слухати (лектора, співрозмовника і т.ін.).

3. Проведення не менше як тричі на рік одноденних семінарів з різних питань, завданням яких є стимулювання творчих можливостей і спонукання студентів до творчого мислення (семінари «Гуманітарні проблеми ділової діяльності», «Прийняття оптимальних рішень», «Екологічна технологія», «Інженерна етика», «Оцінка ситуацій, пов'язаних з ризиком» та ін.).

4. Вивчення історії науки та техніки. Створення єдиного внутрішнього ринку держав Європейського Союзу передбачає уніфікацію системи вищої освіти усіх держав ЄС.

Нині існує є розбіжність у тривалості навчання до вступу у вуз (у окремих країнах — від 10 до 14 років); в умовах вступу до вузу (конкурсний відбір на навчання, під час навчання). Так, у Німеччині за два роки навчання відсіюється 30 %, у Нідерландах — 40 %, Італії — 50 %, Іспанії — 60—65 % студентів. Різниця є і в обсягу навчального часу: від 900—1100 годин у Франції та Іспанії до 500—600 годин в інших країнах ЄС. Розбіжність існує і в принципах навчання:

- гнучка або жорстка система, яка не дозволяє студенту змінювати мінімальні строки навчання;
- співвідношення лекцій та практичних занять;
- обов'язковість або необов'язковість проходження виробничої практики;

Видача різних дипломів у залежності від термінів навчання і професійної діяльності. Дипломи першого виду відповідають трирічному терміну навчання з базових дисциплін і технологічних дисциплін, спрямованих на конкретне виробництво. Власник такого диплома має бути готовий брати на себе відповідальність за керівництво структурним підрозділом підприємства.

Дипломи другого виду відповідають п'яти—шестирічному терміну навчання, передбачають здатність до аналізу і розуміння складних систем, опанування методу абстрактного аналізу.

У США підготовку професійних менеджерів здійснюють 1500 вищих навчальних закладів (рис. 12.3). У 1999 р. було підготовлено 240 тис. бакалаврів у галузі бізнесу (24 % випускників) і 70 тис. магістрів ділового адміністрування (25 % випускників зі ступенем магістра).

Останніми роками вимоги до рівня кваліфікації керівників посилюються. Реорганізація структури управління вимагає підвищення інтенсивності праці у 1,5—2 рази. Тому фірми і компанії вимагають від менеджерів підвищеної відповідальності за впровадження нових технологій і продуктивності праці. Окрім традиційних менеджерських дисциплін, програми підготовки передбачають набуття навичок з формування високопродуктивних колективів, вивчення психології управління. Загострення конку-

ренції вимагає від менеджерів не стільки навичок кількісної оцінки заданих альтернатив, скільки постійного спрямування на пошук нових нестандартних шляхів вирішення складних завдань в певних умовах. У зв'язку з цим нові навчальні програми включають вивчення підприємницької діяльності, змінюють співвідношення навчання і практичної роботи у галузі підприємництва.

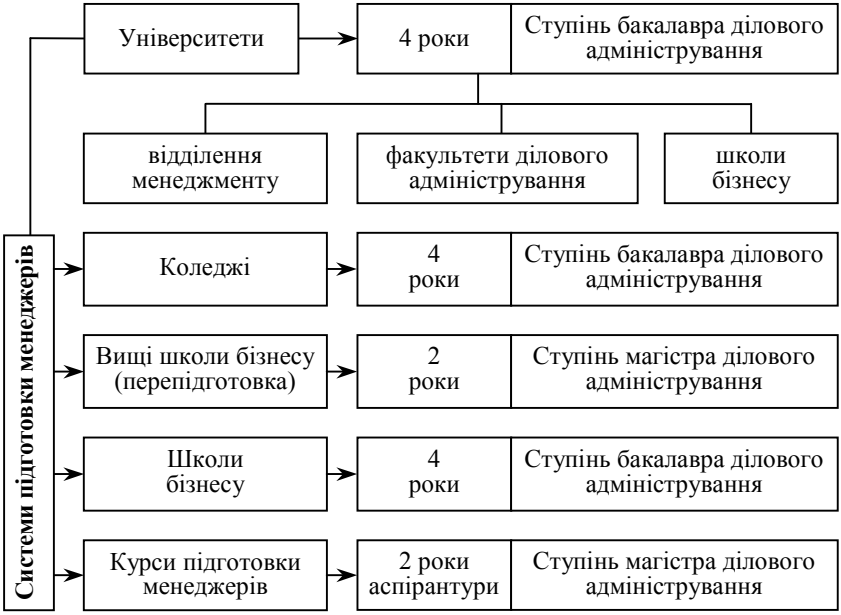


Рис. 12.3. Система підготовки менеджерів у США

Тенденції розвитку світової економічної кон'юнктури вимагають від менеджерів нових підходів до роботи.

Спеціалісти з менеджменту персоналу вважають, що знань, набутих у навчальних закладах, достатньо лише на перші 3—5 років роботи, а потім необхідна перепідготовка на курсах підвищення кваліфікації. Витрати американських корпорацій на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять від 1 до 5 % прибутку без урахування державних дотацій. Посилюються вимоги до кваліфікації інженерів. Диплом інженера видається після завершення курсу практичного навчання під керівництвом дипломованого інженера, який є членом відповідної професійної асоціації.

У США кожен керівник протягом всієї трудової діяльності проходить повний або скорочений курс навчання в університеті (2—3 ра-

зи). Провідні фірми вимагають, аби кожен керівник не менше 40 годин на рік навчався на курсах підвищення кваліфікації. У коледжах і університетах теоретична підготовка становить 25 % усіх програм.

Експерти з персоналу вважають, що спроможність до адаптації є другою за важливістю якістю керівників, після організаторських здібностей. Під час навчання кожен керівник відповідає на 10 запитань, а потім усі разом розробляють колективну думку щодо певної проблеми. Для деяких керівників активізація творчої діяльності працівників є загрозою того, що кращого працівника фірма може перемістити на іншу посаду, що спричиняє для керівника деякі труднощі у підготовці нових працівників.

Робота з молодими спеціалістами, підготовка їх до управлінської діяльності залежить від організаційної структури компанії і специфіки виробництва. Наставник, стаж роботи якого у компанії складає не менше як три роки, є повністю відповідальним за рівень підготовки нового спеціаліста і консультантом щодо всіх виробничих питань. Протягом п’яти років діяльність молодого спеціаліста контролюється керівником підрозділу, а результати ефективності його праці показуються у службових рекомендаціях.

Оцінка діяльності молодого керівника здійснюється з урахуванням кваліфікації його підлеглих. Навчання на курсах молодих менеджерів відбувається з відривом від виробництва у школах бізнесу і в університетах. Там вони проводять ділові ігри, які імітують діяльність компанії, яка перебуває у тяжкому фінансовому становищі. Компанії з чотирьох чоловік протягом двох-трьох днів повинні розробити заходи для виходу з кризової ситуації. Деякі фірми організовують поїздки для вивчення зарубіжного досвіду. Молоді працівники навчаються на підприємствах, які перебувають у різних економічних умовах. Широко використовується обмін досвідом, обговорення проблем, які стоять перед компанією. Молоді керівники набувають досвіду з використання методів і стилю управління.

Повний період адаптації молодих спеціалістів проходить у чотири етапи:

1. Підготовча фаза, коли оцінюється рівень підготовки випускників вузу, його спроможність ефективно виконувати покладені на нього обов’язки;

2. Початковий період практичного ознайомлення молодого спеціаліста зі своїми новими обов’язками і вимогами до нього з боку адміністрації та інших співробітників;

3. Пристосування молодого спеціаліста до свого нового статусу;

4. Завершення адаптації і поступове владнання конфліктних ситуацій, тобто перехід до стабільної роботи.

Для скорочення періоду адаптації молодого спеціаліста необхідне цілеспрямоване стажування студентів у вузі. Так, деякі підприємства США, які розробляють політику кадрового менеджменту, виявляють найбільш здібних студентів під час їхнього стажування і надають їм у подальшому роботу, знайомлять майбутнього спеціаліста з реальним життям фірми і прищеплюють йому конкретні навички праці. Ці фірми постійно підтримують контакти з навчальними закладами (рис. 12.4).

Зміст роботи і професійні вимоги до посади у сфері управління США викладені в табл. 12.1.

Рис. 12.4. Система перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації у США

Таблиця 12.1

ЗМІСТ РОБОТИ І ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО ПОСАДИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ В США

№ з/п	Професії	Зміст роботи	Вимоги	Початкова зарплата	Перспективи до 2000 р.	Примітка
Дворічний курс навчання						
1	Клерк	У невеликій компанії виписує і друкує рахунки, відомості та інші документи. Дає довідки, складає звіти	Диплом про закінчення середньої школи. Бажано ступень після закінчення загальноосвітнього коледжу. Необхідні навички конторської роботи	11,5 тис. дол.	Добра	Добрий початок для навчання і кар'єри у солідній організації
2	Рахівник	Веде облік фінансових операцій, складає звіти, працює на обчислювальній електронній бухгалтерській техніці	Ступінь після закінчення загальноосвітнього коледжу (2 роки). Бухгалтерські та комп'ютерні курси. Без 4-річного навчання просування по службі обмежене	12,0 тис. дол.	Добра	Велика можливість познайомитися з діяльністю організації
3	Менеджер стажер	Вчиться виконувати відповідні обов'язки. Під постійним контролем бере участь у роботі різних відділів: збуту, кадрів, фінансового, виробничого та ін.	Ступінь після закінчення коледжу (дворічний курс). Ступінь після 4-річного курсу дає великі можливості для службового росту	19,0 тис. дол.	Дуже добра	Ця посада вимагає значних інвестицій з боку організації. Підбираються кандидати з великим потенціалом
4	Агент по найманню роб. сили (бюро найму)	Допомагає безробітним знайти роботу, а наймачам — кваліфікованих працівників	Ступінь після закінчення 2- або 4-річного коледжу. Уміння розпізнавати людей і знаходити їм роботу	16,0 тис. дол.	Відмінно	Хороша посада, а в подальшому може стати менеджером по роботі з персоналом

5	Агент по обслуговуванню споживачів	Спілкується з клієнтами, виявляє і аналізує проблеми, обробляє замовлення клієнтів, як правило, використовує комп'ютер	Ступінь після закінчення коледжу (2-річний), бажано 4-річне навчання. Повинен мати високорозвинуті комунікативні навички як в усному так і у письмовому спілкуванні.	16,5 тис. дол.	Дуже добра	Хороший початок для навчання і просування по службі
Чотирирічний курс навчання						
1	Помічник адміністратора	Допомагає координувати роботу адміністратора, має багато різних обов'язків	Ступінь після закінчення 4-річного коледжу — здібності до конторської роботи	18 тис. дол.	Добрі	Хороша можливість навчитись виконувати адміністративні функції
2	Керівник відділу	Керує роботою відділу в рамках загального плану діяльності організації. Прагне виконати завдання відділу швидко і з найменшими затратами	Ступінь бакалавра по спеціальності даного відділу	26 тис. дол.	Добра	Характер роботи залежить від типу і розмірів організації
3	Управляючий матеріально-технічним постачанням	Закуповує товари, матеріали, сировину та послуги, необхідні для організації. Використовує комп'ютер для одержання інформації про сучасні товари і ціни на них, слідкує за рівнем матеріально-технічних запасів	Ступінь бакалавра. Бажана ступінь магістра управління бізнесом або менеджменту	21 тис. дол.	Задовільні	Повинен мати повне уявлення про товари, які він закуповує

12.5. Професійне навчання персоналу на фірмі

Необхідність навчання на фірмі виникає у таких випадках:

- приймання на роботу на посаду, для якої знань у претендента недостатньо;
- зміна посади;
- підвищення кваліфікації;
- зміна процесу виробництва;
- зміна характеру продукції.

Мета навчання — забезпечення фірми достатньою кількістю працівників з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей фірми.

Види навчання:

1) без відриву від виробництва у спеціалізованих закладах;
2) з відривом від виробництва у спеціалізованих закладах;
3) через екстернат з атестацією у спеціалізованих закладах;
4) самоосвіта без атестації;
5) навчання на робочому місці.

У країнах з розвинутою ринковою економікою головними методами професійної підготовки є почергове навчання і безперервне навчання. Почергове навчання типу «школа—підприємство» з різними термінами навчання (за вибором учнів) від двох до чотирьох років для осіб віком 15—25 років. Навчання відбувається у центрах професійної підготовки, де учні вивчають теоретичний курс, поєднуючи його з практикою на підприємстві (Данія, Португалія, Німеччина, Фінляндія, Швейцарія). Професійна підготовка може здійснюватися безпосередньо на підприємстві. Для цього укладається контракт з даним підприємством (Бельгія, Італія, Данія, Португалія, Норвегія). Цей контракт не передбачає виплати зарплати учням.

Почергова професійна підготовка передбачає також (за контрактом із підприємством) стажування осіб, які вже здобули спеціальну або вищу освіту, для спеціалізації або профорієнтації. У такому разі стажисти отримують зарплату.

Безперервне навчання стосується осіб, які підвищують кваліфікацію без відриву або з відривом від виробництва. В одних країнах (Португалія, Іспанія, Фінляндія, Бельгія, Норвегія) професійна підготовка є частиною соціальної політики держави, на що вона виділяє фінансові кошти, в інших здійснюється без узгодження з державними органами за кошти підприємств і податків населення (Франція, Італія, Люксембург, Швейцарія, Нідерланди). У більшості країн діє такий спосіб професійної підготовки, як стажування на пі-

дприємстві. Воно передбачено як для учнів на різних стадіях навчання у навчальному закладі, так і для випускників, а також застосовується для безробітних, які не можуть відмовитись від пропозиції, аби не позбавитись грошової допомоги.

Система безперервного навчання на фірмі

- Церемонія приймання
- Двотижневе навчання з відривом від виробництва
- Дворічне навчання без відриву від виробництва
- Іспити, атестація
- Навчання за спеціальною програмою
- Навчання силами керівника
- Навчання шляхом доручення відповідальних завдань
- Стажування у різних відділах фірми
- Закордонне стажування
- Самоосвіта
- Систематична оцінка
- Семінари і конференції

Рис. 12.5. Система безперервного навчання на фірмі

Виробничо-технічне навчання у більшості країн передбачає теоретичну і практичну підготовку (80 % часу — на підприємстві, яке зобов'язане присвоїти учням відповідну кваліфікацію по завершенні навчання і сплачує стипендію близько 30—60 % від мінімальної зарплати протягом усього періоду навчання). Великі підприємства мають свої центри професійної підготовки, а малі — здійснюють підготовку безпосередньо на підприємстві. Термін навчання — від трьох до п'яти років.

Взаємовідносини підприємств, які здійснюють інвестиції на професійну підготовку, і навчальних закладів, які готують кадри для цих підприємств, полягають у такому:

• базуються на партнерстві та найбільшій ефективності;

• із бюджету, виділеного на професійну підготовку підприємства з числом зайнятих менше 50 чоловік, відраховуються навчальним закладам 60%, від 50 до 500 чоловік — 45 %, більшим за 500 чоловік — 15 %; навчальні заклади, бюджет яких значною мірою складається з інвестицій підприємств, несуть перед ним велику відповідальність.

Співробітництво ґрунтується на таких принципах:

♦ об'єднання всіх партнерів професійної підготовки і розподіл обов'язків між ними (підприємство визначає цілі, а навчальні заклади пропонують способи їх досягнення);

♦ взаємне інформування персоналу;

♦ взаємна відповідальність, у тому числі учнів;

♦ атестація педагогічних кадрів, які здійснюють професійну підготовку;

♦ співробітництво за умов конкуренції.

Складові елементи ефективності навчання наведено на рис. 12.6.

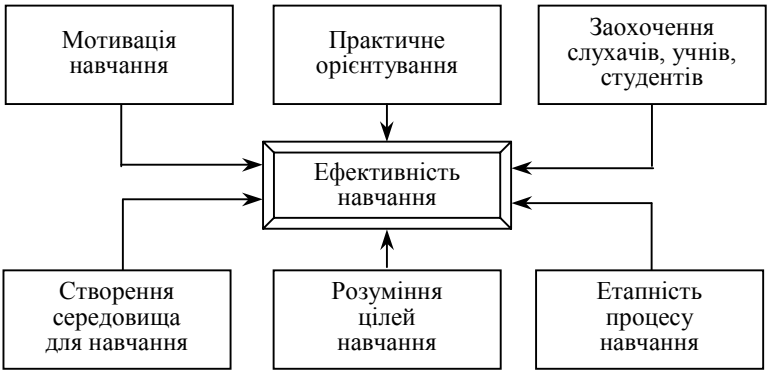


Рис. 12.6. Складові елементи ефективності навчання.

12.6. Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням

Законодавством України передбачається, що для професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників, особливо молоді, власник організує індивідуальне, бригадне, курсове та інше виробниче навчання за рахунок підприємства. Працівни-

кам, які проходять виробниче навчання або навчаються у навчальних закладах без відриву від виробництва, власник повинен створювати необхідні умови для суміщення роботи з навчанням.

При підвищенні кваліфікаційних розрядів або при просуванні по роботі мають враховуватися успішне проходження працівниками виробничого навчання, загальноосвітня і професійна підготовка, а також здобуття ними вищої або середньої спеціальної освіти. Теоретичні заняття і виробниче навчання при підготовці нових робітників безпосередньо на виробництві шляхом індивідуального бригадного і курсового навчання, провадяться в межах робочого часу, відповідних віку, професії і виробництву. В період виробничого навчання, перекваліфікації або навчання іншим спеціальностям працівники не можуть використовуватись на будь-якій роботі, що не пов'язана зі спеціальністю, яка ними вивчається.

Робітникові, який успішно закінчив виробниче навчання, присвоюється кваліфікація відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника і надається робота відповідно до набутої ним кваліфікації та присвоєного розряду. За час проходження виробничого навчання, перекваліфікації або навчання іншим спеціальностям, працівникам виплачується заробітна плата в порядку і у розмірах, що визначаються законодавством. Для працівників, які навчаються без відриву від виробництва в загальноосвітніх і професійно-технічних навчальних закладах, встановлюється скорочений робочий тиждень або скорочена тривалість щоденної роботи із збереженням заробітної плати, надаються також інші пільги.

Для працівників, які успішно навчаються в середніх загальноосвітніх школах (змінних) і заочних школах, на період навчального року встановлюється скорочений робочий тиждень у школах робітничої молоді — на один робочий день або на відповідну йому кількість робочих годин (при скороченні робочого дня протягом тижня). Ці особи звільняються від роботи протягом навчального року не більш як на 36 робочих днів при шестиденному робочому тижні або на відповідну їм кількість робочих годин. При п'ятиденному робочому тижні кількість вільних від роботи днів змінюється залежно від тривалості робочої зміни при збереженні кількості вільних від роботи годин.

Працівникам на час звільнення від роботи виплачується 50% середньої заробітної плати за основним місцем роботи, але не нижче встановленого мінімального розміру заробітної плати.

Керівники підприємств, установ і організацій можуть надавати без шкоди для виробничої діяльності працівникам, які навча-

ються в середніх загальноосвітніх вечірніх і заочних школах, за їх бажанням, у період навчального року один-два вільних від роботи дні на тиждень, без збереження заробітної плати.

При наданні працівникам, які навчаються у навчальних закладах без відриву від виробництва, щорічних відпусток власник зобов'язаний приєднувати, за їх бажанням, ці відпустки до настановчих занять, виконання лабораторних робіт, здачі заліків і екзаменів.

Працівникам, які навчаються у загальноосвітніх вечірніх і заочних школах, щорічні відпустки можуть надаватись, за їх бажанням, з таким розрахунком, щоб вони могли бути використані до початку занять.

Працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних yfdxfkmyb[закладах за вечірньою (заочною) формами навчання, щорічні відпустки в перший рік роботи можуть надаватись за їх бажанням, до закінчення одинадцяти місяців безперервної роботи на даному підприємстві. Працівникам, які навчаються у вечірніх відділеннях (у групах) при денних професійно-технічних училищах, надається додаткова відпустка для підготовки і здачі екзаменів тривалістю 30 робочих днів протягом року із збереженням за ними 50% середньої заробітної плати за основним місцем роботи, але не нижче встановленого мінімального розміру заробітної плати.

Працівникам, допущеним до вступних екзаменів у вищі і середні спеціальні навчальні заклади, надається відпустка без збереження заробітної плати такої тривалості:

1) для тих, хто вступає до вищих навчальних закладів — 15 календарних днів;

2) для тих, хто вступає до вищих середніх спеціальних навчальних закладів — 10 календарних днів;

У ці строки не зараховується час, необхідний для проїзду навчального закладу і назад.

Працівникам, які навчаються без відриву від виробництва на підготовчих відділеннях при вищих навчальних закладах, у період навчального року надається, за їх бажанням, один вільний від роботи день на тиждень без збереження заробітної плати. Для здачі випускних екзаменів їм надається додаткова відпустка.

Працівникам, які навчаються у вечірніх і заочних вищих та середніх спеціальних навчальних закладах, надаються оплачувані у встановленому порядку відпустки у зв'язку з навчанням, а також інші пільги, передбачені законодавством.

Працівникам, які успішно навчаються у вечірніх, заочних вищих і середніх спеціальних закладах (факультетах, відділеннях), надаються додаткові відпустки:

1) на період настановчих занять, виконання лабораторних робіт, здачі заліків і екзаменів для тих, хто навчається на перших і других курсах у вечірніх вищих учбових закладах — 20 календарних днів; у вечірніх середніх спеціальних учбових закладах — 10 календарних днів; у заочних вищих і середніх спеціальних учбових закладах — 30 календарних днів щорічно;

2) на період настановчих занять, виконання лабораторних робіт, здачі заліків і екзаменів для тих, хто навчається на третьому та наступних курсах у вечірніх вищих навчальних закладах — 30 календарних днів; у вечірніх середніх спеціальних — 20 календарних днів; у заочних вищих і середніх спеціальних — 40 календарних днів щорічно;

3) на період здачі державних екзаменів у вечірніх і заочних вищих і середніх спеціальних навчальних закладах — 30 календарних днів;

4) на період підготовки і захисту дипломного проекту (роботи) студентами вечірніх і заочних вищих чи середніх спеціальних навчальних закладів — два місяці.

Законодавством може бути встановлений для осіб, які навчаються у вечірніх і заочних вищих чи середніх спеціальних навчальних закладах, де навчальний процес має свої особливості, й інший розмір відпусток у зв'язку з навчанням.

За працівниками, які навчаються у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах, зберігається заробітна плата за період навчальних додаткових відпусток у розмірах, встановлених законодавством.

Працівникам, які навчаються на останніх курсах вищих і середніх спеціальних навчальних закладів, протягом 10 навчальних місяців перед початком виконання дипломного проекту (роботи) або здачі державних екзаменів надається щотижнево при шестиденному робочому тижні один вільний від роботи день для підготовки до занять з оплатою його в розмірі 50 % одержуваної заробітної плати, але не нижче мінімальної.

Виплата матеріальної допомоги в період професійного навчання за направленням державної служби зайнятості

Згідно із Законом України «Про зайнятість населення» Міністерство праці України визначає розмір виплати матеріальної допомоги в період професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації різним категоріям громадян, зареєстрова-

ним у державній службі зайнятості, а також порядок вартості проїзду до навчальних закладів в іншій місцевості.

Громадянам, трудовий договір з якими був розірваний з ініціативи власника або уповноваженого ним органа у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізацією або перепрофілюванням підприємств, установ, організацій, скороченням чисельності або штату працівників, за умови їх реєстрації в державній службі зайнятості протягом семи календарних днів після звільнення, виплачується матеріальна допомога в період професійного навчання в розмірі 75 % відсотків середньої заробітної плати за останнім місцем роботи, але не більше середньої заробітної плати, що склалася в народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Військовослужбовцям, звільненим з військової служби у зв'язку зі скороченням чисельності або штату без права на пенсію, за умови їх реєстрації в державній службі зайнятості протягом семи календарних днів після взяття на облік у військовому комісаріаті, виплачується матеріальна допомога в період професійного навчання в розмірі 75 % середньої заробітної плати за останнім місцем роботи, але не більше середньої заробітної плати, що склалася в народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Громадянам, які належать до другої категорії осіб, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, а також учасникам ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС, які належать до третьої категорії, за умови їх реєстрації в державній службі зайнятості протягом семи календарних днів після звільнення, в період перепідготовки, але не більше одного року, виплачується матеріальна допомога в розмірі 100 відсотків середньої заробітної плати за останнім місцем роботи.

Громадянам, звільненим з підприємств, установ та організацій у зв'язку з відселенням або самостійним переселенням з території радіоактивного забруднення, за умови їх реєстрації в державній службі зайнятості як таких, що шукають роботу, в місячний термін після звільнення, в період перепідготовки, але не більше одного року, виплачується матеріальна допомога в розмірі 100 % середньої заробітної плати за останнім місцем роботи.

Громадянам, які втратили роботу внаслідок нещасного випадку на виробництві або настання професійного захворювання, за умови їх реєстрації в державній службі зайнятості протягом семи

календарних днів після звільнення, виплачується матеріальна допомога в період професійного навчання в розмірі 75 % середньої заробітної плати за останнім місцем роботи, але не більше середньої заробітної плати, що склалася в народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Громадянам, які були зняті з обліку після закінчення виплати допомоги по безробіттю і не працевлаштувалися, в разі повторної реєстрації їх у службі зайнятості та направлення на професійне навчання, виплачується матеріальна допомога в цей період в розмірі 75 % середньої заробітної плати за останнім місцем роботи, але не більше середньої заробітної плати, що склалася в народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Якщо громадяни у період одержання матеріальної допомоги по безробіттю відмовилися від послуг державної служби зайнятості або були зняті з обліку за невідвідування центру зайнятості без поважних причин понад місяць і якщо вони через деякий час повторно зареєструвалися в центрі зайнятості, то при направленні цих осіб на професійне навчання матеріальна допомога в цей період призначається в розмірі 75 % середньої заробітної плати за останнім місцем роботи, але не більше середньої заробітної плати, що склалася в народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

При цьому в трудову книжку обов’язково вноситься відповідний запис про початок професійного навчання згідно з Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємстві, в установах і організаціях.

Вивільненим працівникам, які без поважних причин своєчасно не зареєструвались у державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, якщо протягом 12 місяців, що передували безробіттю, вони мали оплачувану роботу не менше 26 календарних тижнів, в період професійного навчання виплачується матеріальна допомога у розмірі 50 % середньої заробітної плати за останнім місцем роботи, але не більше середньої заробітної плати, що склалася в народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Громадянам, які закінчили навчання у професійно-технічних і вищих навчальних закладах або звільнилися зі строкової військової чи альтернативної служби, в період професійного навчання

виплачується матеріальна допомога не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Громадянам, які протягом 12 місяців, що передували початку безробіття, працювали менше 26 календарних тижнів, в період професійного навчання виплачується матеріальна допомога не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Громадянам, які вперше шукають роботу (в тому числі випускники загальноосвітніх шкіл) або тривалий час (більше 6 місяців) не працюють, в період професійного навчання виплачується матеріальна допомога не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Громадянам, яким виповнилося 15 років і які за згодою одного із батьків або особи, яка їх замінює, можуть, як виняток, прийматися на роботу, в період професійного навчання виплачується матеріальна допомога не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Неповнолітнім громадянам, які отримують пенсію через втрату годувальника і які зареєстровані в центрі зайнятості як такі, що шукають роботу, в період професійного навчання виплачується матеріальна допомога не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Громадянам, які отримують пенсію відповідно до законодавства України (особи похилого віку, інваліди третьої групи) і зареєстровані в державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, в період професійного навчання матеріальна допомога не виплачується.

Виплата матеріальної допомоги в період професійного навчання здійснює обласний, міський (районний) центр зайнятості або навчальні заклади відповідно до укладених з ними службою зайнятості договорів.

Матеріальна допомога в період професійного навчання виплачується щомісячно за минулий місяць за умови відвідування громадянином занять без пропусків, що підтверджуються відповідним табелем.

Матеріальна допомога в період професійного навчання зберігається, якщо громадянин не відвідує занять з поважних причин: через хворобу, смерть близьких родичів (чоловіка, дружини, дітей, братів, сестер, онуків, дідів і бабусь) та ін. Поважні причини підтверджуються відповідними документами.

Припинення виплати матеріальної допомоги строком від одного до трьох місяців здійснюється в разі пропусків занять більше трьох годин протягом дня без поважних причин, інших порушень навчальної дисципліни, в разі систематичних пропусків

занять і неуспішності з ряду предметів навчального циклу вирішується питання про відрахування осіб, направлених державною службою зайнятості на професійне навчання.

Якщо навчання громадян здійснюється не за місцем проживання, а в іншій місцевості, то крім виплати матеріальної допомоги в період професійного навчання їм оплачується вартість проїзду до навчального закладу і назад.

У разі неможливості проживання особи за місцем навчання дозволяється, за наявності квитків, оплата проїзду до навчального закладу і назад за кожен день. При відсутності квитків, як виняток, допускається оплата проїзду за твердим тарифом згідно з відміткою про прибуття громадянина до навчального закладу та вибуття до місця проживання кожного дня (якщо навчальні заклади знаходяться в радіусі до 50 кілометрів від населеного пункту, де проживає особа). Маршрутний лист в кінці місяця разом з табелем відвідувань підписується керівником навчального закладу та скріплюється печаткою.

12.7. Адаптація персоналу

Важливим напрямом кадрової роботи в організаціях при залученні персоналу є управління адаптацією.

Адаптація — це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Процес пристосування співробітника до нової організації буде успішним, якщо її норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями нового працівника.

Нові працівники в організації стикаються з великою кількістю труднощів, таких як виконання окремих функцій, особливості умов праці, взаємовідносини з колегами по роботі і з вищим керівництвом та ін. Все це вимагає проведення спеціальної процедури введення нового працівника в організацію для усунення більшості проблем, які виникають на початку роботи.

Виконання процедур адаптації може суттєво активізувати творчий потенціал працюючих і посилити дії корпоративної культури організації.

Для менеджера — це процес знайомства з колективом, рівнем згуртованості та умовами праці, тобто зі всіма функціями на новому місці роботи.

Процес адаптації умовно може проходити у такій послідовності:

1.Оцінка рівня підготовленості новачка.

2.Орієнтування в організації.

3.Пояснення завдань і вимог до роботи.

4.Введення у робочу групу.

5.Заохочення допомоги новачку.

6.Функціонування.

В організаціях розробляється програма орієнтування, яка містить такі питання:

1. Загальне уявлення про організацію (цілі, завдання, традиції, норми, стандарти, продукція та споживачі, види діяльності, організаційна структура організації, інформація про керівництво).

2. Політика організації (принципи кадрової політики та добору персоналу, напрями професійної підготовки та підвищення кваліфікації, правила користування засобами зв'язку, правила охорони професійної таємниці та документації).

3. Оплата праці (норми оплати праці, оплата понад нормою часу роботи у вихідні дні).

4. Додаткові пільги (можливості навчання на роботі, наявність їдальні, буфету, послуги організації своїм працівникам).

5. Охорона праці та дотримання техніки безпеки (попередження про можливі загрози на виробництві, правила охорони праці, санаторної та пожежної безпеки, правила поведінки при нещасних випадках).

6. Відносини в організації (умови переміщення, просування працівників, випробувальний строк, інформування про невдачі на роботі, запізнення на роботу, посадова інструкція, оцінка виконання роботи, дисципліна, оформлення скарг, канали комунікації, розповсюдження нових ідей).

7. Служба побуту харчування, парковка автомобіля та ін.

Після того, як новий працівник ознайомився із загальною програмою орієнтування, йому може бути запропонована спеціальна програма, яка здійснюється у формі бесід з колегами, співбесід з керівниками (безпосереднім та вищим).

У спеціальній програмі передбачаються такі питання:

1. Функції підрозділу (цілі і завдання, організаційна структура, напрями діяльності, взаємовідносини з іншими підрозділами, внутрішні комунікації).

2. Робочі зв'язки та відповідальність (виконання поточної роботи та очікувані результати, пояснення важливості даної роботи і як вона пов'язана з іншими у підрозділі та в організації в цілому, нормативи якості виконання роботи та оцінка виконання,

протяжність робочого часу і розклад, заміна відсутнього працівника).

3. Вимоги до звітності, види допомоги, яка може бути надана, коли і як її просити.

4. Правила і процедури, характерні тільки для цього підрозділу або виду роботи, поведінка у разі аварій, правила безпеки, інформування у разі нещасних випадків та загроз, правила санітарії, охорони майна як особистого, так і організації, порядок винесення майна з підрозділу.

5. Поведінка на робочому місці, контроль за порушеннями (перекури, телефонні переговори особистого характеру у робочий час, використання обладнання).

6. Знайомство зі співробітниками підрозділу.

Після виконання спеціальної програми необхідно надати новому працівнику можливість активно діяти в організації, перевіряти на собі одержані знання про організацію. В цей період необхідно надавати підтримку, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності діяльності, особливо взаємодії з колегами.

Закінчується процес адаптації поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Процес адаптації триває в залежності від циклу технологічного процесу виробництва і, головне, індивідуальних якостей молодого працівника.

Контрольні запитання

1. Що розуміється під професійним орієнтуванням?
2. Як здійснюється професійна підготовка виробничого персоналу?
3. Як здійснюється перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів?
4. Де і як здійснюється підготовка спеціалістів організації?
5. Де і як здійснюється підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів?
6. Як здійснюється професійне навчання персоналу на фірмі?
7. Розкажіть про пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням.
8. Як Ви розумієте поняття «адаптація персоналу»?
9. Які фактори прискорюють адаптацію персоналу на фірмі?
10. Наведіть приклади адаптації абітурієнтів до навчання в інституті.

РОЗДІЛ 13

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

13.1. Статус профспілок та їх об'єднань.
13.2. Легалізація профспілок та їх об'єднань.
13.3. Права та обов'язки профспілок та їх об'єднань.
13.4. Повноваження виборного органу профспілкової організації.
13.5. Державні гарантії прав профспілок.
13.6. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
13.7. Колективні переговори та вирішення розбіжностей. Відповідальність сторін договору, угоди.

13.1. Статус профспілок та їх об'єднань

Професійна спілка — добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професійні спілки створюються з метою представництва, здійснення та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки.

Діяльність профспілок будується на принципах законності та гласності. Інформація щодо їх статутних і програмних документів є загальнодоступною.

Належність або неналежність до профспілок не тягне за собою будь-яких обмежень трудових, соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод громадян, гарантованих Конституцією та іншими законами України.

Забороняється будь-яке обмеження прав чи встановлення переваг при укладанні, зміні або припиненні трудового договору у зв'язку з належністю або неналежністю до профспілок чи певної профспілки, вступом або виходом із неї.

Громадяни України мають право на основі вільного волевиявлення без будь-якого дозволу створювати профспілки, вступати до них та виходити з них на умовах і в порядку, визначених їх статутами, брати участь у роботі профспілок.

Іноземні громадяни та особи без громадянства не можуть створювати профспілки, але можуть вступати до них, якщо це передбачено їх статутами.

Членами профспілок можуть бути особи, які працюють на підприємстві, в установі або організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, особи, які забезпечують себе роботою самостійно, особи, які навчаються в навчальному закладі.

Громадяни України вільно обирають профспілку, до якої вони бажають вступити. Підставою для вступу до профспілки є заява громадянина.

Ніхто не може бути примушений вступати або не вступати до профспілки.

Статутом (положенням) профспілки передбачено членство у профспілці осіб, зайнятих творчою діяльністю, членів селянських (фермерських) господарств, фізичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності, а також осіб, які навчаються у професійно-технічних або вищих навчальних закладах, осіб, які звільнилися з роботи чи служби у зв'язку з виходом на пенсію або які тимчасово не працюють.

Статутами (положеннями) може бути передбачено обмеження щодо подвійного членства у профспілках.

Роботодавці не можуть обиратися до складу керівних органів профспілки, членами якої є наймані ними працівники.

Організаційними ланками профспілок є:

1) первинна профспілкова організація — добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, об'єднання працівників — членів профспілки, які забезпечують себе роботою самостійно, осіб, які навчаються в одному навчальному закладі;

2) республіканська, регіональна, обласна, місцева, інші організації профспілки — добровільні об'єднання первинних профспілкових організацій однієї профспілки, що діє на відповідній території (Автономної Республіки Крим, однієї області, одного міста, району, села);

3) профспілковий орган — орган, створений згідно із статутом (положенням) профспілки, об'єднання (асоціації) профспілок;

4) профспілковий представник (довірена особа) — профорганізатор, профгрупорг, керівник профспілки, об'єднання (асоціації) профспілок, профспілкового органу або інша особа, уповноважена на представництво статутом або відповідним рішенням профспілкового органу;

5) член профспілки — особа, яка входить до складу профспілки, визнає її статут та сплачує членські внески.

З метою виконання своїх статутних завдань профспілки мають право на добровільних засадах створювати об'єднання (асоціації, ради, федерації, конфедерації тощо) за галузевими, територіальними або іншими ознаками, а також входити до складу об'єднань та вільно виходити з них.

Профспілки, які бажають створити об'єднання профспілок, укладають відповідну угоду та затверджують статут (положення) цих об'єднань.

Статут об'єднань профспілок визначається за статусом членів, яких вони об'єднують.

Профспілки можуть мати статус:

- місцевих;
- обласних;
- регіональних;
- республіканських;
- всеукраїнських.

Статус місцевих мають профспілки, до складу яких входить не менше трьох первинних організацій, що діють на підприємствах, в установах або організаціях однієї адміністративно-територіальної одиниці (міста, району, села), чи об'єднань не менше дев'яти членів профспілки, які працюють на різних підприємствах, в установах або організаціях.

Статус обласних мають профспілки, організаційні ланки яких є в більшості адміністративно-територіальних одиниць однієї області, міст Києва та Севастополя; в більшості адміністративно-територіальних одиниць однієї області, міст Києва та Севастополя, де розташовані підприємства, установи або організації певної галузі; об'єднують у профспілці більшість членів профспілки, які працюють за даною професією чи фахом в області, містах Києві та Севастополі

Статус регіональних мають профспілки, організаційні ланки яких є в більшості адміністративно-територіальних одиниць двох або більше областей.

Статус всеукраїнських профспілок визначається за однією з таких ознак:

1) наявність організаційних ланок профспілки в більшості адміністративно-територіальних одиниць України;

2) наявність організаційних ланок профспілки в більшості адміністративно-територіальних одиниць України, де розташовані підприємства, установи або організації певної галузі, та які об'єднують не менше третини членів профспілок цієї галузі або членів профспілки певного фаху професії;

3) об'єднання в профспілці більшості членів профспілки, які працюють за даною професією чи фахом в Україні.

Статус республіканських профспілок Автономної Республіки Крим визначається за ознаками всеукраїнських профспілок стосовно території Автономної Республіки Крим.

Всеукраїнські профспілки можуть без спеціального дозволу використовувати у своєму найменуванні слово «Україна» та похідні від нього.

13.2. Легалізація профспілок та їх об'єднань

Легалізація (офіційне визнання) профспілок, їх об'єднань є обов'язковою і здійснюється шляхом їх реєстрації.

Реєстрація всеукраїнських профспілок, їх об'єднань здійснюється Міністерством юстиції України, інших профспілок, їх об'єднань — відповідно Головним управлінням юстиції Міністерства юстиції України в Автономної Республіці Крим, обласними, Київським та Севастопольським міськими, районними, міськими (міст обласного призначення) управліннями юстиції.

Для реєстрації профспілок, об'єднань профспілок їх засновники або керівники виборних органів подають заяву.

До заяви додаються статут (положення), протокол з'їзду, конференції, установчих або загальних членів профспілки з рішенням про його затвердження, відомості про керівні органи, організаційні ланки або засновників об'єднань, а для фахових профспілок — також відомості про чисельність членів профспілки.

Заява про надходження документів. Легалізуючий орган проводить перевірку на відповідність статусу, законодавству, носить організацію в Реєстр об'єднань громадян України та видає посвідчення встановленого зразка.

У разі невідповідності поданих документів профспілок, їх об'єднань зазначеному статусу легалізуючий орган відмовляє в реєстрації.

За подання на реєстрацію недостовірних відомостей особи, які їх підписали, несуть відповідальність згідно із законодавством.

Рішення про відмову в реєстрації може бути оскаржено в судовому порядку.

У разі реєстрації профспілки та їх об'єднання набувають статусу юридичної особи.

Організаційні ланки профспілок набувають статусу юридичної особи на підставі статуту зареєстрованої всеукраїнської профспілки або профспілки іншого статусу. Організаційні ланки повинні повідомити відповідне управління юстиції про належність до певної

профспілки. Первинні профспілкові організації повідомляють також роботодавця із зазначенням складу об'єднуваних ними працівників.

Зареєстровані профспілки, їх об'єднання, а також організаційні ланки таких профспілок здійснюють свої повноваження, набувають цивільних прав і беруть на себе цивільні зобов'язання через свої органи, що діють у межах прав, наданих їм статутом.

Профспілки діють відповідно до законодавства та своїх статутів.

Статути (положення) профспілок приймаються з'їздами, конференціями, установчими або загальними зборами членів профспілки відповідного рівня і не повинні суперечити законодавству України.

Статут (положення) профспілки повинен містити:

1) статус та повну назву профспілки, їх скорочену назву (за наявності), місцезнаходження її керівних органів (юридичну адресу;

2) мету та завдання профспілки;

3) умови і порядок прийняття в члени профспілки та вибуття з неї;

4) права, обов'язки членів профспілки, умови, порядок та підстави виключення з членів профспілки;

5) територіальну, галузеву або фахову сферу діяльності;

6) організаційну структуру профспілки, повноваження її організаційних ланок та керівних органів профспілки, порядок формування їх складу;

7) умови, терміни, порядок скликання з'їздів, конференцій чи загальних зборів членів профспілки та порядок прийняття ними рішень;

8) порядок і терміни звітності виборних органів профспілки перед членами профспілки, контроль за діяльністю виборних органів профспілки;

9) джерела надходження (формування) коштів профспілки та напрями їх використання;

10) порядок здійснення господарської діяльності, необхідної для виконання статутних завдань профспілки;

11) порядок внесення змін до статуту профспілки;

12) умови та порядок припинення діяльності профспілки і вирішення майнових питань.

У статуті профспілки можуть бути передбачені й інші положення, що стосуються особливостей створення та функціонування певної профспілки.

У межах повноважень, передбачених статутом, вищі за статусом профспілкові органи можуть затверджувати положення про відповідні організаційні ланки профспілки.

Об'єднання профспілок діють відповідно до законодавства та своїх статутів (положень), які приймаються засновниками.

Статут (положення) об'єднання профспілок повинен містити:

1) дату та місце укладення угоди про створення об'єднання;

2) статус та повну назву об'єднання, його скорочену назву (за наявності), місцезнаходження його керівних органів (юридичну адресу);

3) територіальну, галузеву або фахову сферу діяльності об'єднання;

4) мету створення та основні завдання об'єднання;

5) умови та порядок прийняття нових членів до об'єднання та виходу з нього;

6) права та обов'язки членів об'єднання;

7) організаційну структуру об'єднання;

8) повноваження керівних органів об'єднання, порядок їх формування та терміни діяльності;

9) умови, терміни, порядок скликання з'їздів (конференцій) об'єднання, порядок прийняття ними рішень та перелік питань, віднесених до їх компетенції;

10) джерела надходження (формування) коштів об'єднання та напрями їх використання;

11) порядок і терміни звітності керівних органів об'єднання перед профспілками, які створили це об'єднання;

12) порядок внесення змін до статуту (положення) об'єднання;

13) умови та порядок припинення діяльності об'єднання;

14) порядок здійснення контролю за діяльністю об'єднання;

15) порядок вирішення майнових питань.

У статуті (положенні) об'єднання профспілок можуть бути передбачені й інші питання, що стосуються особливостей його створення та функціонування.

Профспілки та їх об'єднання відповідно до своїх статутних цілей і завдань мають право вступати до міжнародних профспілкових та інших міжнародних організацій та об'єднань, які представляють інтереси працівників, і брати участь в їх діяльності, співробітничати з профспілками інших країн, здійснювати іншу діяльність, яка не суперечить законодавству України.

13.3. Права та обов'язки профспілок та їх об'єднань

Законодавством України передбачені такі **права та обов'язки** профспілок та їх об'єднань.

Права профспілок та їх об'єднань

1. Представляти і захищати права та інтереси членів профспілки
2. На ведення колективних переговорів та укладання колективних договорів і угод
3. На захист прав громадян на працю та здійснення громадського контролю за додержанням законодавства про працю
4. У забезпеченні зайнятості населення
5. На соціальний захист та забезпечення достатнього життєвого рівня громадян
6. На ведення колективних переговорів та укладання колективних договорів і угод
7. На участь в управлінні підприємствами та при зміні форм власності
8. На організацію страйків та проведення інших масових заходів
9. На інформацію з питань праці та соціально-економічного розвитку
10. На створення навчальних, дослідних та інших дисциплін
11. На охорону здоров'я, фізкультуру, спорт, туризм
12. На захист духовних інтересів трудящих
13. На захист житлових прав громадян
14. На притягнення до відповідальності посадових осіб
15. На створення своєї власності
16. На господарську діяльність

Рис. 13.1. Права профспілок

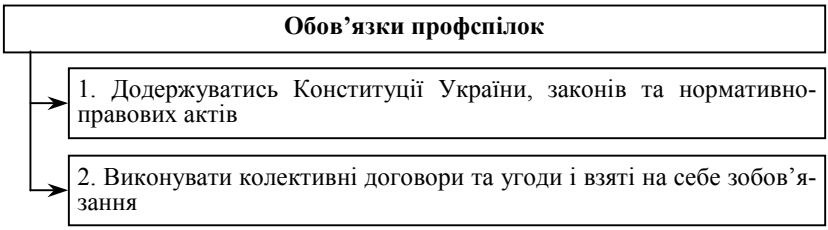


Рис. 13.2. Обов'язки профспілок

1. Право представляти і захищати права та інтереси членів профспілок

Профспілки та їх об'єднання здійснюють представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями та іншими об'єднаннями громадян.

У питаннях колективних інтересів працівників профспілки, їх об'єднання здійснюють представництво та захист інтересів працівників незалежно від їх членства у профспілках.

У питаннях індивідуальних прав та інтересів своїх членів профспілки здійснюють представництво та захист у порядку, передбаченому законодавством та їх статутами.

Профспілки, їх об'єднання мають право представляти інтереси своїх членів при реалізації ними конституційного права на звернення за захистом своїх прав до судових органів, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, а також міжнародних судових установ.

Представництво інтересів членів профспілки у взаємовідносинах з роботодавцями, органами державної влади та органами місцевого самоврядування здійснюється на основі системи колективних договорів та угод, а також відповідно до законодавства.

2. Право на ведення колективних переговорів та укладання колективних договорів і угод

Профспілки, їх об'єднання ведуть колективні переговори, здійснюють укладання колективних договорів, генеральної, галузевих, регіональних, міжгалузевих угод від імені працівників у порядку, встановленому законодавством.

Роботодавці, їх об'єднання, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування зобов'язані брати участь у колективних переговорах щодо укладання колективних договорів і угод.

Представництво профспілок, їх об'єднань на ведення колективних переговорів, укладання угод від імені працівників на державному, галузевому або регіональному рівні визначається пропорційно до кількості членів профспілок, яких вони об'єднують.

Забороняється ведення переговорів та укладання угод колективних договорів від імені працівників особам, які представляють роботодавців.

Профспілки, їх об'єднання здійснюють контроль за виконанням колективних договорів, угод. У разі порушення роботодавцями, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування умов колективного договору, угоди профспілки, їх об'єднання мають право направляти їм подання про усунення цих порушень, яке розглядається в тижневий термін. У разі відмови усунути ці порушення або недосягнення згоди у зазначений термін профспілки мають право оскаржити неправомірні дії або бездіяльність посадових осіб до суду.

3. Повноваження щодо захисту прав громадян на працю та здійснення громадського контролю за додержання законодавства про працю

Профспілки захищають право громадян на працю, беруть участь у розробленні та здійсненні державної політики у галузі трудових відносин, оплати праці, охорони праці, соціального захисту.

Проекти законів, які стосуються соціально-економічних відносин, подаються відповідними органами виконавчої влади з урахуванням пропозицій всеукраїнських профспілок, їх об'єднань.

Проекти нормативно-правових актів, які стосуються трудових відносин або соціального захисту громадян, розглядаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування з урахуванням думки відповідних профспілок, об'єднань профспілок.

Профспілки мають право вносити пропозиції суб'єктам права законодавчої ініціативи і відповідним органам державної влади про прийняття або внесення змін до законів та інших нормативно-правових актів, які стосуються соціально-трудової сфери.

Профспілки мають право брати участь у розгляді органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також роботодавцями, їх об'єднаннями, іншими об'єднаннями громадян своїх пропозицій.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами у колективному договорі з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. У разі якщо колективний договір на підприємстві не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом.

Профспілки здійснюють громадський контроль за виплатою заробітної плати, додержанням законодавства про працю та про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту. У разі загрози життю або здоров'ю працівників профспілки мають право вимагати від роботодавця негайного припинення робіт на робочих місцях, виробничих дільницях, у цехах та інших структурних підрозділах або на підприємстві в цілому на час, необхідний для усунення загрози життю або здоров'ю працівників.

Профспілки мають право на проведення незалежної експертизи умов праці, а також об'єктів виробничого призначення, що проектуються, будуються чи експлуатуються, на відповідність їх нормативно-правовим актам з питань охорони праці, брати участь у розслідуванні причин нещасних випадків і профзахворювань на виробництві та давати свої висновки про них.

Для здійснення цих функцій профспілки, їх об'єднання можуть створювати служби правової допомоги та відповідні інспекції, комісії, затверджувати положення про них. Уповноважені представники профспілок мають право вносити роботодавцям подання, які є обов'язковими для розгляду, та одержувати від них аргументовані відповіді.

4. Права у забезпеченні зайнятості населення

Профспілки беруть участь у розробленні державної політики зайнятості населення, державних та територіальних програм зайнятості, проводять спільні консультації з цих проблем *з* роботодавцями, їх об'єднаннями, а також з органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, пропонують заходи щодо соціального захисту членів профспілок, які вивільняються в результаті реорганізації або ліквідації підприємств, установ і орга-

нізацій, здійснюють контроль за виконанням законодавства про зайнятість.

Права і повноваження профспілок щодо забезпечення захисту працівників від безробіття та його наслідків визначаються законодавством і колективними договорами та угодами.

Ліквідація, реорганізація підприємства, зміна форм власності або часткове призупинення виробництва, що тягнуть за собою скорочення чисельності або штату працівників, погіршення умов праці, можуть здійснюватися тільки після завчасного надання профспілкам інформації з цього питання, включаючи інформацію про причини наступних звільнень, про кількість і категорії працівників, яких це може стосуватися, про терміни проведення звільнення. Роботодавець не пізніше трьох місяців з часу прийняття рішення проводить консультації з профспілками про заходи щодо запобігання звільненню чи зведенню їх кількості до мінімуму або пом'якшенню несприятливих наслідків будь-якого звільнення.

Профспілки мають право вносити пропозиції відповідним органам про перенесення термінів або тимчасове припинення чи відміну заходів, пов'язаних з вивільненням працівників.

Профспілки мають право брати участь і проводити відповідні консультації з питань залучення і використання в Україні іноземної робочої сили.

5. Права щодо соціального захисту і забезпечення достатнього захисту та життєвого рівня громадян

Профспілки беруть участь у визначенні головних критеріїв життєвого рівня, прожиткового мінімуму, а також мінімальних розмірів заробітної плати, пенсій, соціальних виплат, політики ціноутворення, розробці соціальних програм, спрямованих на створення умов, що забезпечують гідне життя і вільний розвиток людини та соціальний захист у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

6. Права у галузі соціального страхування та соціального забезпечення

Профспілки управляють державним соціальним страхуванням, а із введенням в дію законів України з окремих видів державного соціального страхування відповідно до основ законодавст-

ва України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування як представники застрахованих осіб за принципами соціального партнерства беруть участь в управлінні державним соціальним страхуванням.

7. Права в управлінні підприємствами та при зміні форм власності

Профспілки представляють права та інтереси працівників у відносинах з роботодавцем в управлінні підприємствами, установами, організаціями, а також в ході приватизації об'єктів державної та комунальної власності, беруть участь у роботі комісій з приватизації.

Роботодавці зобов'язані брати участь в заходах профспілок щодо захисту трудових та соціально-економічних прав на їх запрошення.

Профспілки мають право представляти інтереси працівників в органах, що розглядають індивідуальні трудові спори.

Профспілки мають право представляти інтереси працівників при вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів) у порядку, встановленому законодавством. Представники профспілок беруть участь у діяльності примирних комісій, трудових арбітражів та інших органів, які розглядають колективний трудовий спор (конфлікт).

8. Право на організацію страйків та проведення інших масових заходів

Профспілки мають право на організацію та проведення страйків, зборів, мітингів, походів і демонстрацій на захист трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників відповідно до закону.

9. Право на інформацію з питань праці та соціально-економічного розвитку

Профспілки мають право одержувати безоплатно інформацію від роботодавців або їх об'єднань, органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань, що стосуються трудових і соціально-економічних прав та законних інтересів своїх членів, а також інформацію про результати господарської діяльності підприємств, установ або організацій. Зазначена інформація має бути надана у десятиденний термін.

Профспілки мають право безоплатно одержувати від Державного комітету статистики України статистичні дані з питань праці та соціально-економічних питань, а також виробничого та невиробничого травматизму, профзахворювань.

10. Право на створення навчальних, культурно-освітніх закладів, дослідних та інших організацій

Для вирішення актуальних проблем профспілкового руху, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації профспілкових кадрів, з метою захисту прав та інтересів членів профспілки та їх об'єднання мають право за рахунок власних коштів створювати навчальні, культурно-освітні заклади, дослідні, соціально-аналітичні установи, а також правові, соціологічні навчальні центри та центри незалежних експертиз.

Для висвітлення своєї діяльності профспілки та їх об'єднання мають право бути засновниками засобів масової інформації та здійснювати видавничу діяльність відповідно до закону.

11. Повноваження щодо питань охорони здоров'я громадян, фізичної культури, спорту, туризму та охорони довкілля

Профспілки організовують і здійснюють громадський контроль за реалізацією прав членів профспілки у сфері охорони здоров'я, медико-соціальної допомоги. Профспілки, їх об'єднання беруть участь у діяльності експертних, консультативних та наглядових рад при органах та закладах охорони здоров'я, а також у розвитку масової фізичної культури, спорту, туризму, створенні та підтримці товариств і туристичних організацій.

Профспілки беруть участь в охороні довкілля, захисті населення від негативного екологічного впливу, сприяють діяльності громадських природоохоронних організацій, можуть проводити громадські екологічні експертизи, здійснювати іншу не заборонену законом діяльність у цій сфері.

12. Права у сфері захисту духовних інтересів трудящих

Профспілки можуть брати участь у створенні умов для загальнодоступного користування громадянами надбаннями україн-

ської національної культури, культурних національних меншин, які проживають на території України, світової культури, свободи літературної, художньої, наукової, технічної творчості, соціального захисту працівників інтелектуальної сфери діяльності.

13. Права у захисті житлових прав громадян

Профспілки відповідно до своїх статутів (положень) беруть участь у розробленні державної житлової політики, здійсненні заходів, спрямованих на розвиток житлового будівництва, поліпшення використання та забезпечення збереження житлового фонду, у захисті економічних та соціальних прав громадян, пов'язаних з одержанням, утриманням і збереженням житла.

Разом з роботодавцем відповідно до колективного договору профспілки визначають розмір коштів, що будуть спрямовані на будівництво, реконструкцію та утримання житла, здійснюють облік громадян, які потребують поліпшення житлових умов, та беруть участь у розподілі збудованого житла.

14. Право щодо притягнення до відповідальності посадових осіб

Профспілкові органи мають право вимагати розірвання трудового договору (контракту) з керівником підприємства, установи або організації, якщо він порушує цей закон, законодавство працю, про колективні договори та угоди.

15. Право па створення своєї власності

Профспілки можуть мати у власності кошти та інше майно, необхідне для здійснення їх діяльності.

Право власності профспілок, їх об'єднань виникає на підставі:

- придбання майна за рахунок членських внесків, інших власних коштів, пожертвувань громадян, підприємств, установ та організацій або на інших підставах, не заборонених законодавством;
- передачі їм у власність коштів та іншого майна засновниками, членами профспілки, органами державної влади або органами місцевого самоврядування.

Профспілки, їх об'єднання мають право власності також на майно та кошти, придбані в результаті господарської діяльності створених ними підприємств та організацій.

Фінансовий контроль за коштами профспілок органами виконавчої влади не здійснюється, за винятком контролю за коштами від підприємницької діяльності.

Втручання в статутну діяльність профспілок, їх об'єднань органів державної влади, громадських організацій не допускається, крім випадків, передбачених законами України.

Позбавлення профспілок права власності, а також права володіння та користування майном, переданим їм у господарське відання, може мати місце лише за рішенням суду на підставах, визначених законами.

Від імені членів профспілки розпорядження коштами, іншим майном профспілок, їх об'єднань, що належать їм на праві власності, здійснюють керівні органи профспілки або об'єднання, створені відповідно до їх статуту чи положення (загальні збори, конференції, з'їзди тощо).

Члени профспілок не відповідають своїми коштами та іншим майном за зобов'язаннями профспілки та її органів, як і профспілка та її органи не відповідають своїми коштами та іншим майном за зобов'язаннями членів профспілки.

16. Право на господарську та фінансову діяльність

З метою реалізації статутних завдань профспілки, їх об'єднання, які є юридичними особами, можуть здійснювати необхідну господарську та фінансову діяльність шляхом створення в установленому законодавством порядку підприємств, установ або організацій із статусом юридичної особи, формувати відповідні фонди, кредитні спілки.

17. Обов'язки щодо захисту прав та інтересів своїх членів

Профспілки, їх об'єднання, здійснюючи представництво та захист трудових і соціально-економічних прав та інтересів своїх членів, повинні додержуватися Конституції України, законів та інших нормативно-правових актів, а також виконувати колективні договори та угоди, які вони уклали, та взяті на себе зобов'язання.

13.4. Повноваження виборного органу профспілкової організації

Профспілкові організації на підприємствах представляють інтереси своїх членів і захищають їх трудові, соціально-економічні права та інтереси. Свої повноваження профспілкові організації здійснюють через утворені ними виборні органи, а в організаціях, де не створюються виборні органи, — через представника (довірену особу) профспілкової організації, яка діє у межах прав, даних їй статутом (положенням) профспілки.

Якщо на підприємстві створено кілька профспілкових організацій, представництво колективних інтересів працівників підприємства щодо укладання колективного договору здійснюється об'єднаним представницьким органом, за ініціативою будь-якої профспілки. У цьому разі кожна профспілкова організація має визначитися щодо своїх конкретних зобов'язань за колективним договором та відповідальності за їх невиконання. Представницький орган утворюється на засадах пропорційного представництва. Профспілка, що відмовилася від участі в представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси найманих працівників при підписанні колективного договору, угоди.

Виборний орган профспілкової організації на підприємстві має такі повноваження:

1) укладає та контролює виконання колективного договору, звітує про його виконання на загальних зборах трудового колективу, звертається з вимогою до відповідних органів про притягнення до відповідальності посадових осіб за невиконання умов колективного договору;

2) разом із роботодавцем вирішує питання запровадження, перегляду та змін норм праці;

3) разом із роботодавцем розробляє напрями розподілу коштів фонду споживання, бере участь у вирішенні питань оплати праці, розцінок, тарифних сіток, схем посадових окладів, умов запровадження та розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних виплат;

4) разом із роботодавцем вирішує питання робочого часу і часу для відпочинку, погоджує графіки змінності та надання відпусток, запровадження підсумованого обліку робочого часу, дає дозвіл на проведення понаднормових робіт, робіт у вихідні дні тощо;

5) разом із роботодавцем вирішує питання соціального розвитку підприємства, поліпшення умов праці, матеріально-побутового, медичного обслуговування працівників;

6) бере участь у вирішенні соціально-економічних питань, визначенні та затвердженні переліку і порядку надання працівникам соціальних пільг;

7) бере участь у розробці правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи або організації;

8) представляє інтереси працівників за їх дорученням при розгляді трудових індивідуальних спорів та у колективному трудовому спорі, сприяє його вирішенню;

9) приймає рішення про вимогу до роботодавця розірвати трудовий договір (контракт) з керівником підприємства, установи або організації, якщо він порушує законодавство про працю, охорону праці, ухиляється від участі у переговорах щодо укладання або зміни колективного договору; не виконує зобов'язань за колективним договором, якщо цей виборний орган профспілкової організації підписав колективний договір;

10) дає згоду або відмовляє у дачі згоди на розірвання трудового договору з працівником з ініціативи роботодавця у випадках, передбачених законами;

11) бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці, здійснює контроль за відшкодуванням підприємством, установою або організацією шкоди, заподіяної працівникам каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виробництвом або виконанням ним трудових обов'язків;

12) здійснює громадський контроль за виконанням роботодавцем законодавства про працю та про охорону праці, за забезпечення на підприємстві, в установі або організації безпечних та нешкідливих умов праці, виробничої санітарії, правильним застосуванням встановлених умов оплати праці, вимагає усунення виявлених недоліків;

13) здійснює контроль за підготовкою та поданням роботодавцем документів, необхідних для призначення пенсій працівникам і членам їхніх сімей;

14) здійснює контроль за наданням пенсіонерам та інвалідам, які до виходу на пенсію працювали на підприємстві, в установі або організації, права користування нарівні з його працівниками наявними можливостями щодо медичного обслуговування, забезпечення житлом, путівками до оздоровчих і профілактичних закладів та іншими соціальними послугами і пільгами згідно із

статутом підприємства, в установи або організації та колективним договором;

15) здійснює контроль за державним соціальним страхуванням працівників у призначенні допомоги з соціального страхування, направляє працівників на умовах, передбачених колективним договором або угодою, до санаторіїв, профілакторіїв і будинків відпочинку, туристичних комплексів, баз та оздоровчих закладів, перевіряє організацію медичного обслуговування працівників та членів їхніх сімей;

16) разом із роботодавцем розподіляє у встановленому порядку житлову площу в будинках, збудованих за кошти або за участю підприємства, установи або організації, а також ту житлову площу, що надається у розпорядження власнику в інших будинках, контролює житлово-побутове обслуговування працівників.

Виборні органи профспілкової організації, що діють на підприємстві, в установі або організації, мають також інші права, передбачені законодавством України.

Повноваження членів виборного органу

Члени виборних органів профспілок, об'єднань профспілок, а також повноважні представники цих органів мають право:

1) безперешкодно відвідувати та оглядати місця роботи на підприємстві, в установі або організації, де працюють члени профспілок;

2) вимагати і одержувати від роботодавця, іншої посадової особи відповідні документи, відомості та пояснення, що стосуються умов праці, виконання колективних договорів та угод, додержання законодавства про працю та соціально-економічних прав працівників;

3) безпосередньо звертатися з профспілкових питань усно або письмово до роботодавця, посадових осіб;

4) перевіряти роботу закладів торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, дитячих закладів, гуртожитків, транспортних підприємств, підприємств побутових послуг, що належать даному підприємству, установі або організації або їх обслуговують;

5) розміщувати власну інформацію у приміщеннях і на території підприємства, установи або організації в доступних для працівників місцях;

6) перевіряти рахунки з оплати праці та державного соціального страхування, використання коштів для соціальних і культурних заходів та житлового будівництва.

Гаранти для працівників підприємств, установ або організації, обраних до профспілкових органів

Працівникам підприємств, установ або організації, обраних до складу виборних профспілкових органів, гарантуються можливості для здійснення повноважень.

Зміна умов трудового договору, оплати праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, які є членами виборних профспілкових органів, допускається лише за попередньою згодою органу, членами якого вони є. Звільнення членів виборних профспілкових органів підприємств, установ або організацій, крім додержання загального порядку, допускається за попередньою згодою органу, членами якого вони є, а також вищестоящої профспілки чи об'єднання, до складу якого входить профспілкова організація даного підприємства, установи або організації.

Зміна умов трудового договору, оплати праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності та звільнення керівників профспілкових органів підприємства, установи або організації (у тому числі їх структурних підрозділів), профорганізатора (там, де не обирається виборний орган профспілки), крім додержання загального порядку, допускається за наявності згоди вищестоящого органу профспілки, до складу якої входить профспілкова організація цього підприємства, установи або організації.

Звільнення з ініціативи роботодавця працівників, які обиралися до складу профспілкових органів, не допускається протягом двох років після закінчення терміну виборних повноважень, крім випадків повної ліквідації підприємства, установи або організації чи вчинення працівником дій, за які законодавством передбачена можливість звільнення працівника з роботи або зі служби.

Працівникам, звільненим з роботи у зв'язку з обранням їх до складу виборних профспілкових органів, після закінчення терміну їх повноважень надається попередня робота (посада) або за згодою працівника інша рівноцінна робота (посада).

Членам виборних профспілкових органів, не звільненим від своїх виробничих обов'язків, надається на умовах, передбачених колективним договором або угодою, вільний від роботи час із збереженням середньої заробітної плати для участі в консультаціях і переговорах, виконання інших громадських обов'язків в інтересах трудового колективу, а також на період участі в роботі

виборних профспілкових органів і профспілкового навчання, але не менше ніж на дві години на тиждень.

За працівниками, обраними до складу виборних профспілкових органів профспілкової організації, що діє на підприємстві, в установі або організації, зберігаються соціальні пільги та заохочення, встановлені для інших працівників за місцем роботи відповідно до законодавства. За рахунок коштів підприємств цим працівникам можуть бути надані додаткові пільги, якщо це передбачено колективним договором.

Порядок надання згоди на розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця

У випадках, передбачених законодавством про працю, виборний орган профспілкової організації, членом якої є працівник, розглядає у 15-денний термін обґрунтоване письмове подання роботодавця про розірвання трудового договору з працівником.

Подання роботодавця має розглядатися у присутності працівника, щодо якого воно подано. Розгляд подання за відсутності працівника допускається лише за його письмовою заявою. За бажанням працівника від його імені може виступати інша особа, у тому числі адвокат. У разі нез'явлення працівника або його представника на засідання розгляд заяви відкладається до наступного засідання у межах терміну, визначеного частиною першою цієї статті. При повторному нез'явленні працівника без поважних причин подання може розглядатися за його відсутності.

У разі якщо виборний орган профспілкової організації не утворюється, згоду на розірвання трудового договору дає керівник профспілкової організації.

Орган профспілкової організації повідомляє роботодавця про прийняте рішення у письмовій формі у триденний термін після його прийняття. У разі пропуску цього терміну вважається, що профспілковий орган дав згоду на розірвання трудового договору.

Якщо працівник одночасно *є* членом кількох профспілок, які діють на підприємстві, в установі або організації, згоду на його звільнення дає та профспілка, до якої звернувся роботодавець. Рішення профспілки про ненадання згоди на розірвання трудового договору має бути обґрунтованим.

13.5. Державні гарантії прав профспілок

Професійні спілки, їх об'єднання у своїй діяльності не залежать від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, політичних партій, їм не підзвітні і не підконтрольні.

Профспілки самостійно організовують свою діяльність, проводять збори, конференції, з'їзди, засідання утворених ними органів, інші заходи, які не суперечать законодавству.

Забороняється втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у діяльності профспілок, їх організацій та об'єднань, яке може призвести до обмеження прав профспілок або перешкодити законодавству здійсненню їх статутної діяльності.

Держава забезпечує реалізацію права громадян на об'єднання у професійні спілки і додержання прав та інтересів профспілок, легалізованих у порядку, передбаченому законодавством.

Держава визнає профспілки повноважними представниками працівників і захисниками їх трудових, соціально-економічних прав та інтересів, співпрацює з профспілками в їх реалізації, сприяє профспілкам у встановленні ділових партнерських взаємовідносин з роботодавцями та їх об'єднаннями.

Держава сприяє навчанню профспілкових кадрів, спільно з профспілками забезпечує підвищення рівня їх знань щодо правового та соціального захисту.

Роботодавець зобов'язаний сприяти створенню належних умов для діяльності профспілкових організацій, що діють на підприємстві, в установі чи організації.

Надання для роботи та проведення зборів працівників приміщень з усім необхідним обладнанням, зв'язком, опаленням, освітленням, прибиранням, транспортом, охороною здійснюється роботодавцем у порядку, передбаченому колективним договором (угодою).

За наявності письмових заяв працівників, які є членами профспілки, роботодавець щомісячно і безоплатно перераховує на рахунок профспілки членські профспілкові внески із заробітної плати працівників відповідно до укладеного договору в терміни, визначені цим договором. Роботодавець не вправі затримувати перерахування зазначених коштів.

Спори, пов'язані з невиконанням цих обов'язків, розглядаються в судовому порядку.

Будинки, приміщення, споруди, в тому числі орендовані, призначені для ведення культурно-освітньої, оздоровчої, фізкультурної та спортивної роботи серед працівників підприємства, установи або організації та членів їхніх сімей, а також оздоровчі табори можуть передаватися на договірних засадах у користування профспілковим організаціям цього підприємства, установи та організації.

Роботодавці зобов'язані відраховувати кошти профспілковим організаціям на культурно-масову і фізкультурну роботу в розмірах, передбачених колективним договором та угодами, але не менше ніж 0,3 відсотка фонду оплати праці.

Роботодавці, їх об'єднання зобов'язані в тижневий термін надавати на запити профспілок, їх об'єднань інформацію, яка є у їхньому розпорядженні, з питань умов праці та оплати праці працівників, а також соціально-економічного розвитку підприємства, установи та організації та виконання колективних договорів і угод. У разі затримки виплати заробітної плати — надавати право виборним органам профспілки одержувати інформацію про наявність коштів на рахунках підприємства.

Усі профспілки рівні перед законом і мають рівні права щодо захисту прав та інтересів членів профспілки.

Особи, які чинять перешкоди здійсненню права громадян на об'єднання у профспілки, а також посадові та інші особи, винні в порушенні законодавства про профспілки, які своїми діями або бездіяльністю перешкоджають законній діяльності профспілок, їх об'єднань, несуть дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність відповідно до законів.

Профспілки, їх об'єднання можуть припинити свою діяльність шляхом реорганізації (саморозпуску, примусового розпуску).

Рішення про реорганізацію (саморозпуск) приймається з'їздом (конференцією), загальними зборами відповідно до статуту (положення) профспілки, об'єднання профспілок. Одночасно з прийняттям такого рішення з'їзд (конференція), загальні збори приймають рішення про використання майна та коштів профспілок, їх об'єднань, що залишилися після проведення всіх необхідних розрахунків, на статутні чи благодійні цілі.

Діяльність профспілок, їх об'єднань, яка порушує Конституцію та закони України, може бути заборонена рішенням суду.

Не допускається примусовий розпуск, припинення, а також заборона діяльності профспілок, їх об'єднань за рішенням будь-яких органів.

Рішення про примусовий розпуск профспілки чи об'єднання профспілок не тягне за собою розпуску профспілок, які входять

до цього об'єднання. Примусовий розпуск профспілки чи об'єднання профспілок тягне за собою анулювання свідоцтва про реєстрацію та виключення з Реєстру об'єднань громадян України, втрату прав юридичної особи з обов'язковим повідомленням про це в засобах масової інформації.

13.6.Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства

Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи.

Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства, в межах компетенції цих підрозділів.

Угода укладається на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі.

Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом, з однієї сторони, і однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом з іншої.

Сторонами генеральної угоди виступають:

- професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди;
- власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди на підприємствах, на яких зайнято більшість найманих працівників держави.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи і профспілки чи об'єднання профспілок або інших представницьких організацій трудящих, які мають відповідні повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм на більшості підприємств, що входять у сферу їхньої діяльності.

Угода на регіональному рівні укладається між місцевими органами державної влади або регіональними об'єднаннями підприємств, якщо вони мають відповідні повноваження, і об'єднаннями профспілок чи іншими уповноваженими трудовими колективами органами.

Право на ведення переговорів і укладення колективних договорів, угод від імені найманих працівників надається професійним спілкам, об'єднанням профспілок в особі їх виборних органів або іншим представницьким організаціям трудящих, наділених трудовими колективами відповідними повноваженнями.

При наявності на підприємстві державного, галузевого, територіального рівнів кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення угоди або колективного договору.

У разі недосягнення згоди у спільному представницькому органі угода вважається укладеною, якщо її підписали представники профспілок чи їх об'єднань або інші уповноважені трудовим колективом на представництво органів, до яких входить більше половини найманих працівників держави, галузі, території.

У разі недосягнення згоди щодо колективного договору у спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймає найбільш прийнятий проект колективного договору і доручає профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його основі провести переговори і укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або уповноваженим ним органом.

Умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали.

Умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, забороняється включати до договорів і угод.

Забороняється також будь-яке втручання, яке може обмежити законні права працівників та їх представників або заборонити їх здійснення з боку органів представницької і виконавчої влади та господарського управління, політичних партій, власників при укладенні та виконанні колективних договорів, угод.

Не допускається ведення переговорів та укладення колективних договорів і угод від імені працівників організаціями або органами, які створені чи фінансуються власниками або уповноваженими ними органами, політичними партіями.

У разі якщо інтереси трудового колективу представляє профспілковий орган, інтереси власника не можуть представляти особи, які є членами виборного органу цієї профспілки.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

1) зміни в організації виробництва і праці;

2) забезпечення продуктивної зайнятості;

3) нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

4) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

5) участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

6) режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

7) умов і охорони праці;

8) забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

9) гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Угодою на державному рівні регулюються основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин, зокрема щодо:

1) гарантій праці і забезпечення продуктивної зайнятості;

2) мінімальних соціальних гарантій оплати праці і доходів всіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя;

3) розміру прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів;

4) соціального страхування;

5) трудових відносин, режиму роботи і відпочинку;

6) умов охорони праці і навколишнього природного середовища;

7) задоволення духовних потреб населення.

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо:

1) нормування і оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов

праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі);

2) встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці і зайнятості;

3) трудових відносин;

4) умов і охорони праці;

5) житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку.

Галузева угода не може погіршувати становище трудящих порівняно з генеральною угодою.

Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Дія колективного договору, угоди

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення генеральної, галузевої, регіональної угод діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду.

Колективний договір, угода набирають чинності з дня її підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі, угоді.

Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

Колективний договір, угода зберігають чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір, угода.

- У разі реорганізації підприємства колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.
- У разі зміни власника підприємства, чинність колективного договору зберігається протягом терміну його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.
- У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього терміну проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний термін після реєстрації підприємства.

Усі працюючі, а також щойно прийняті на підприємство працівники повинні бути ознайомлені з колективним договором власником або уповноваженим ним органом.

Сторони, що уклали угоду, повинні інформувати громадян через засоби масової інформації про зміну угоди та хід її реалізації.

Галузеві та регіональні угоди підлягають відомчій реєстрації Міністерством праці України, а колективні договори реєструються органами державної виконавчої влади.

13.7. Колективні переговори та вирішення розбіжностей. Відповідальність сторін договору, угоди

Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори.

Будь-яка із сторін не раніше як за три місяці до закінчення терміну дії колективного договору, угоди письмово повідомляє інші сторони про початок переговорів.

Друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Порядок ведення переговорів з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом.

Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом, створюється робоча комісія з представників сторін. Склад цієї комісії визначається сторонами.

Сторони можуть переривати переговори з метою проведення консультацій, експертиз, отримання необхідних даних для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів. Крім того, вони зобов’язані надавати учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору, угоди. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов’язання.

Робоча комісія готує проект колективного договору, угоди з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, трудових

колективів галузей, регіонів, громадських організацій, і приймає рішення, яке оформляється відповідним протоколом.

Для врегулювання розбіжностей під час ведення колективних переговорів сторони використовують примирні процедури.

Якщо в ході переговорів сторони не дійшли згоди з незалежних від них причин, то складається протокол розбіжностей, до якого вносяться остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про терміни відновлення переговорів.

Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують з свого складу примирну комісію, а у разі недосягнення згоди звертаються до посередника, обраного сторонами.

Примирна комісія або посередник у термін до семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації по суті спору.

У разі недосягнення згоди між сторонами відносно внесення рекомендації допускається організація та проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України.

Для підтримання своїх вимог під час проведення переговорів з розробки, укладення чи зміни колективного договору, угоди профспілки, інші уповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Особи, які беруть участь в переговорах як представники сторін, а також спеціалісти, запрошені для участі в роботі комісій, на період переговорів та підготовки проекту, звільняються від основної роботи із збереженням середнього заробітку та включенням цього часу до трудового стажу. Всі витрати, пов’язані з участю у переговорах і підготовці проекту, компенсуються в порядку, передбаченому законодавством про працю, колективним договором, угодою.

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.

У разі якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується

уповноваженими представниками сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

Угода (генеральна, галузева, регіональна) підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через 10 днів після завершення колективних переговорів.

Зміни і доповнення до колективного договору, угоди протягом терміну їх дії можуть вноситися тільки у разі взаємної згоди сторін в порядку, визначеному колективним договором, угодою.

Контроль за виконанням колективного договору, угоди проводиться безпосередньо сторонами, що їх уклали, чи уповноваженими ними представниками.

У разі здійснення контролю сторони зобов'язані надавати необхідну для цього наявну інформацію.

Сторони, що підписали колективний договір, угоду, щороку в терміни, передбачені колективним договором, угодою, звітують про їх виконання.

Відповідність сторін договору, угоди

На осіб, які представляють власників чи профспілки і ухиляються від участі в переговорах по укладенню, зміні або доповненню колективного договору, угоди або навмисно порушили визначений строк та не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами терміни, накладається штраф в розмірі десяти встановлених неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

На осіб, які представляють власників чи профспілки і з вини яких порушено чи не виконано зобов'язання по колективному договору, угоді, накладається штраф в розмірі до ста встановлених мінімальних заробітних плат і також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

За вимогою профспілок власник зобов'язаний вжити заходів, передбачених законодавством, до керівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов'язання по колективному договору, угоді.

Особи, які представляють власника чи профспілки і винні в ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних договорів, угод, несуть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу в розмірі п'яти встановлених неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Порядок і строки накладення штрафів регламентуються Кодексом України про адміністративні правопорушення.

Справи з цих питань розглядаються судом за поданням однієї із сторін колективного договору, угоди, відповідних комісій або з ініціативи прокурора.

Контрольні запитання

1. Які цілі і завдання профспілкових організацій?
2. Як Ви розумієте статус профспілкової організації.
3. Що таке легалізація профспілок та їх об'єднань?
4. Назвіть права профспілкової організації.
5. Назвіть обов'язки профспілкової організації.
6. Назвіть повноваження виборного органу профспілкової організації.
7. Як Ви розумієте державні гарантії прав профспілок?
8. Як Ви розумієте соціальне партнерство в організації?
9. Назвіть розділи змісту колективного договору в організації.
10. Хто і як здійснює колективні переговори і вирішує розбіжності між сторонами договору?

РОЗДІЛ 14

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

14.1. Функціональні проблеми управління персоналом
14.2. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.
14.3. Аналіз якісного складу персоналу.
14.4. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях.
14.5. Удосконалення моделі кадрового менеджера.

14.1. Функціональні проблеми управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей фірми і виконанні відповідних завдань. Оцінка фокусує увагу на вирішальних аспектах: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули.

Найважливішими напрямами діяльності служб управління персоналом фірми є:

- обговорення з керівництвом практичних питань, здійснення кадрової політики фірми;
- роз'яснення основних напрямів та цілей кадрових програм;
- поради і консультування менеджерів по виявленню та вирішенню проблем, пов'язаних з персоналом;
- поради і консультування менеджерів у галузі трудового законодавства і трудових відносин;
- координація діяльності по добору персоналу;
- призначення допомоги (компенсації, пенсії і т.п.);
- здійснення контролю за розглядом скарг;
- зберігання, систематизація кадрової документації;

• забезпечення дотримання законодавства з питань приймання, переведення та звільнення персоналу.

Проблеми управління, вирішення яких вимагає проведення оцінки персоналу показані у табл. 14.1.

Таблиця 14.1

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІРМИ

№ з/п	Назва проблеми	Напрямки вирішення
1	Добір і розстановка персоналу	▪ добір нових працівників; ▪ розстановка персоналу; ▪ висування у резерв: на нові посади; ▪ прогнозування ділової кар'єри працівника
2	Покращення використання персоналу	▪ спонукання до праці (моральне та матеріальне стимулювання); ▪ оплата праці та преміювання (матеріальна, моральна та адміністративна відповідальність)
3	Удосконалення організації роботи управлінського персоналу	▪ удосконалення прийомів і методів роботи; ▪ посилення демократичних методів управління; ▪ організація конкурсів; ▪ боротьба з бюрократизмом
4	Покращення структури апарату управління	▪ нормування чисельності персоналу; ▪ удосконалення структури апарату управління
5	Підвищення рівня кваліфікації персоналу	▪ розробка програм підвищення кваліфікації персоналу; ▪ оцінка ефективності навчання на курсах, у вищих навчальних закладах

14.2. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом

Основних критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні.

До суб'єктивних критеріїв належать:

• рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;

• думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;

• довірливість взаємовідносин з працівниками;

• швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;

• оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам фірми;

• оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву;

• задоволеність (незадоволеність) клієнтів — менеджерів і працівників;

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

♦ рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу;

♦ позитивні дії по досягненню цілей організацій;

♦ середній час виконання завдань, замовлень, вимог;

♦ співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

1. Показники економічної ефективності:

• показники ефективності управлінського потенціалу (табл. 14.2);

• вартість кадрової програми на одного працівника.

2. Рівень задоволеності працівників:

♦ навчанням;

♦ оплатою праці (мотивацією праці);

♦ просуванням по службі (кар'єрою);

♦ умовами праці.

3. Непрямі показники ефективності роботи:

• плинність персоналу;

• невиходи на роботу;

• якість праці;

• кількість скарг;

• безпека праці.

Кожний показник або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

4. Результати опитування працівників:

♦ усне опитування (інтерв'ю);

♦ письмове опитування (анкетування).

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних.

Показники оцінювання ефективності кадрової роботи показані на табл. 14.3.

Таблиця 14.2

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

№ з/п	Показники	Формула	Пояснення
1	Економічна результативність управлінської діяльності	$К_{ер} = \frac{ТО}{ВО}$	$К_{ер}$ — коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності; ТО — виручка від реалізації (без ПДВ); ВО — витрати обігу
2	Частка витрат на управління	$К_{ву} = \frac{В_{ву}}{ВО}$	$К_{ву}$ — частка витрат на управління; $В_{ву}$ — адміністративні витрати (витрати на управління)
3	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	$К_{з} = \frac{Ч_{ау}}{Ч_{сер}}$	$К_{з}$ — пит. вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу; $Ч_{ау}$ — кількість управлінського персоналу; $Ч_{сер}$ — середньооблікова кількість працівників підприємства
4	Продуктивність праці персоналу	$П_{пр} = \frac{ТО}{Ч_{сер}}$	$П_{пр}$ — продуктивність праці персоналу
5	Трудомісткість товарообороту	$Т = \frac{Ч_{сер}}{ТО}$	Т — трудомісткість товарообороту
6	Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	$Р_{вр} = \frac{ТО}{Ч_{ау}}$	$Р_{вр}$ — результативність управління виробництвом і реалізацією продукції
7	Рентабельність товарообороту	$Р_{о} = \frac{П}{ТО}$	$Р_{о}$ — рентабельність товарообігу; П — чистий прибуток підприємства
8	Рентабельність витрат	$Р_{в} = \frac{П}{ВО}$	$Р_{в}$ — рентабельність витрат
9	Рентабельність використання персоналу	$Р_{пер} = \frac{П}{Ч_{сер}}$	$Р_{пер}$ — рентабельність персоналу

Таблиця 14.3

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Показник	Розрахункова формула	Джерело інформації
Ефективність управління	$Е_у = Р_у/Ч_{ау}$, де $Р_у$ — результат управління (прибуток підприємства); $Ч_{ау}$ — чисельність апарату управління	Форма № 2 «Звіт про фінансові результати», рядок 050;
Зайнятість персоналу в апараті управління	$К_з = Ч_{ау}/Ч_{ппп}$, де $Ч_{ппп}$ — чисельність виробничого персоналу	
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	$К_с = Ч_{л.к.}/Ч_{ф.к.}$, де $Ч_{л.к}$ — чисельність лінійних керівників; $Ч_{ф.к.}$ — чисельність функціональних керівників	Аналіз структури апарату управління та організаційної структури управління
Економічність праці апарату управління	$Е_{ау} = С_{ау}/С_в$, де $С_{ау}$ — загальна сума витрат на управління; $С_в$ — сума витрат на виробництво продукції	Кошторис витрат
Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	$К_{ц.ау} = Ч_{ц.ау}/Ч_{ау}$, де $Ч_{цау}$ — чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми	Аналіз функціональних обов’язків по структурі апарату управління

Коефіцієнт дублювання управлінських рішень	$Кд = К_{р.п.}/К_{пол.}$, де $К_{р.п}$ — кількість функцій, що закріплені за декількома підрозділами; $К_{пол.}$ — кількість робіт по закріплених положеннях	Аналіз посадових обов'язків по структурі апарату управління
Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$К_{над} = 1-К_н/К_{заг}$, де $К_н$ — кількість нереалізованих рішень; $К_{заг}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	
Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	$К_{пуц} = О/Т$, де О — денні відхилення від запланованої кількості робіт; Т — нормативна кількість часів роботи	Аналіз робочого дня управлінського персоналу
Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	$К_{нау} = Т_{пер.}/Т_{під.}$, де $Т_{пер.}$ — час перериві зафіксованих в апараті управління; $Т_{під.}$ — трудомісткість управлінських робіт по підрозділах	Аналіз робочого дня управлінського персоналу

14.3. Аналіз якісного складу персоналу організації

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу торговельного підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:
   - рівень загальної і спеціальної освіти;
   - середній вік працівників;
   - стать;
   - стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві;
   - чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.
2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.
3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.
4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.
5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

Такі дані, як суміщення професій, середній вік, відносна чисельність чоловіків і жінок, у підрозділах порівнюються із середніми показниками по підприємству, об’єднанню.

Кваліфікаційний склад робочих підрозділів можна аналізувати їх середнім розрядом за формулою:

$$V = \frac{\sum^{n} R_r}{\sum_{r} R_r}$$

де r — номер розряду;

R_r — чисельність робітників кожного розряду;

Слід порівнювати середній тарифний розряд робітників із середнім розрядом робіт по підприємству і підрозділах.

Дані про середній тарифний розряд робітників містяться у статистичній звітності підприємства про склад робітників за професіями і розрядами.

У сучасних умовах кваліфікація робітників формується завдяки трьом показникам: спеціальна підготовка, загальна освіта і виробничий досвід. Різне поєднання цих компонентів робить робітника здатним до виконання робіт того чи іншого розряду.

Кваліфікаційний склад спеціалістів визначається показником S (рівень кваліфікації), тобто відношенням фактичної чисельності спеціалістів з вищою $\left(К_{в}^{ф}\right)$ і середньою освітою $\left(К_{с}^{ф}\right)$ до їх загальної потреби за штатним розкладом ($К_{в}^{з}$і$К_{с}^{з}$):

$$S = \frac{К_{в}^{ф} + К_{с}^{ф}}{К_{в}^{з} + К_{с}^{з}}.$$

Окрім того, визначається відповідність спеціальностей економістів, інженерів, техніків за дипломом з їх потребою за штатним розкладом.

Важливим показником якісного складу персоналу на підприємстві є наявність працівників, які суміщають професії: це одна з раціональних форм розподілу праці та впливу її на робочі кадри. Показник якості розстановки персоналу за посадами розраховується складанням кількості спеціалістів з вищою освітою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади, і розподіленням цієї суми на загальну кількість посад, які вимагають заміщення спеціалістами:

$$Я_{п} = \frac{К_{в}^{ф} + К_{с}^{ф}}{ЗК_{пв} + ЗК_{пс}} \cdot 100\ \%,$$

де $Я_{п}$ — якість розстановки спеціалістів за посадами;

$К_{в}^{ф}$ — кількість спеціалістів з вищою освітою;

$К_{с}^{ф}$ — кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою;

$ЗК_{пв}$ — загальна кількість посад, які вимагають вищої освіти;

$ЗК_{пс}$ — загальна кількість посад, які вимагають середньої спеціальної освіти.

Плинність — це результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію.

Плинність може дорого обходитись роботодавцю.

Витрати на плинність включають:

- витрати на соціальну безпеку і допомогу по безробіттю;
- виплату проміжних відпусток, допомоги;
- простоювання машин та обладнання;
- витрати на добір персоналу;
- адміністративні витрати;
- зниження продуктивності, оскільки необхідно мати час для адаптації нових працівників, досягнення ними рівня продуктивності звільнених працівників.

Працівники звільняються тоді, коли їх потреби не задовольняються на цьому місці і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Деякі види плинності корисні для організації, коли звільнення даного працівника не матиме негативних наслідків.

Самовільний невихід на роботу викликає ряд проблем. Витрати підприємства викликають виплати, які здійснюються незалежно від наявності або відсутності працівника. Окрім того, треба оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Тут також може простоювати дороге обладнання, машини і механізми.

Розрахунок самовільного невиходу на роботу здійснюється за формулою:

$$\frac{\text{Час (кількість робочих днів) витрачених через відсутність на роботі за певний період}}{\text{середня кількість у певному періоді працівників} \times \text{кількість робочих днів}} \times 100$$

або:

$$\frac{\text{загальна кількість пропущених годин}}{\text{загальна кількість робочих годин за графіком}} \times 100$$

Із плинністю і самовільним невиходом на роботу пов’язані такі форми оцінок, як незадоволення і скарги.

Незадоволення — вираз (у письмовій чи усній формі) незадоволеності або критика робітника та менеджера.

Скарга — це незадоволення, подане у письмовій формі керівництву або представнику профспілки.

Звичайно це не всі види скарг і незадоволеності, пов'язані з проблемою управління персоналом. Вони можуть бути стосовно обладнання, механізмів і т.п., зростання кількості скарг може бути приводом незадоволеності, що призводить до плинності персоналу.

Аналіз плинності персоналу

Таким чином, персонал підприємства не є постійним: одні працівники звільняються, інші наймаються. Причини звільнення можуть бути різними. Ці зміни у персоналі підприємства називаються оборотом персоналу. Розрізняють оборот по звільненню і оборот по прийманню (зовнішній оборот). Окрім зовнішнього обороту персоналу, на підприємстві відбувається внутрішній оборот — перехід працівників із однієї категорії (посади) в іншу, з одного підрозділу в інший і т. д.

Оборот персоналу визначають як відношення кількості всіх колишніх (оборот по звільненню) або всіх прийнятих (оборот по прийманню) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду за формулою:

$$R_{зв} = \frac{К_{п}^{зв}}{К_{п}^{ср}}, \qquad R_{пр} = \frac{К_{п}^{пр}}{К_{п}^{ср}}$$

де $R_{зв}$ — коефіцієнт обороту по звільненню;

$R_{пр}$ — коефіцієнт обороту по прийманню.

$К_{п}^{зв}$ — кількість звільнених працівників;

$К_{п}^{ср}$ — середньоспискова чисельність персоналу.

Коефіцієнт загального обороту визначають як суму: $R_{зв} + R_{пр}$.

Поняття «плинність персоналу» в економічній і соціологічній літературі означає звільнення працівників за особистим бажанням і у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Скорочення плинності персоналу має велике народногосподарське значення. Це пояснюється головним чином тим, що працівники, які переходять з одного підприємства на інше, з однієї галузі виробництва в іншу, не тільки забирають із собою соціально-виробничий потенціал, але й на певний час вилучаються із сфери виробництва і, таким чином, розтрачують суспільно корисний час. При цьому кожен, змінюючи роботу, втрачає близько 30 днів.

Постійність або стабільність персоналу — це поняття, що відбиває величину, яка визначається відношенням чисельності працівників за списковим складом протягом року, у % до їх середньоспискової чисельності і розраховується за формулою:

$$R_{\text{ст}} = \frac{\text{К}_{\text{п}}^{\text{бр}}}{\text{К}_{\text{п}}^{\text{ср}}},$$

де $R_{\text{ст}}$ — коефіцієнт стабільності;

$\text{К}_{\text{п}}^{\text{ср}}$ — середньоспискова чисельність працюючих;

$\text{К}_{\text{п}}^{\text{бр}}$ — кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року.

Рівень стабільності трудових колективів визначається за формулою:

$$R_{\text{ск}} = \frac{\text{К}_{\text{п}}^{\text{зв}}}{\text{К}_{\text{п}}^{\text{ср}}} \qquad \text{К}_{\text{с}} = i \cdot \frac{R_{\text{з}}}{R_{\text{ср}}},$$

де $R_{\text{ск}}$ — рівень стабільності персоналу;

$\text{К}_{\text{п}}^{\text{зв}}$ — кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин;

Величина плинності персоналу характеризується коефіцієнтом плинності — відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників за той самий період:

$$R_{\text{пп}} = \frac{\text{К}_{\text{п}}^{\text{зн}}}{\text{К}_{\text{п}}^{\text{ср}}},$$

де $R_{\text{пп}}$ — коефіцієнт плинності персоналу;

$\text{К}_{\text{п}}^{\text{зн}}$ — кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин;

Від плинності персоналу треба відрізняти його змінність і оборот. Змінністю персоналу називається заміщення прийнятими працівниками звільнених з підприємства. При цьому показником змінності вважають коефіцієнт змінності ($R_{\text{зв}}^{\text{м}}$), тобто найменше число із прийнятих або звільнених, віднесене до середньоспискової чисельності працівників.

Для визначення змінності у розрахунок не включають працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів (скорочення

виробництва), а включають тільки тих яких за даної незмінної виробничої бази було заміщено.

Оборот персоналу — це найбільш загальний показник його динаміки. На відміну від змінності, оборот робочого персоналу включає ще й тих працівників, яких в організованому порядку переведено на інші підприємства. Ця категорія працівників ніяк не може бути віднесена до тих, що підлягають заміні, тому що переведення може бути використане як засіб боротьби зі змінами персоналу в порядку скорочення штатів.

Таким чином, оборот і змінність персоналу становлять показники, які самостійно характеризують динаміку персоналу підприємства. При цьому з плинністю персоналу вони можуть бути і не пов'язані, тоді як плинність може впливати на їх змінність і оборот.

14.4. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях

Зарубіжні менеджери мають дуже серйозну проблему з плинністю персоналу, тому що від її розмірів залежать показники продуктивності підрозділів, обсяг і якість продукції, прибуток фірми.

Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плинністю:

1. вік і період праці;
2. задоволення працею керівництво;
3. трудова активність.

Спеціальні дослідження плинності персоналу в США дали змогу зробити такі висновки:

1. Не підтверджуються результати попередніх досліджень про домінуючу роль демографічних факторів (вік, стать, сімейний стан, освіта), які не відрізняються у тих, хто залишається і хто звільняється. Фактор стажу роботи у компанії приймається з обмеженням;

2. Фактор незадоволеності характером, умовами праці та керівництвом має вирішальне значення для подолання плинності.

Німецькі соціологи вивчили залежність між обсягом звільнень працівників і таким показником, як загальна захворюваність працівників. При цьому обидва параметри порівнювалися з розмірами обстежених підприємств. Врешті було зроблено висновки, що

зі збільшенням розміру підприємства, знижується плинність і підвищується захворюваність працівників. Засновуючись на цьому висновку, автори висунули тезу, що незадоволеність працею на малих підприємствах виявляється у формі плинності персоналу, а на великих — головним чином у формі пропусків роботи із посиланням на нездужання.

Для підвищення задоволеності працівників працею фірми у західних країнах використовують різноманітні програми, у тому числі, спрямовані на удосконалення внутрішньофірмової мобільності персоналу. Фірми інформують персонал про можливості його переміщення на посадах і підрозділах. Служба персоналу допомагає працівнику підібрати роботу у відповідності з його інтересами і здібностями.

У багатьох фірмах управляючий фірми має особисту книгу, до якої заносяться вичерпні дані щодо його підлеглих. Для кожного працівника складається план просування на 5 і навіть 10 років, який систематично коригується.

Проблемам мобільності як дієвому засобу у боротьбі з плинністю приділяють пильну увагу практично всі фірми західних країн.

Менеджери провадять роботу щодо скорочення плинності персоналу, починаючи з правильної організації адаптації нових працівників. У цій справі суттєву роль відіграють інформаційні матеріали для нових працівників фірм. Головною перевагою цих матеріалів є те, що вони слугують важливим інструментом інтеграції працівників у колективі фірми, а саме:

- видаються кожному новому працівникові, і він може користуватись ними у будь-який час;
- є засобом задоволення потреб нових працівників у одержанні поточної інформації;
- дають можливість новим співробітникам зрозуміти зміст інформації самостійно, незалежно від думки їх керівників.

Усі ці заходи спрямовані на максимальне використання резервів підвищення мотивації праці персоналу і створення оптимального психологічного клімату фірми. Основою такої роботи є створення необхідних умов для задоволення потреб персоналу.

Згідно з психологічною теорією Маслоу, у кожної людини є п’ять груп потреб (див. рис. 14.1).

Голодна людина спочатку прагне знайти їжу і тільки потім бажає створити собі безпеку і захист. Проживаючи у комфорті, безпеці і захищеності, людина спочатку спонукає себе до діяльності потребами у соціальних контактах, а потім — активно прагне до поваги з боку оточуючих. І тільки після того, як людина

здобуде внутрішнє задоволення і повагу оточуючих, її найважливіші потреби зростатимуть у відповідності з її потенційними можливостями. А оскільки з розвитком людини як особистості постійно зростають та розширюються її потенційні можливості і потреби у самовираженні, то вони ніколи не можуть бути повністю задоволені.

1. Фізіологічні	Задоволення голоду Задоволення спраги Задоволення сексуальності
2. Безпеки і захищеності	Потреби у безпеці Потреби у захисті від болю, страху, гніву
3. Соціальні	Потреби в любові і ніжності Потреби в соціальних контактах Потреби в ототожненні і порівнянні
4. Поваги	Потреби у досягненні Потреби у визнанні Потреби у схваленні
5. Самовираження	Реалізація особистих можливостей Потреби в розумінні Потреби у кмітливості

Рис. 14.1. Ієрархія зростання потреб людини за Маслоу (ієрархічна модель)

Ця теорія Маслоу широко використовується у менеджменті промислово розвинутих країн. Вона стала важливим внеском у розуміння того, що є підґрунтям прагнення людей до праці. Керівники різних рангів стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. І для того, аби мотивувати конкретного працівника, менеджер повинен надати йому можливість задовольнити його найважливіші потреби, які допомагають досягненню цілей всієї фірми.

Працівники західних фірм, які не виконують керівних функцій, не мають можливості задовольнити важливі для них функції поваги. Така можливість деякою мірою властивою менеджерам середнього рівня управління, а більше — лише вищому керівництву.

Спеціалісти західних країн вважають, що в Японії є значно більше можливостей задоволення потреб працівників на підприєм-

стві, ніж на Заході, у тому числі фізіологічних. Цьому допомагає запроваджена практика неофіційних зустрічей по закінченні робочого часу співробітників одного або різних рівнів управління, під час яких обговорюються найрізноманітніші питання і часто приймаються відповідні рішення. Японські підприємства більшою мірою, ніж західні, задовольняють прагнення людей до поваги, тому що на них застосовується принцип просування по службі в залежності від стажу роботи.

Західні експерти з менеджменту персоналу вважають, що західні фірми можуть використовувати японські принципи (підходи):

1. Підготовка і прийняття рішень у процесі їх неформального обговорення між працівниками різних рівнів службової ієрархії.
2. Розвиток різних форм участі працівників в управлінні фірмою.
3. Розширення позаслужбових контактів співробітників підприємства.
4. Орієнтування навчання менеджменту на виконання завдань підприємства в атмосфері співробітництва, з метою забезпечення розвитку фірми.
5. Роз'яснення персоналу підприємства про взаємозв'язок та взаємозалежність між вирішенням економічних і соціальних проблем.

Таким чином, західні експерти дійшли таких висновків:

1. Задоволення працею залежить не тільки від неї самої, а й від виробничого оточення.
2. Важливу роль відіграють контакти з керівництвом. Стиль керівництва повинен визначатися не тільки виробничими цілями, а й людськими стосунками.
3. У нормальних обставинах працівник прагне до задоволення потреби у визнанні його людських цінностей. Ця потреба може бути задоволена завдяки залученню працівника до розробки рішень щодо проблем його діяльності, а також способом попереднього інформування про всі плановані нововведення.
4. Мотиваційні фактори мають впливати на душевні, фізичні і розумові здібності для досягнення поставленої мети. Для працівників, які виявляють інтерес до праці і не пов'язані з консерватизмом, працю слід організувати таким чином, аби вони могли знайти у ній додаток до своїх можливостей.
5. Слід відмовитися від принципів тейлоризму, який передбачає вузьку спеціалізацію праці. Розширення галузей, завдань і функцій та періодична зміна занять робітника створюють для нього можливості змінити з віком робоче місце і перейти до іншого виробничого відділу.

6. Інтерес до праці зростає частіше за все із зростанням компетенції і відповідальності, яка покладена на виконавця. Тому необхідно розширювати його відповідальність, довіривши йому функції самоконтролю, самостійного виконання роботи в цілому, спілкування зі споживачами і т.д.

7. Треба постійно пам'ятати, що у виробничому процесі менеджер має справу з людиною в цілому, а не тільки з позитивними рисами її натури. Особливо цінним напрямом гуманізації повинен бути розподіл робочого процесу на окремі завдання і координування їх таким чином, аби для працівника створювалися можливості подолання його слабких сторін і самовдосконалення у процесі щоденної діяльності.

14.5. Удосконалення моделі кадрового менеджера

Професіоналізм менеджера по персоналу включає в себе всі принципи і якості, що належать будь-якому менеджеру організації. Але ж за формою і змістом діяльності вони мають специфічні особливості. Ці особливості полягають у наступному:

1. Будь-які рішення кадрового менеджера пов'язані з більшою відповідальністю. Якщо ж розглядати представників інших професій, що мають людину у якості об'єкта діяльності і несуть ту ж саму відповідальність (лікар вчитель, юрист), то тільки кадровий менеджер відповідає за реалізацію професійних можливостей працівників, їх майбутню кар'єру.

2. Об'єкт професійної діяльності кадрового менеджера складають моральні і ділові якості людей. До них належать:

- власне професійні якості працівника, його професійні навички, уміння, досвід
- морально-психологічні, такі як: професійна цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, вимогливість
- власне моральні: доброта, чуйність, гуманність, повага до інших, порядність, щедрість, мужність, справедливість, совість.

Поява спеціалістів по роботі з персоналом пов'язана з реалізацією принципів наукової організації праці, які ставили завдання максимально використовувати працівників високоорганізованого виробництва. Людина розглядалася як гвинтик,

використання першої ставало економічно неефективним. Відповідне ставлення до працівника з боку кадрових служб полягало у тому, що посередня людина бажає, щоб нею керували, прагнучи не брати на себе відповідальність, маючи низькі амбіції, лінива, хоче бути у безпеці. Її треба направляти на виконання конкретної професійної ролі та мінімізувати соціальні конфлікти й інші негативні явищі, що впливають на зменшення продуктивності праці.

Другим теоретичним напрямом, або революцією, в управлінні персоналом були ідеї гуманізації виробничих відносин. Вони зосереджували увагу кадрових служб на людяному ставленні до працівника. Він розглядався як людина, яку треба всебічно мотивувати, створювати їй необхідні умови, щоб вона краще і ефективніше працювала і за рахунок цього досягати найбільшого економічного результату. Відділи кадрів почали займатися питаннями оплати праці і використовувати цілу систему винагород, пов'язаних із задоволенням потреб працівника. Людяне ставлення до працівника сприяло його самовираженню, впевненості у собі, розвитку етичних норм поведінки (повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість).

Третій ефективний напрям, який привів великих зрушень у роботі з персоналом полягає в тому, що метою кадрової роботи стала максимальна ефективність використання персоналу. Він вже розглядається як людський ресурс, а людський потенціал стає одним з найважливіших факторів підприємництва. З цієї точки зору завданням кадрових служб є сприяння максимальному розвитку підприємницької активності всіх працівників, створюючи їм необхідні умови не тільки для праці, а й для розвитку особистості, її кар'єри. Люди на виробництві розглядаються не як працівники, а як людські ресурси, які мають не менше значення, як фінансові та матеріальні. Від них залежить процвітання чи банкрутство організації. З'являється інтерес до людини як особистості, на яку більше впливають неформальні взаємовідносини.

Оцінка гарного менеджера чи поганого, сильного чи слабкого здійснюється за критерієм здатності регулювати конфлікти, виявляти мотиви діяльності підлеглих і врахувати при прийманні управлінських рішень. В центрі уваги керівництва стає створення сприятливого морального клімату в організації, організаційної культури, а працівники по роботі з персоналом повинні сприяти цій справі.

Теоретичні напрями роботи з персоналом дають можливість визначити три моделі менеджера по персоналу:

1 модель

Статус в організації низький, вимагає знань соціології та психології праці.

2 модель

Вимагає юридичної освіти, високий статус в організації.

3 модель

Входить до складу вищого керівництва, має спеціальні знання у галузі управління персоналом.

Менеджер по персоналу здійснює складну організовану діяльність, яка вимагає високої компетентності у різних галузях організації. Він виконує такі ролі.

Кадровий стратег — входить до складу керівництва організації, відповідає за розробку і реалізацію кадрової стратегії системи управління та керівництва службами, які здійснюють функції кадрового менеджменту, віце-президент організації.

Керівник служби управління персоналом — організовує роботу кадрового підрозділу.

Кадровий технолог — розробляє та реалізовує кадрову політику з урахуванням спеціальних і технологічних знань кадрового менеджменту та ділових перспектив організації, розробляє організаційний розвиток фірми і персоналу.

Кадровий інноватор — керівник, лідер ініціативних проектів з питань кадрового менеджменту в організації.

Виконавець — спеціаліст, який здійснює кадрову політику організації.

Кадровий консультант — професіонал, який бачить перспективи фірми, має практичні знання у галузі управління людськими ресурсами і навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу.

Ключові галузі компетентності менеджера по персоналу

Особиста порядність:

1. Статичність — повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість.
2. Добросовісність — високі вимоги до результатів своєї роботи.
3. Розсудливість — здатність приймати розумні, практичні та обґрунтовані рішення.

Цілеспрямованість та продуктивність:

1. Результативність — орієнтування на кінцевий результат.
2. Наполегливість — здатність подолати обмеження, які виникають у конкурентній ситуації.
3. Відданість організації та ділова орієнтація — виконання встановлених норм організації, захоплення роботою та відповідальністю за якість своєї роботи.
4. Впевненість у собі — готовність та вміння вирішувати нестандартні завдання.

Навички роботи у команді:

1. Групова орієнтація — розуміння необхідності спільної діяльності та вміння працювати у взаємодії з іншими.

2. Контактність — вміння встановлювати ділові та творчі відносини з партнерами.

3. Комунікабельність — вміння використовувати мову, стилістичні та інші вирази для впливу на партнерів та досягнення взаєморозуміння.

Рис. 14.2. Ключові галузі
компетентності менеджера по персоналу

Вміння слухати — здатність сприймати, засвоювати та використовувати інформацію, отриману з усної комунікації.

Експертна оцінка значущості ключових галузей компетентності для вдалої роботи менеджера по персоналу розподілена по мірі зменшення ступеня важливості:

1. Естетичність
2. Комунікабельність
3. Вміння слухати
4. Контактність
5. Вміння працювати у групі
6. Добросовісність
7. Розсудливість
8. Результативність
9. Наполегливість
10. Впевненість у собі
11. Відданість організації та ділова орієнтація.

Таким чином, професія менеджера по персоналу виникла у процесі формування системи кадрового менеджменту, а її розвиток визначається таким факторами:

1. Послідовна трансформація традиційної системи кадрової роботи лінійних керівників різних рівнів у систему управління

персоналом з чітко вираженою штатною функцію, а потім в інтегровану систему стратегічного управління людськими ресурсами.

2. Історичний розвиток форм спільної діяльності (взаємодіючої, індивідуальної, творчої), яка передбачає реалізацію напрямів кадрової політики організацій на різних етапах їх розвитку.

У процесі розвитку кадрових служб виникла нова функція — етичного регулювання діяльності працівників. Вона виникає тоді, коли кадрові менеджери стикаються з проблемами, які неможливо вирішити жодними іншими засобами, окрім засобів моралі. Тому для раціональної побудови кадрового менеджменту і взаємовідносин в організації менеджер по персоналу повинен уміти вирішувати етичні дилеми і вибирати найбільш ефективні і водночас морально бездоганні моделі поведінки.

Кадровий менеджер повинен знати основні правила поведінки у ситуації морального вибору, а також розбиратися у тонкощах правил поведінки у типових виробничих ситуаціях.

Положення про службу управління персоналом підприємства

Загальні положення

1. Служба управління персоналом підприємства є самостійним структурним підрозділом і підлягає безпосередньо генеральному директору підприємства.

2. Служба управління персоналом на рівні з іншими підрозділами несе відповідальність за рішення завдань по досягненню економічних, технічних і соціальних цілей підприємства і його робітників.

3. Структура і штати служби затверджуються в установленому порядку керівником підприємства.

4. Службу управління персоналом, як правило, очолює заміснник керівника підприємства.

5. У своїй діяльності служба управління персоналом керується законом України і постановами уряду, статутом підприємства, наказами, інструкціями та іншими актами підприємства і діючим положенням.

Основні завдання

Основними завданнями служби управління персоналом підприємства є проведення активної кадрової політики на основі

створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності співробітників з розрахунком їх індивідуальних особливостей і професійних навичок, розробка спільно з економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, тісно пов'язану економічну діяльність підприємства з вкладом кожного працівника.

Служба управління персоналом виконує функції центра з управління кадрами підприємства, кінцевими цілями якої є успішна робота підприємства і підвищення благоустрою кожного члена трудового колективу.

Для вирішення завдань служба управління персоналом забезпечує наступне:

- професіональну відповідність кожного робітника тому робочому місцю, яке він займає, а також створення необхідних умов і реальних можливостей для розвитку здібностей і задоволення потреб кожного робітника;
- якісне формування і раціональне використання кадрового потенціалу підприємства з розрахунку перспектив його розвитку і розширення самостійності, нових економічних умов;
- розробку і здійснення заходів по забезпеченню балансового розвитку соціальної сфери і виробничої;
- вивчення соціально-демократичної і професійно-кваліфікаційної структури кадрів підприємства, прогнозування її змін і планомірне вдосконалення.
- розробку і впровадження науково обґрунтованої системи посадового і кваліфікаційного росту, тісно пов'язаного з соціальними гарантіями, враховуючи особистий вклад працівника, тривалість його роботи на цьому підприємстві, соціальний статус та інші фактори.
- розробку системи заміщення посад і робочих місць, застосування наукових методів вивчення ділових та професійних якостей працівника при відборі, плануванні їх професіонального росту, створення діючого кадрового резерву всіх рівнів управління і цілеспрямовану підготовку його за індивідуальним планом;
- проведення атестації робітників, аналіз її результатів і внесення пропозицій по вдосконаленню її проведення, вироблення пропозицій по переміщенню за посадами, підвищення заробітної плати;
- підтримання необхідного кваліфікаційного рівня робітників, виходячи з вимог виробництва шляхом створення ефективного

функціонування безперервної системи виробничого навчання кадрів;

• організаційне керівництво безперервним організаційно-економічним навчанням і перепідготовкою кадрів, планування цієї роботи з розрахунком потреб виробництва, направлення робітників на навчання в різні навчальні заклади, а також закордонні, а також стажировку персоналу на передових підприємствах за кордоном;

• прогнозування, визначення поточної перспективної необхідності в кадрах і джерел їх задоволення, конкретизація профілю підготовки спеціалістів по прямих зв'язках з навчальними закладами реалізацією заходів по збільшенню трудового колективу спеціалістами та робочими кадрами;

• проведення роботи з професіональної орієнтації молоді, адаптації молодих спеціалістів і працівників на виробництві, вивчення причин плинності кадрів, динаміки заміни трудового колективу, розробку заходів по стабілізації кадрів, покращення умов праці жінок і соціальному обслуговуванню ветеранів;

• організаційно-методичне керівництво, оснащення і розвиток матеріальної бази навчальних закладів і курсів підвищення кваліфікації, що входять в структуру підприємства, впровадження в навчальний процес автоматизованих засобів навчання і різних типів автоматизованих тренажерних комплексів за нової техніки і новими технологічними процесами;

• своєчасне проведення спільно з економічною службою аналізу ефективності діючих форм матеріального і морального стимулювання в трудовому колективі, в разі необхідності розробку пропозицій і рекомендацій посилення впливу їх на підвищення трудової і соціальної активності працюючих;

• розробку структури служби управління персоналом підприємства і підбір кваліфікованих робітників для роботи з кадрами в підрозділах підприємства;

• науково-методичне і інформаційне забезпечення кадрової роботи, використання досягнень соціальних і психологічних наук в роботі з кадрами;

• систематичний аналіз стану кадрової роботи на підприємстві і розробка заходів та пропозицій з підвищення рівня її проведення;

• контроль за виконанням законодавчих актів і рішень урядових органів, постанов органів, наказів підприємств з питань кадрової політики;

• впровадження сучасних методів управління кадрами з використанням автоматизованих робочих місць робітників кадрових служб;

• облік особового складу кадрів і надання звітності ведення накопичуваного банку даних персоналу;

• зміцнення дисципліни та організованості, створення сприятливого мікроклімату в трудових колективах;

• розробку пропозицій щодо заходів соціальної захищеності робітників підприємства в період переходу до ринково-економічних відносин.

Структура

Служба управління персоналом формується диференційовано з урахуванням завдань, постачають перед підприємством, і чисельності персоналу підприємства.

Включає спеціалістів, зайнятих:

• оформленням обліку робітників, звітністю;

• оцінкою кадрів, формуванням резервів і його навчанням;

• плануванням і реалізацією заходів соціального розвитку;

• профвідбором і профорієнтацією;

• навчанням кадрів (підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації).

Служба управління персоналом керує лабораторіями «АСУ-кадри» соціальними дослідженнями, організацією праці і управління, раціональними навчально-тренажерними центрами і навчальними кабінетами.

Права і обов’язки служби управління персоналом

Керівник служби управління персоналом одноосібно керує роботою служби, здійснює всі права і обов’язки, які випливають із завдань, покладених на службу і несе персональну відповідальність за її діяльність.

Керівник служби управління персоналом має право:

• давати обов’язкові для виконання завдання керівникам підрозділів і робітникам апарату підприємства з питань, які відносяться до компетенції служби;

• залучати у разі необхідності робітників підрозділів апарату управління підприємства за згодою з відповідальними керівниками до виконання завдань, покладених на службу;

• отримувати від підрозділів підприємства встановлену звітність, відомості і матеріали, виходячи із покладених на службу завдань;

• скликати в установленому порядку наради, семінари, також брати участь в нарадах підприємств та інших організацій з питань, що відносяться до діяльності служби;

• узгоджувати розроблені підприємством проекти наказів, інструкцій та інших нормативних актів, видавати інформаційні листи та документи, вести ділове листування з питань, що належать до компетенції служби;

• представляти без особливої дорученості інтереси підприємства в державних і громадських органах з питань, які входять до компетенції служби;

• здійснювати перевірку роботи підрозділів з питань, що належать до компетенції служби;

• здійснювати підбір та розташування кадрів в службі, затверджувати посадові інструкції працівників служби та плани її роботи;

• вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо заохочення, притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності працівників підприємства та служби.

Керівник служби та його заступники несуть в установленому порядку відповідальність за збитки, завдані підприємству та його працівникам неналежним виконанням своїх обов'язків.

Основні вимоги до кваліфікації персоналу служби

Працівники служби управління персоналом повинні відповідати кваліфікаційним вимогам. Персонал служби повинен включати:

♦ спеціалістів з вищою освітою, які мають практичний досвід управлінської та керівної роботи;

♦ юристів, психологів, соціологів, спеціалістів в галузі обчислювальної техніки, організації підготовки та перепідготовки кадрів.

Робоче місце працівника служби управління персоналом

Робоче місце працівника управління персоналом повинно відповідати сучасним вимогам, бути обладнане оргтехнікою, у тому числі ПОМ і нормативним і методичним матеріалом.

Положення про службу управління персоналом підприємства, акціонерного товариства

1. Загальні положення:

1.1. Служба управління персоналом в системі управління підприємством.

Служба управління персоналом є обмеженим елементом системи управління підприємством. Свої специфічні завдання вона вирішує у тісному контакті з економічною, фінансовою, технологічною та іншими службами об'єднання, дирекцією, керівниками підрозділів всіх рівнів.

Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства.

Директор по управлінню персоналом підпорядковується керівнику підприємства, має рівний статус з іншими його заступниками. Поряд з керівництвом, службою управління персоналом директор по управлінню персоналом виконує радницькі функції по відношенню до вищого керівництва: консультує з усіх питань, пов'язаних з персоналом, готує необхідну документацію, пропозиції щодо розробки кадрової політики підприємства та засобів її реалізації.

1.2. Цілі, принципи та основні завдання служби управління персоналом.

Головною метою служби управління персоналом є збільшення індивідуального внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства та його співробітників на основі постійного розвитку та максимально повної реалізації трудового потенціалу.

Свою діяльність служба управління персоналом будує на основі:

- постійного вивчення та розвитку особистісного потенціалу працівників відповідно до довгострокових цілей підприємства;
- створення умов для ефективного використання наявного потенціалу працівників для вирішення покладених на нього завдань.

Основні завдання служби управління персоналом підприємства:

1.2.1. Участь у розробці та реалізації цілей і стратегії управління персоналом.

1.2.2. Розробка та реалізації цілей і стратегії управління персоналом.

1.2.3. Формування та закріплення на підприємстві працівників необхідних спеціальностей та кваліфікації на основі застосування

наукових методів прогнозування та планування потреби в кадрах, вирішення комплексу завдань, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом праці.

1.2.4. Покращення якісного складу робочих кадрів, спеціалістів і керівників підприємства, створення умов, що стимулюють зростання професійної компетенції всіх зайнятих на підприємстві.

1.2.5. Формування та підготовка резерву кадрів для висунення на керівні посади на основі політики планування кар'єри, розгортання системи безперервної підготовки, підвищення кваліфікації та стажування.

1.2.6. Досягнення максимальної ефективності труда працівників всіх рівнів на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, раціоналізації структур і штатів, зміцнення дисципліни праці.

1.2.7. Забезпечення соціальної рівноваги, виявлення причин і пошук шляхів усунення конфліктів, створення та зміцнення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

1.2.8. Стимулювання та розвиток форм участі працівників в управлінні виробництвом, забезпечення задовільних взаємовідносин з профспілками та іншими формами представництва працівників.

1.2.9. Впровадження наукової методології профвідбору та профорієнтації з метою активізації діяльності працівників, які знов приймаються на роботу, скорочення строку їхньої адаптації та закріплення на виробництві. Взаємодія з навчальними закладами всіх типів у процесі підготовки та залучення молодих працівників і спеціалістів до виробництва.

1.2.10. Забезпечення дотримання норм трудового права в роботі з персоналом.

1.2.11. Забезпечення задовільних умов життя, підвищення змістовності використання вільного часу працівників з метою підвищення їхньої трудової віддачі.

1.2.12. Постійне вдосконалення процесів управління персоналом підприємства на основі впровадження наукових методів, передових технологій кадрової роботи, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування технічних засобів.

Подальший функціональний розвиток відділів кадрів організації

При переході до ринкових відносин відбувається поступовий відхід від жорсткої системи адміністративного впливу до відносин власності базується на економічних методах управління.

• Головний підхід до управління персоналом полягає в тому, щоб повернути свідомість працівника до споживача, а не до керівника, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціативи, а не бездумного виконання. Перейти до соціальних норм.

• Нові служби апарату управління створюються на базі відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці та техніки безпеки.

Нові служби повинні реалізовувати кадрову політику і координувати діяльність з управління трудовими ресурсами в організації.

У малих та середніх організаціях функції з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а на великих формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації всіх функцій апарату управління.

♦ В залежності від розмірів організації склад підрозділів змінюється.

♦ Головною метою системи апарату управління є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку. Але до цього часу відділи все ще мають низький організаційний статус, а у професійному відношенні — слабкими.

Тому вони не спроможні виконувати цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. До таких завдань відносяться:

1) соціально-психологічна діагностика;
2) аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносин керівників і підлеглих;
3) управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами;
4) інформаційне забезпечення системи кадрового управління;
5) управління зайнятістю;
6) оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади;
7) аналіз кадрового потенціалу і потреби у персоналі;
8) маркетинг кадрів;
9) планування і контроль діловою кар’єри;
10) професійна і спеціальна адаптація працівників;
11) управління трудовою мотивацією;
12) регулювання правових питань трудових відносин;
13) виконання вимог психологічної органоміки та естетики праці.

Контрольні запитання

1. Як Ви розумієте поняття «ефективність управління персоналом»?

2. Назвіть основні критерії оцінки ефективності роботи відділу кадрів підприємства?

3. Що таке плинність персоналу?

4. Як оцінюється плинність і самовільний невихід персоналу на роботу?

5. Напишіть формулу розрахунку плинності персоналу.

6. Як здійснюється управління плинністю персоналу?

7. Які завдання вирішує служба охорони та безпеки праці персоналу на підприємстві?

8. Назвіть фактори, що впливають на зниження плинності персоналу.

9. Назвіть напрями удосконалення моделі кадрового менеджера.

10. Розробіть заходи з підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 15

ОБЛІК ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ І ПОРЯДОК ВЕДЕННЯ ТРУДОВИХ КНИЖОК

15.1. Облік особового складу і порядок ведення особових справ.
15.2. Порядок ведення трудових книжок.
15.3. Порядок видачі трудових книжок при звільненні.
15.4. Облік трудових книжок.
15.5. Державні нагороди.

15.1. Облік особового складу і порядок ведення особових справ

Облік особового складу підприємства покладено на службу персоналу (працівників по кадрах). Відповідно до покладених на відділ персоналу функцій він повинен забезпечити систематичне одержання такої інформації:

- про чисельність працюючих на підприємстві, у відділах та інших підрозділах;
- про склад працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком, національністю та іншими ознаками;
- про зміни чисельності і складу працівників у цілому по підприємству та його структурних підрозділах та причини змін.

Для одержання такої інформації потрібно мати такі документи:

- накази (розпорядження) про приймання, звільнення і переміщення на іншу роботу;
- записи про надання відпусток.

На основі цієї інформації роблять відповідні записи у облікових документах (особових картках, трудових книжках). Особова картка — це затверджена форма облікового документу, яку заповнює спеціаліст служби персоналу на основі опитування особи, що приймається на роботу (постійну, тимчасову або сезонну) та таких документів: паспорту, трудової книжки, диплому, посвідчення, прав на управління транспортними засобами тощо.

Особова картка за формою Т-2 ведеться на всіх працівників, які приймаються на постійну або сезонну роботу, крім того на спеціа-

лістів з вищою освітою заповнюється облікова картка за формою 206, а на спеціалістів із середньою спеціальною освітою — за формою 210. На наукових працівників заповнюється картка за формою Т-4. Заповнена картка підписується особою, яка приймається на роботу, і завіряється керівником служби персоналу.

Облікові картки за названими формами ведуться на великих підприємствах з великою кількістю спеціалістів. Вони полегшують пошук, облік і звітність, оперативний контроль за їх переміщенням і службовим використанням.

Особові картки працівників комплектуються за структурними підрозділами підприємства, за прізвищами в алфавітному порядку. Із особових карток створюється картотека особового складу всіх працівників підприємства.

Після звільнення працівника його особова картка зберігається в службі персоналу протягом двох років, а потім передається в архів підприємства для зберігання протягом 73 років.

Порядок ведення особових справ

Особові справи заводяться на керівників підприємства, їх заступників, начальників структурних підрозділів, служб, відділів, секцій, спеціалістів, які ведуть самостійні види роботи, а також на матеріально відповідальних працівників.

Особова справа — це добір різних документів, що характеризують біографічні, ділові і особисті якості працівника. Вона необхідна для вивчення, добору і використання персоналу на підприємстві.

Особові справи систематизуються в алфавітному порядку або за структурними підрозділами у відповідності із затвердженим штатним розкладом. Окремо зберігають особові справи матеріально відповідальних осіб.

Кожній особовій справі присвоюється порядковий номер, який відповідає номеру у штатно-посадовій книзі.

Особову справу працівника комплектують з таких документів:

- опис документів;
- доповнення до особового листка з обліку кадрів;
- особовий листок з обліку кадрів;
- автобіографія;
- копії документів про освіту;
- заява про приймання на роботу;
- копії документів про призначення на посаду;
- атестаційні листи;
- копії наказів про заохочення і покарання.

Опис документів складається працівником служби персоналу під час первинного оформлення документів особової справи, а подальші записи заносять після одержання відповідних документів.

Форма опису особової справи дає можливість працівнику служби персоналу враховувати тимчасове вилучення з неї документів.

Особовий листок з обліку кадрів є одним із основних документів у особовій справі. Він відображає автобіографічні дані про працівника, його трудову діяльність, сімейний стан, наявність урядових нагород, перебування за кордоном. Правильність заповнення особового листка обліку кадрів обов'язково звіряє інспектор з персоналу з дійсним документом працівника: паспортом, трудовою книжкою, дипломом (посвідченням), військовим білетом. При цьому дати та інші показники документів звіряються з тими, що вказані в особовому листку з обліку кадрів.

Інші облікові документи щодо особового складу

До інших облікових документів щодо особового складу відноситься штатно-посадова книга, яка є основним робочим документом служби персоналу, який показує стан укомплектування апарату підприємства і його підрозділів працівниками усіх категорій персоналу. Цю книгу складають на основі штатного розкладу підприємства за визначеною формою з такими графами:

- номер за порядком;
- найменування підрозділів і посад;
- посадовий оклад;
- категорія персоналу;
- прізвище, ім'я та по батькові;
- рік народження;
- освіта;
- спеціальність за освітою;
- дата і номер наказу про призначення на посаду.

Книга слугує для визначення якісного складу працівників у певний період року (кварталу). Для цього треба порівняти штатний розклад (потребу) і штатно-посадовою книгою (фактична укомплектованість).

Штатно-посадова книга дає можливість службі персоналу оперативно дати відповідь про укомплектованість якісним і кількісним складом персоналу будь-якого підрозділу підприємства.

Для оперативного пошуку даних і одержання різних довідок про працівників, які працюють, переведені в інші підрозділи, ви-

були, про загальний і безперервний стаж роботи служба персоналу веде алфавітну книгу.

У алфавітній книзі зазначається:

- номер з/п;
- прізвище, ім'я та по батькові;
- номер особової справи, особової картки;
- місце роботи, номер наказу про призначення і переміщення;
- стаж роботи (безперервний, загальний);
- дата і номер наказу про звільнення;

Для визначення частоти змінності кадрів на тій чи іншій посаді і для вивчення причин плинності на посаді ведуть посадову картку.

15.2. Порядок ведення трудових книжок

Трудова книжка є головним документом про трудову діяльність працівника.

Трудові книжки заводяться на всіх працівників підприємств усіх форм власності, котрі працювали на них більше п'яти днів. У тому числі на осіб, котрі є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, на сезонних і тимчасових працівників, а також на позаштатних працівників за умови, що вони підлягають державному соціальному страхуванню.

На працівників, котрі працюють на умовах трудового договору і не мають прав юридичної особи, а також на працівників, які працюють на окремих громадян (як хатні робітниці, няньки, шофери, охоронники) трудових книжок не заводять. Їхня робота підтверджується довідкою організації, за участю якої був укладений трудовий договір між наймачем і працівником, а також довідкою про сплату внесків до фонду державного соціального страхування.

На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки заводяться тільки за місцем основної роботи.

Влаштовуючись на роботу, працівники зобов'язані подавати трудову книжку, оформлену в установленому порядку.

Особи, які вперше влаштовуються на роботу і не мають трудової книжки, мають пред'явити паспорт, диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку. Військовослужбовці, звільнені зі Збройних Сил України, пред'являють військовий квиток.

Порядок заповнення трудових книжок

Трудові книжки і вкладиші до них заповнюються у відповідних розділах українською та російською мовами.

Трудову книжку вперше заповнює власник майна або уповноважений ним орган не пізніше тижневого строку від дня прийняття на роботу.

До трудової книжки заносять:

- відомості про працівників (прізвище, ім'я та по батькові, дата народження);
- відомості про роботу, переведення на іншу постійну роботу, звільнення;
- відомості про нагородження та заохочування (про нагородження державними нагородами та відзнаками України, заохочення за успіхи в роботі та інші заохочення відповідно до чинного законодавства);
- відомості про відкриття, на які видано дипломи, про використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені за них винагороди.

Стягнення до трудової книжки не заносяться.

Записи у трудовій книжці слід виконувати відповідно до формулювань чинного законодавства з обов'язковим посиланням на певну статтю і пункт закону.

Всі записи у трудовій книжці робить власник майна або уповноважений ним орган після видання наказу, але не пізніше тижневого строку, а в разі звільнення — у день звільнення, причому записи мають точно відповідати тексту наказу.

Записи виконують арабськими цифрами (число і місяць — двозначними). Наприклад, якщо робітника або службовця прийнято на роботу 5 січня 1999 р., то у графі 2 трудової книжки слід зробити такий запис: «05.01.1999».

Записи виконують акуратно, ручкою кульковою або з пером, чорнилом чорного, синього або фіолетового кольорів; печаткою завіряють запис про звільнення, а також відомості про нагородження та заохочення.

З кожним записом до трудової книжки на підставі наказу про призначення на роботу, переведення та звільнення власник майна або уповноважений ним орган зобов'язаний ознайомити працівника під розписку в особистій картці.

У разі виявлення неправильного або неточного запису відомостей про роботу, переведення, а також про нагородження та зао-

хочення тощо, виправлення виконує власник майна або уповноважений ним орган, який зробив цей запис.

На прохання працівників, власник майна або уповноважений ним орган видає завіреним виписки з трудових книжок з відомостями про роботу.

Якщо підприємство, де був зроблений неправильний або неточний запис, ліквідовано, то відповідний запис робить правонаступник і засвідчує це печаткою, а у разі його відсутності — вища організація, якій було підпорядковане ліквідоване підприємство, а в разі її відсутності — облархів або держархів.

Виправлені відомості про роботу, переведення на іншу роботу, нагородження, заохочення та ін. мають повністю відповідати оригіналу наказу або розпорядження.

У розділі «Відомості про роботу», «Відомості про нагородження», «Відомості про заохочення» трудової книжки (вкладиша) не дозволяється закреслювати раніше внесені неточні або неправильні записи.

У разі потреби (наприклад, для заміни запису відомостей про роботу) після зазначення відповідного порядкового номера, дати внесення запису в графі 3 пишуть: «Запис за № таким-то є недійсним, прийнято за такою-то професією (на посаду)», а у графі 4 повторюють дату і номер наказу (розпорядження) власника майна або уповноваженого ним органу, запис з якого неправильно внесено до трудової книжки.

У такому ж порядку визнається недійсним запис про звільнення та переведення на іншу постійну роботу в разі незаконного звільнення або переведення, встановлених органом, який розглядає трудові спори, і робиться запис про поновлення на попередній роботі або про зміну формулювання причини звільнення. Наприклад, пишуть: «Запис за № таким-то є недійсним, поновлено на попередній роботі». При зміні формулювання причин звільнення пишуть: «Запис за № таким-то є недійсним, звільнено...» і наводять нове формулювання. У графі 4 в такому разі зазначають посилання на наказ про поновлення на роботі або про зміну формулювання причин звільнення.

За наявності у трудовій книжці запису про звільнення або переведення на іншу роботу, надалі визнаного недійсним, на прохання працівника видають дублікат трудової книжки без внесення до неї запису, визнаного недійсним.

Відомості про працівника записують на першій сторінці (титульній) трудової книжки. Прізвище, ім’я та по батькові (повністю, без скорочення або зміни імені та по батькові та ініціали) і дату народження зазначають за свідоцтвом про народження.

Після закінчення дати заповнення трудової книжки працівник своїм підписом завіряє правильність внесених відомостей. Першу сторінку (титульну сторінку) трудової книжки підписує відповідальна за видачу трудових книжок особа, потім ставить печатку підприємства (або печатку відділу кадрів), де вперше заповнюється трудова книжка.

Заміну записів у трудових книжках про прізвище, ім'я та по батькові і дату народження виконує власник майна або уповноважений ним орган за останнім місцем роботи на підставі документів (паспорта, свідоцтва про народження, про шлюб, про розірвання шлюбу, про зміну прізвища, ім'я та по батькові тощо) з посиланням на номер і дату цих документів). Зазначені зміни вносять на першу сторінку (титульну) трудової книжки. Однією рискою закреслюють, наприклад, колишнє прізвище або ім'я, по батькові, дату народження, записують нові дані з посиланням на відповідні документи на внутрішньому боці обкладинки і завіряють підписом керівника підприємства або спеціально уповноваженої ним особи і печаткою підприємства або печаткою відділу кадрів.

У графі 3 розділу «Відомості про роботу» як заголовок пишуть повну назву підприємства. Під цим заголовком у графі 1 ставлять порядковий номер запису, що вноситься, у графі 2 — дату прийняття на роботу.

У графі 3 пишуть: «прийнято або призначено до такого-то відділу, підрозділу, на дільницю, виробництво» із зазначенням конкретної назви, а також роботи, професії або посади і набутого розряду. Записи про назву роботи, професії або посади, на яку прийнято працівника, виконують для робітників та службовців відповідно до назв професій і посад, зазначених у Єдиній державній класифікації професій всіх категорій працівників на підставі міжнародних стандартів.

Якщо працівник має право на пенсію за віком на пільгових умовах, запис до трудової книжки вносять на підставі наказу, виданого за результатами атестації робочих місць.

Якщо працівнику в період роботи присвоюють новий розряд, то про це у встановленому порядку роблять відповідний запис.

Запис про роботу за сумісництвом, оформлену за встановленим порядком, у трудовій книжці виділяють окремим рядком. Запис відомостей про роботу за сумісництвом виконує, за бажанням працівника, власник майна або уповноважений ним орган.

Переведення працівника на іншу постійну роботу на тому ж підприємстві оформляють так само, як і прийняття на роботу.

Якщо за час роботи працівника назва підприємства змінилась, то це окремим рядком у графі 3 трудової книжки роблять запис: «Підприємство таке-то з такого-то часу перейменовано на таке-то», а у графі 4 зазначають підставу перейменування: наказ (розпорядження) його дату і номер.

Студентам, слухачам курсів, учням, аспірантам, які мають трудові книжки, навчальний заклад (наукова установа) вносить записи про термін навчання на денних відділеннях (у тому числі підготовчих) вищих навчальних закладів. Підставою для таких записів є наказ навчального закладу (наукової установи) про зарахування на навчання та про відрахування з числа студентів, учнів, аспірантів.

Для студентів, учнів, аспірантів, які раніше не працювали та через ці обставини не мали трудових книжок, відомості про роботу в студентських таборах, на виробничій практиці, а також про виконання науково-дослідницької госпдоговірної тематики на підставі довідок вносять на підприємстві, де вони працюватимуть.

До трудових книжок за місцем роботи вносять окремим рядком з посиланням на дату, номер і назву відповідного документа такі записи:

- про термін служби у Збройних Силах України та інших військах, де на тих, хто відбуває службу, не поширюється законодавство про працю і соціальне страхування, із зазначенням дати призову (зарахування) і дати звільнення зі служби;
- про термін навчання у професійних навчально-виховних закладах, у навчально-курсових комбінатах (центрі, пункті тощо);
- про термін навчання у вищих навчальних закладах (сюди входить і термін роботи у студентських таборах, на виробничій практиці та виконання науково-дослідницької господарської тематики) та про термін навчання в аспірантурі;
- про термін роботи як членів колгоспу — у разі, якщо чинним законодавством передбачено зарахування цієї праці до загального трудового стажу;
- про термін доглядання за інвалідом 1-ї групи або дитиною-інвалідом віком до 16 років, а також за пенсіонером, який за висновком медичного закладу потребує постійного стороннього догляду, або за престарілим, який досяг 80-річного віку (згідно з медичним висновком);
- безробітним особам — про період одержання допомоги «по безробіттю» — запис до трудової книжки вносить орган державної служби зайнятості населення.

Наведені записи вносять до трудової книжки до занесення відомостей про роботу на цьому підприємстві.

При відновленні у встановленому порядку безперервного стажу для визначення допомоги з державного соціального страхування до трудової книжки працівника за останнім місцем роботи у графу 3 розділу «Відомості про роботу» вносять такий запис: «безперервний стаж роботи відновлено з такого-то числа, місяця, року», у графі 4 наводять посилання на постанову президії відповідної ради профспілок або президії ЦК відповідної галузевої профспілки.

Працівникам, зайнятим на сезонних роботах у галузях народного господарства, де чинним законодавством допускається підсумки періодів сезонної роботи та збереження безперервного трудового стажу у разі повернення в установлений термін на сезонну роботу після міжсезонної перерви, до графи 2 зазначеного розділу трудової книжки вносять такий запис: «Безперервний стаж роботи зберігається».

Трудові книжки громадян, які працюють за трудовими договорами в іноземних представництвах, а також іноземних кореспондентів, співробітників міжнародних організацій та інших прирівняних до них громадян на території України, зберігаються: у м. Києві — у Генеральній дирекції Київської державної адміністрації по обслуговуванню іноземних представництв; у Автономній Республіці Крим та областях — у департаментах зовнішніх зв'язків обласних державних адміністрацій; у м. Севастополі — у міській державній адміністрації.

Ці організації роблять відмітки у трудових книжках про прийняття на роботу і звільнення з роботи відповідно до трудових договорів і довідок наймачів. Під час влаштування на роботу вносять такий запис: «прийнято на роботу в систему Генеральної дирекції Київської державної адміністрації по обслуговуванню іноземних представництв», а при звільненні: «Звільнено з роботи з системи Генеральної дирекції Київської державної адміністрації по обслуговуванню іноземних представництв» із посиланням на відповідні статті КЗпП України. Запис, зроблений у трудовій книжці іноземними представництвами, іноземними кореспондентами, співпрацівниками міжнародних організацій та іншими прирівняними до них іноземцями на території України, є недійсними.

До трудових книжок працівників у розділ «Відомості про нагородження» заносять відомості про нагородження державними нагородами України та відзнаками України, у розділ «Відомості про заохочення» — відомості про заохочення за успіхи у праці.

До трудових книжок не заносять відомості про премії, передбачені системою заробітної плати або виплата яких є регулярною.

Порядок занесення відомостей про винагороди та заохочення такий: у графі 3 відповідного розділу трудової книжки пишуть назву підприємства у вигляді заголовка; нижче у графі 1 — порядковий номер запису (нумерація зростає протягом усього періоду трудової діяльності працівника); у графі 2 — дату нагородження або заохочення; у графі 3 — хто нагородив або заохотив працівника, за які досягнення і якою винагородою або заохоченням; у графі 4 — підставу запису (дату, номер і назву документа).

Записи про причини звільнення у трудовій книжці мають бути у повній відповідності з формулюванням чинного законодавства з посиланням на певну статтю, пункт закону, наприклад: «Звільнено у зв'язку з прогулом без поважних причин, п. 4, ст. 40 КЗпП України».

У разі розірвання трудового договору з ініціативи працівника з причин, за яких законодавство передбачає надання певних пільг і переваг, запис про звільнення вносять до трудової книжки із зазначенням цих причин, наприклад: «Звільнено за власним бажанням у зв'язку із зарахуванням до вищого навчального закладу, ст. 38 КЗпП України».

Запис про звільнення до трудової книжки працівника вносять за такими правилами: у графі 1 розділу «Відомості про роботу» — порядковий номер запису: у графі 2 — дата звільнення (10.10.1998 р.); у графі 3 — «Звільнено за скороченням штатів, п. 1 ст. 40 КЗпП України»; у графі 4 — дата і номер наказу про звільнення.

У разі переведення з одного підприємства до іншого за погодженням між їх керівниками у графі 3 наводять посилання на погодження: «Звільнити у зв'язку з переведенням на роботу до такого-то підприємства, п. 5 ст. 36 КЗпП України».

У разі переходу на виборну посаду до графи 3 вносять такий запис: «Звільнити у зв'язку з обранням на виборну посаду до такої-то організації, п.5 ст.36 КЗпП України».

У разі розірвання трудового договору з ініціативи власника майна або уповноваженого ним органу у зв'язку із заходами щодо вдосконалення організації управління промисловістю та іншими галузями народного господарства, крім підприємств, передбачених чинним законодавством, наводяться посилання на відповідне рішення Уряду України. Наприклад, у графі 3 пишуть: «Звільнено за скороченням штатів (чи чисельності) працівників, п. 1 ст. 40 КЗпП України».

У разі призначення пенсії за віком, пенсії за вислугу років, працівник органу соціального забезпечення у розділі трудової книжки «Відомості про призначення пенсії» ставить штамп «Пенсію призначено».

Вкладиш до трудової книжки

У разі, якщо всі сторінки відповідних розділів трудової книжки заповнені, її доповнюють вкладишем, який вшивають до трудової книжки. Власник майна або уповноважений ним орган за місцем роботи працівника заповнює та веде вкладиш у такому самому порядку, що й трудову книжку.

Вкладиш без трудової книжки недійсний.

Про кожний вкладиш на першій сторінці (титульній) трудової книжки зверху ставлять штамп розміром 10х25 мм з написом «Видано вкладиш» і тут же зазначають серію і номер вкладиша. Про кожний наступний вкладиш має ставитись новий штамп із зазначенням його номера та серії.

15.3. Порядок видачі трудової книжки при звільненні

У разі звільнення працівника всі записи про роботу і нагороди, внесені до трудової книжки протягом роботи на цьому підприємстві, засвідчує своїм підписом керівник підприємства або спеціально уповноважена ним особа, потім ставлять печатку підприємства або печатку відділу кадрів. При цьому для осіб працездатного віку потрібно зазначити час, тривалість і місце підвищення кваліфікації, якого набув працівник за останні два роки перед звільненням.

У разі звільнення осіб, які працювали у фермерському господарстві, після відповідних записів у трудових книжках, зроблених головою фермерського господарства, трудовий стаж у цьому господарстві підтверджує підпис керівника, заступника, іншої уповноваженої особи, котрий засвідчує печатка місцевого органу державної виконавчої влади.

Трудову книжку заповнюють одночасно українською та російською мовами, обидва тексти засвідчують окремо.

Власник майна або уповноважений ним орган зобов’язаний видати працівнику його трудову книжку в день звільнення із внесеним до неї записом про звільнення.

При затримці видачі трудової книжки з вини власника майна або уповноваженого ним органу працівникові сплачують середній заробіток за весь час вимушеного прогулу. Днем звільнення у такому разі вважають день видачі трудової книжки. Про новий день звільнення видають наказ, а також вносять запис до трудової книжки працівника. Раніше внесений день звільнення вважається недійсним.

Якщо на день звільнення працівник є відсутнім на роботі, то власник майна або уповноважений ним орган цього дня надсилає йому поштове повідомлення, про те, що він має отримати трудову книжку.

Пересилання трудової книжки поштою з доставкою на зазначену адресу допускається тільки за письмовою згодою працівника.

Особа, яка загубила трудову книжку (вкладиш до неї), зобов'язана негайно заявити про це власнику майна або уповноваженому ним органу за місцем основної роботи. Не пізніше 15 днів після заяви, а у разі ускладнення — в інші терміни власник майна або уповноважений ним орган видає працівнику нову трудову книжку або вкладиш до неї з написом «Дублікат» у правому верхньому куті першої сторінки.

Дублікат трудової книжки або вкладиш до неї заповнюють за загальними правилами. У розділі «Відомості про роботу», «Відомості про заохочення», «Відомості про нагородження» при заповненні дубліката вносять відомості про роботу, а також про нагородження та заохочення за місцем останньої роботи на підставі раніше виданих наказів.

Якщо працівник до влаштування на підприємство вже працював, то при заповненні дубліката трудової книжки до графи 3 розділу «Відомості про роботу» спочатку вносять запис про загальний стаж роботи працівника до влаштування на роботу, який підтверджується документально.

Загальний стаж роботи записують сумарно, тобто зазначають загальну кількість років, днів роботи без уточнення, на якому підприємстві, в який час і на яких посадах працював у минулому власник трудової книжки. Після цього загальний стаж, підтверджений належно оформленими документами, записують за окремими періодами роботи у такому порядку: у графі 2 зазначають дату прийняття на роботу; у графі 3 — назву підприємства, де працював працівник, а також цех (відділ) і посаду, на яку посаду було його прийнято. Запис у дублікаті трудової книжки відомостей про роботу за сумісництвом та за суміщенням професій робиться за бажанням працівника.

Якщо подані документи свідчать, що працівник був переведений на іншу постійну роботу в цьому ж підприємстві, то про це вноситься відповідний запис. Після цього у графі 2 записують дату звільнення, а у графі 3 — причину звільнення, якщо у поданому працівником документі є такі дані.

У разі, якщо документи не містять усіх зазначених вище даних про роботу в минулому, до дубліката трудової книжки вносять тільки такі дані, які є в документах. У графі 4 зазначають назву, дату і номер документа, на підставі якого внесено відповідні записи до дубліката. Документи, що підтверджують стаж роботи, повертають власникові трудової книжки. Власник майна або уповноважений ним орган зобов'язаний сприяти працівникові в одержанні документів, які підтверджують стаж роботи, що передував влаштуванню до цього підприємства.

Якщо трудова книжка (вкладиш до неї) стала непридатною (обгорілою, розірваною, забрудненою та ін.), власник майна або уповноважений ним орган за останнім місцем роботи видає працівникові дублікат книжки (вкладиш до неї). На першій сторінці трудової книжки, що стала непридатною, пишуть: «Видано дублікат», а книжку повертають її власникові. Влаштовуючись на нове місце роботи, працівник зобов'язаний пред'явити дублікат трудової книжки.

15.4. Облік трудових книжок

Порядок оформлення та видачі трудових книжок головами правлінь ВАТ

Порядок ведення трудових книжок регулюється Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженою наказом Мінпраці, Мін'юсту і Мінсоцзахисту 19.07.93 № 58.

Трудова книжка передається до органів приватизації:

- кандидатом, що пройшов конкурс на заміщення вакантної посади голови правління ВАТ, після укладання з ним контракту;
- директором державного підприємства, після перетворення його у відкрите акціонерне товариство.

Трудова книжка зберігається в органах приватизації до проведення перших загальних зборів акціонерів відкритого акціонерного товариства, а також за рішенням загальних зборів акціонерів до реалізації 50 % акцій ВАТ.

Трудова книжка повертається у разі звільнення особисто її власнику під підпис.

Вона заповнюється уповноваженою особою органів приватизації та підписується начальником відповідного відділу. Особа, уповноважена робити записи в трудових книжках голів правлінь, та начальник відділу, який повинен підписувати ці записи, визначаються наказом органів приватизації.

15.5. Державні нагороди

Державні нагороди України є вищою формою відзначення громадян за видатні заслуги у розвитку економіки, культури, науки, соціальної сфери, захисті Вітчизни, охороні конституційних прав і свобод людини, державному будівництві та громадській діяльності та інші заслуги перед Україною.

Основними видами державних нагород є:

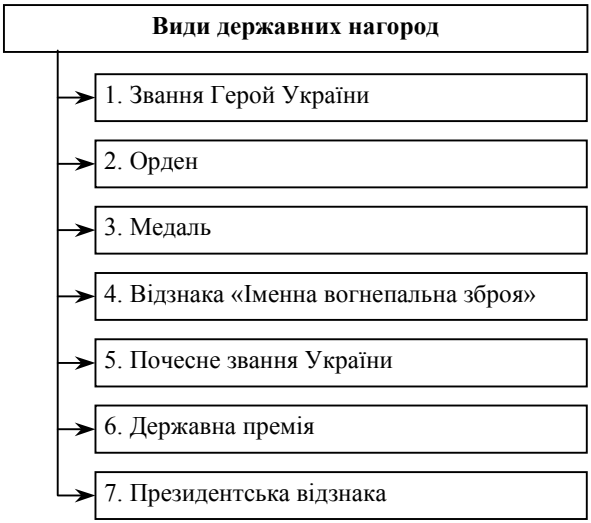


Рис .15.1

Статут (для звання Герой України та кожного ордена) і положення (для інших державних нагород) затверджує Президент України. У них визначаються підстави для нагородження, опис нагороди, а також встановлюється порядок нагородження, вру-

чення, носіння та інші правила. Нагородження державними нагородами провадиться указом Президента України.

Вищим ступенем відзнаки в Україні є звання Герой України.

Звання Герой України присвоюється громадянам України за геройські вчинки або визначні трудові досягнення.

Герою України вручається орден «Золота Зірка» за геройський вчинок або орден Держави — за визначні трудові досягнення.

В Україні встановлені такі ордени:

1. Орден князя Ярослава Мудрого I, II, III, VI, V ступеня — для нагородження громадян за видатні заслуги перед Україною в галузі державного будівництва, зміцнення міжнародного авторитету України, розвитку економіки, культури, науки, освіти, охорони здоров'я, мистецтва, за визначні благодійницьку, гуманістичну та громадську діяльність.

2. Орден «За заслуги» I, II, III ступеня — для відзначення видатних заслуг громадян в економічній, науковій, соціально-культурній, військовій, державній, громадській та інших сферах суспільної діяльності.

3. Орден «Богдана Хмельницького» I, II, III ступеня — для нагородження громадян України за особливі заслуги у захисті державного суверенітету, територіальної цілісності, у зміцненні обороноздатності та безпеки України.

4. Орден «За мужність» I, II, III ступеня — для відзначення військовослужбовців, працівників правоохоронних органів та інших осіб за особисті мужність і героїзм, виявлені при рятуванні людей, матеріальних цінностей під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, у боротьбі зі злочинністю, а також в інших випадках, пов'язаних з ризиком для життя.

5. Орден княгині Ольги I, II, III ступеня — для відзначення жінок за визначні заслуги в державній, виробничій, громадській, науковій, освітянській, культурній, благодійницькій та інших сферах суспільної діяльності, вихованні дітей у сім'ї.

В Україні встановлені такі медалі:

1. «За військову службу в Україні» — для нагородження військовослужбовців Збройних Сил України та інших військових формувань, утворених відповідно до законів України, інших осіб за мужність і відвагу, самовіддані дії, виявлені при захисті державних інтересів України.

2. «За бездоганну службу» I, II, III ступеня — для нагородження осіб офіцерського складу і прапорщиків Збройних Сил України, рядового і навчальницького складу органів внутрішніх справ України, Служби безпеки України, Прикордонних військ

України, військ Цивільної оборони, які досягли високих показників у бойовій і професійній підготовці, є взірцем вірності присязі та виконання військового (службового) обов'язку, успішно керують підлеглими, зразково виконують інші службові обов'язки.

3. «Захиснику Вітчизни» — для нагородження ветеранів війни, осіб на яких поширюється Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», осіб, які брали участь у визволенні України від фашистських загарбників, та інших громадян України за виявлені у захисті державних інтересів особисті мужність і відвагу, зміцнення обороноздатності та безпеки України.

4. Відзнака «Іменна вогнепальна зброя» — для нагородження офіцерського складу Збройних Сил України, Прикордонних військ України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України, Служби безпеки України, органів Міністерства внутрішніх справ України та державних службовців, які мають офіцерське звання, за визначні заслуги у забезпеченні обороноздатності України, недоторканості її державного кордону, підтриманні високої бойової готовності військ, зміцненні національної безпеки, боротьбі зі злочинністю, захисті конституційних прав і свобод громадян, за бездоганну багаторічну службу, зразкове виконання військового та службового обов'язку виявлені при цьому честь і доблесть.

Встановлені такі почесні звання України:

1. «Народний артист України»;
2. «Народний архітектор України»;
3. «Народний художник України»;
4. «Заслужений артист України»;
5. «Заслужений архітектор України»;
6. «Заслужений будівельник України»;
7. «Заслужений винахідник України»;
8. «Заслужений вчитель України»;
9. «Заслужений діяч мистецтв України»;
10. «Заслужений діяч науки і техніки України»;
11. «Заслужений донор України»;
12. «Заслужений економіст України»;
13. «Заслужений енергетик України»;
14. «Заслужений журналіст України»;
15. «Заслужений лікар України»;
16. «Заслужений лісівник України»;
17. «Заслужений майстер народної творчості України»;
18. «Заслужений машинобудівник України»;
19. «Заслужений металург України»;

20. «Заслужений працівник культури України»;
21. «Заслужений працівник освіти України»;
22. «Заслужений працівник охорони здоров'я України»;
23. «Заслужений працівник промисловості України»;
24. «Заслужений працівник транспорту України»;
25. «Заслужений працівник сільського господарства України»;
26. «Заслужений працівник соціальної сфери України»;
27. «Заслужений працівник сфери послуг України»;
28. «Заслужений працівник фізичної культури і спорту України»;
29. «Заслужений природоохоронець України»;
30. «Заслужений раціоналізатор України»;
31. «Заслужений художник України»;
32. «Заслужений шахтар України»;
33. «Заслужений юрист України».

Почесні звання України присвоюються особам, які працюють у відповідній галузі економічної та соціально-культурної сфери, як правило, не менше десяти років, мають високі трудові досягнення і професійну майстерність.

Почесне звання «Народний артист України», «Народний архітектор України», «Народний художник України» може присвоюватися, як правило не раніше, як через десять років після присвоєння відповідно почесного звання «Заслужений артист України», «Заслужений архітектор України», «Заслужений художник України».

Встановлені такі державні премії України:

1. Національна премія України імені Тараса Шевченка — найвидатніші твори літератури і мистецтва, публіцистики і журналістики, які є духовним надбанням українського народу, утверджують високі гуманістичні ідеали, збагачують історичну пам'ять народу, його національну свідомість і самобутність, спрямовані на державотворення і демократизацію українського суспільства.

2. Державна премія України в галузі науки і техніки — за видатні наукові дослідження, які сприяють розвитку гуманітарних, природничих і технічних наук, позитивно впливають на суспільний прогрес і утверджують високий авторитет вітчизняної науки у світі:

• за розроблення та впровадження нової техніки, матеріалів і технологій, нових способів і методів лікування та профілактики захворювань, що відповідають рівню світових досягнень;

• за роботи, які становлять значний внесок у вирішення проблем охорони навколишнього середовища та забезпечення екологічної безпеки;

• за створення підручників для середніх загальноосвітніх, професійних навчально-виховних, вищих навчальних закладів, що відпові-

дають сучасним вимогам і сприяють ефективному опануванню знань, істотно впливають на поліпшення підготовки майбутніх спеціалістів.

3.Державна премія України в галузі архітектури — за створення видатних житлово-цивільних та промислових архітектурних комплексів, будівель і споруд. Роботи в галузі містобудування, ландшафтної архітектури, упорядкування міст і селищ, реставрації пам'яток архітектури і містобудування, наукові праці з теорії та історії архітектури, що мають важливе значення для дальшого розвитку вітчизняної архітектури і містобудування та здобули широке громадське визнання.

Президент України відповідно до Конституції України встановлює президентські відзнаки та нагороджує ними.

Для попереднього розгляду питань, пов'язаних з нагородженням державними нагородами, при Президентові України утворена Комісія державних нагород та геральдики, яка є дорадчим органом і працює на громадських засадах.

Персональний склад зазначеної Комісії та порядок її роботи визначаються Президентом України.

Особи, нагороджені державними нагородами, користуються пільгами, передбаченими законами України.

Позбавлення державних нагород може бути проведено Президентом України лише у разі засудження нагородженого за тяжкий злочин за поданням суду у випадках, передбачених законом.

Контрольні запитання

1. Як здійснюється облік особового складу персоналу підприємства?
2. Розкажіть про порядок ведення особових справ на підприємстві.
3. Розкажіть про порядок ведення трудових книжок.
4. Як здійснюється видача трудових книжок при звільненні працівника?
5. Який порядок видачі дубліката трудової книжки?
6. Хто і як здійснює облік трудових книжок на підприємствах різних форм власності?
7. Заповніть бланк трудової книжки при першому прийманні на роботу на підприємство.
8. Зробіть записи у бланку трудової книжки при переведенні на іншу роботу в організації.
9. Зробіть записи у бланку трудової книжки при звільненні працівника з підприємства.
10. Зробіть записи у бланку трудової книжки про заохочення і державні нагороди працівника підприємства.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Абітурієнт — той, хто претендує вступати до вищого навчального закладу.

Автобіографія — життєвий опис якоїсь особи, складений нею самою у вигляді документу для особової справи.

Авторитарність — соціально-психологічна характеристика особи, яка прагне максимально підкорити своєму впливу партнерів по взаємодії та спілкуванню.

Авторитет — якість людини яка має вплив на інших осіб. Вона набувається або втрачається у ході спілкування.

Агент — посередник між покупцями і продавцями, який у комерційній діяльності виконує також функції брокера, дилера, тощо; діє за дорученням і від імені іншої особи в рамках агентської угоди за певну винагороду.

Адаптація — процес пристосування нових працівників до нових умов праці в організації.

Адміністрація — орган, який здійснює управління підприємством у межах наданих йому прав.

Адміністрування — організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, яка здійснюється безпосередньо наказами та розпорядженнями.

Акордна — форма оплати праці, при якій заробітна плата нараховується колективу або окремому працівнику за виконання всього заданого обсягу робіт.

Акредитив — доручення банку про виплату певної суми фізичній чи юридичній особі за певних умов.

Акціонер — фізична або юридична особа, яка бере участь у капіталі підприємства через придбання цінних паперів.

Алфавітна картка — документ, що заводиться на кожного працівника для полегшення роботи з картотекою особового складу.

Атестація — оцінка рівня праці, якостей і потенціалу працівника, вимогам виконуваної роботи.

Атестація — оцінка рівня праці, якостей і потенціалу працівника, вимогам виконуваної роботи.

Акціонерне товариство — форма організації господарських об'єднань, що базується на залученні грошових коштів за рахунок емісії і продажу акцій; компанія, яка створена юридичними особами, має статутний фонд, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості і відповідає за своїми зобов'язаннями лише майном товариства. Акціонерне товариство може бути ***відкритого*** (акції розповсюджуються відкритою передплатою або продажем на фондових біржах) та ***закритого*** (акції розповсюджуються лише серед своїх працівників) типу.

Акціонерний капітал — основний капітал акціонерного товариства; створюється за рахунок випуску акцій. Розрізняють акціонерний капітал: статутний — записаний (зафіксований) у статуті; передплатний — акумульований передплатою акцій; сплачений — фактично внесений під час передплати.

Акціонування — одна з форм приватизації державної власності шляхом перетворення її в акціонерну і передачі господарських функцій від держави акціонерним товариствам як безпосереднім товаровиробникам.

Акція — один із видів цінних паперів, що засвідчує участь її власника у формуванні статутного фонду акціонерного товариства і дає право на отримання відповідної частки прибутку у вигляді дивіденду. Акції випускаються іменними і на пред'явника; можуть бути звичайними (простими) і привілейованими, засновницькими; акціями трудового колективу підприємств і акціонерних товариств.

Арбітраж — порядок розгляду і вирішення спорів господарського характеру, що виникають між суб'єктами підприємницької діяльності. Усі спори такого характеру розглядає Вищий арбітражний суд України, ухвала якого є остаточною і обов'язковою для обох сторін.

Асоціація (союз, спілка) — найпростіша форма договірного об'єднання підприємств та інших структур з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціації (союзи, спілки) не мають права втручатися у виробничу і комерційно-фінансову діяльність будь-яких їх учасників (членів). За кількістю членів асоціації бувають меншими, ніж союзи і спілки. Останні можуть створюватися і на загальнодержавному рівні(наприклад, Український союз промисловців і підприємців — УСПП).

Аудиторська служба(аудит) — спеціалізована фірма, яка перевіряє стан фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств, комерційних банків та інших суб'єктів ринкової економіки на основі укладених з ними угод. Така організація може виконувати не лише контрольні, а й консультативні функції, обслуговувати як вітчизняні підприємницькі структури, такі міжнародні компанії та спільні підприємства(за наявності філій або відділень аудиторської фірми за кордоном).

Аукціон — спосіб продажу товарів через прилюдний торг у заздалегідь визначений час у певному місці. До товарів, що виставляються на аукціонний продаж, належать конкретні товари, нерухомість, цінні папери, кредитні ресурси, валюта. Пропоновані на аукціон товари мають певну стартову ціну, а їх аукціонний продаж здійснюється партіями або лотами. Крім добровільних, можуть проводитися так звані примусові аукціони. Останні організують судові органи або органи влади з метою продажу майна неплатоспроможних боржників(банкрутів), реалізації безгосподарного майна, що перейшло державі за правом успадкування або в результаті конфіскації.

Аукціонатор — власник товару, який виставлено на аукціонний продаж.

Аукціонер — потенціальний покупець того товару, що виставляється на прелюдний торг на аукціоні.

Аукціоніст — орган(особа), що організує і проводить аукціон з продажу (реалізації) певних товарів.

Б

Банк даних — сукупність кадрової інформації, сконцентрованої в одному місці для її використання.

Банкрутство — встановлена в судовому порядку фінансова(боргова) неспроможність підприємницьких структур(підприємств, компаній, банків тощо), припинення ними платежів за борговими зобов'язаннями, внаслідок чого вони втрачають право самостійно управляти та розпоряджатися своїм майном. Це право переходить до осіб, які призначені для управління майном боржника і примусової ліквідації підприємства або іншої підприємницької структури. Претензії кредиторів з моменту банкрутства тих чи інших організаційних утворень пред'являються до осіб, що займаються ліквідацією збанкрутілих структур, і задовольняються в конкурсному порядку на основі діючого законодавства.

Бартер — форма натурального товарообміну, за якої певна кількість одного або кількох товарів(видів продукції) обмінюється на еквівалентну за ціною кількість іншого товару, але на безоплатній основі.

Безробіття — соціально-економічне явище, при якому частина працездатного населення не знаходить собі роботи.

Бесіда — метод одержання кадрової інформації на основі словесної комунікації.

Бізнес — будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що приносить власнику певний зиск(прибуток).

Бізнес-план — розроблений у письмовій формі документ, який всебічно висвітлює зміст і перспективи будь-якого пропонованого ко-

мерційного заходу (зокрема, інноваційного, інвестиційного або іншого проекту) і подається потенційному інвестору з метою переконати його в ефективності інвестування.

Біржа праці — організаційне утворення для обліку потреб і пропонування робочої сили, сприяння працевлаштуванню з організацією необхідного перенавчання. В Україні функції таких організаційних утворень виконують центри зайнятості населення.

Бланк — лист паперу з надрукованою назвою підприємства для складання документу за певною формою.

Боніфікація — процес регулювання ринкової ціни встановленням певної надбавки до неї під час формування умов договору(контракту) між партнерами у бізнесі.

Брехливість — свідоме викривлення дійсного положення, бажання створити невірне уявлення про факти події.

Бригада — первинна ланка трудового колективу підприємства, що об'єднує працівників для сумісної праці на основі загальної зацікавленості і відповідальності за результати роботи.

Брокер — посередник при укладанні угод між продавцями і покупцями товарів(цінних паперів, валюти тощо).Звичайно брокери працюють на товарних і фондових біржах, отримуючи за свою діяльність певну винагороду у вигляді обумовленого заздалегідь відсотка від вартості проданого товару або виплати фіксованої суми за продану одиницю товару(цінних паперів, валюти).

Брокер — посередник при укладанні угод між продавцями і покупцями товарів (цінних паперів, валюти тощо). Звичайно брокери працюють на товарних і фондових біржах, отримуючи за свою діяльність певну винагороду у вигляді обумовленого заздалегідь відсотка від вартості проданого товару або виплати фіксованої суми за продану одиницю товару (цінних паперів, валюти).

Бюджет — баланс грошових прибутків і витрат тобто надходжень і використання для органів управління, підприємства або окремої особи.

Бюрократизм — стиль діяльності, що характеризується формалізмом, прагненням підмінити живі безпосередні контакти людей, суворо стандартизованими формами зв'язку і взаємодії.

Бюрократизм — формальне виконання апаратом управління, державними службовцями і керівниками своїх обов'язків або ухилення від них яке виявляється у зволіканні, канцелярському стилі керівництва.

В

Вантаж — товар, який знаходиться у процесі перевезення на транспортному засобі.

Вексель — письмове боргове зобов'язання встановленої форми, що дає його власнику(векселетримачу) право вимагати від боржни-

ка(векселедавця) сплати зазначеної у векселі суми грошей. Простий вексель виписується та підписується боржником. Переказний вексель(тратта) оформляється кредитором(трасантом) і є наказом боржнику(трасату) про сплату у зазначений строк визначеної суми грошей іншій особі(ремітенту).

Венчурні підприємства — «ризикові» фірми, що звичайно здійснюють комерційну апробацію науково-технічних новинок; до них належать, як правило, малі і середні фірми наукомістких галузей економіки.

Винагорода — форма матеріального стимулювання працівників.

Виробнича кооперація — форма співробітництва, за якої закінчений виробничий цикл здійснюється всіма співпрацюючими партнерами, а кожний з них виконує лише свою частку робіт щодо виробництва певних конструктивних елементів (деталей, вузлів, складальних одиниць) і складання готових виробів.

Висування — процедури відбору і зарахування працівників у резерв на вищу посаду.

Виховання — процес свідомого цілеспрямованого і систематичного формування особистості з метою підготовки до виконання соціальних функцій, життєдіяльності в різних сферах соціальної практики.

Відбір — прийняття рішення про зарахування кандидатів які за результатами випробувань мають більше шансів для придатності до майбутньої діяльності.

Відомство — центральний орган державного управління.

Відомчість — дії органів галузевого або функціонального управління, які пов’язані з перебільшенням своїх інтересів над загальнодержавними.

Візування — підписання документа посадовою особою для засвідчення погодження з його змістом.

Влада — форма соціальних відносин, здатність впливати на інших.

Впрацьовування — зміна робочого стану людини у початковий період.

Втомлення — сукупність змін у стані людини які розвиваються в результаті роботи і знижують її ефективність.

Втрати — частина ресурсів, витрачена без отримання продукції (послуг).

Г

Галузь — якісно однорідна сукупність підприємств, об’єднаних за видами продукції та послуг, однотипність сировини і матеріалів, матеріально-технічної бази, професійного складу кадрів.

Гармонізація — це уніфікація, координація якогось законодавства різних країн.

Генотип — сукупність генів даного організму, одержана ним від батьків (генетична конституція).

Гіпотеза — передбачення, що потребує наукового доказу, перевірки на досвіді.

Гонорар — винагорода, яка сплачується автору за написання книги.

Графологія — галузь знань про почерк та методи досліджень для виявлення стану і особливостей, того хто пише.

Гриф — напис на документі яка визначає особливий порядок його використання.

Гроші — особливий товар, який виконує роль еквіваленту при обміні товару.

Група — двоє і більше людей які мають єдину мету, інтереси і потреби у спільній діяльності і знаходяться у безпосередньому контакті один з одним.

Гудвіл — різниця між ринковою та індексованою балансовою вартістю фірми(компанії). Вартість гудвілу характеризує не відображувані в балансі нематеріальні активи у вигляді репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої технології діяльності та інших невідчутних активів, здатних, проте, давати додатковий прибуток. У зарубіжній практиці вартість гудвілу часто зазначається у річному балансі фірми.

Д

Демагогія — вплив на людей з допомогою брехливих обіцянок, викривлення фактів для досягнення своїх корисливих цілей.

Демографія — наука про народонаселення.

Демпінг — продаж товарів на зовнішніх ринках за цінами, нижчими за витрати виробництва.

Державний контракт — письмовий документ, що засвідчує намір (бажання) держави в особі вповноважених Кабінетом Міністрів України галузевих і функціональних міністерств, державних комітетів та прирівняних до них інших інституціональних утворень закупити на певних умовах конкретні обсяги продукції для поповнення державних резервів та забезпечення споживачів, потреби яких фінансуються за рахунок державного бюджету.

Державний фонд зайнятості — спеціальний фонд для фінансування заходів, пов’язаних безпосередньо з діяльністю центрів зайнятості населення (проведення профорієнтації, професійного навчання вивільнених працівників та безробітних, виплата тимчасової допомоги по безробіттю; надання безвідсоткової позики безробітним для започаткування підприємницької діяльності; оплати праці працівників служб зайнятості населення). Він формується за рахунок асигнувань з бюджетів різного рівня та внесків суб’єктів

підприємницької діяльності та добровільних пожертвувань громадських організацій, окремих фізичних осіб та іноземних громадян і фірм.

Деформація — зміна якостей особистості, які з'являються під впливом виконання професійної діяльності.

Дилер — юридичні або фізичні особа, що займається купівлею-продажем цінних паперів і валюти за більш високою або низькою ціною.

Дилери — юридичні або фізичні особи (посередницькі структури), які здійснюють перепродаж товарів від свого імені та за власний рахунок. Вони отримують певний прибуток, що формується як різниця між ціною продажу та придбанням товару дилером. Відповідно до особливих умов дилерського договору дилери можуть надавати замовникам інформацію стосовно кон'юнктури ринку, послуги рекламного характеру, а також здійснювати післяпродажне обслуговування технічних виробів.

Директива — розпорядження, керівна вказівка, установка вищого органу.

Директирування — інтегрований вид управлінської діяльності, що складається з трьох компонентів: мотивації, лідерства, комунікації. Мотивація — процес спонукання працівників до спільних погоджених дій, спрямованих на досягнення цілей фірми. Лідерство — активна форма формального та неформального впливу на певні групи (колективи) людей для реалізації місії підприємства чи організації. Комунікацією вважається міжособистісне спілкування, обмін необхідною для управління інформацією.

Дискусія — колективне обговорення якогось питання як метод прийняття управлінських рішень.

Дистриб'ютори — посередники, що спеціалізуються на придбанні товарів безпосередньо у виробників та реалізації(розподілі) цих товарів постійним клієнтам. Розрізняють два типи дистриб'юторів: перший — дистриб'ютори товарів промислового призначення; їхніми партнерами є підприємці, що продукують готову для споживання продукцію; другий — дистриб'ютори, які реалізують товари у роздрібній мережі.

Дисципліна виконавча — точне виконання кожним працівником постанов, рішень, розпоряджень прийнятих на вищому рівні.

Дисципліна трудова — суворе додержання встановленого порядку на виробництві: своєчасний вихід на роботу, дотримання робочого часу, своєчасне виконання розпоряджень адміністрації.

Диференціація — поділ, розчленування цілого на окремі якісні частини.

Діагностика — аналіз стану об'єкта і процесів, виявлення проблем їх функціонування і розвитку.

Ділова гра — метод пошуку управлінських рішень в умовах проблемної ситуації.

Ділова етика (етика підприємництва) — сукупність певних принципів, правил і норм громадської поведінки підприємців(бізнесменів). Вона є водночас моральною та економічною категорією. До загальноприйнятих етичних норм бізнесу належать: досягнення найвищої продуктивності та найбільшого прибутку без завдання шкоди довкіллю, здійснення чесної(за встановленими правилами) конкуренції; дотримування принципу «техніка для людини, а не навпаки»; використання таких форм участі працівників фірми у її справах, які сприяють зміцненню почуття відповідальності; орієнтація на матеріальні інтереси, проте з дотриманням морально-етичних принципів поведінки.

Ділові якості — синтез професійної компетенції і організаторських здібностей.

Діловодство — виконання операцій, пов'язаних зі створенням і використанням документальної інформації на підприємстві.

Договір (контракт, угода) — форма зміцнення партнерських зв'язків, а саме: предмета договору, взаємних прав і обов'язків, наслідків порушення домовленостей.

Договір поручительства — договір, що укладається між трьома сторонами(поручителем, кредитором і боржником) і є доповненням до кредитного договору. Поручитель зобов'язується відповідати перед кредитором так само, як і боржник; він повинен протягом зазначеного періоду після настання строку платежу відшкодувати кредитору не сплачену боржником суму.

Договір поставки — офіційна угода між партнерами (підприємствами, організаціями) на поставку виробником покупцю продукції в установлений термін, належного асортименту, якості, зі своєчасною оплатою споживачем.

Договір про спільну діяльність — простий документ господарського призначення, згідно з яким організується спільна діяльність без створення для цієї цілі юридичної особи. Такий договір фактично свідчить про створення простого товариства, учасники якого об'єднують майно і зусилля для досягнення загальної господарської або іншої мети. У цьому договорі істотною є умова щодо здійснення учасниками майнових або грошових внесків, які стають загальною пайовою власністю.

Договірна ціна — ціна, що встановлюється за згодою партнерів(продавців і покупців) з урахуванням основних ринкових чинників.

Документообіг — процес проходження документів у певній послідовності з моменту створення до здачі в архів.

Досьє — сукупність документів з якогось питання, а також папка з такими матеріалами.

Дотація — державна виплата, яка надається у безповоротному порядку тій або іншій підприємницький структурі, що зазнала економічної скрути з об'єктивних причин.

Дублер — той, хто паралельно з кимось виконує однакову роботу.

Дублікат — повторний екземпляр документа, який має таку ж юридичну силу.

Е

Експертні оцінки — особливий вид кількісних і якісних характеристик явищ або процесів, що визначаються на основі висновків спеціалістів.

Емоції — психологічні процеси і стан, який переживає людина: як задоволення, незадоволення, страх, покій, радість, гнів.

Етика — сукупність принципів і норм поведінки, яких повинні дотримуватися працівники організації.

Ефект — результат, що в кінцевому підсумку очікується або фактично досягається за рахунок здійснення інвестицій. Він може виражатись у додатковій сумі товарообігу (обсяг продажу), валового або чистого доходу (прибутку), грошового потоку тощо.

Ефективність — кількісне співвідношення показників результатів (ефекту) і витрат на їх (його) досягнення. В інвестиційній діяльності основним показником результатів є абсолютна величина приведеного грошового потоку, а витрат — обсяг інвестованого капіталу.

Ефективність інвестиційного портфеля звичайно характеризує формування і використання вартості цінних паперів (акцій, облігацій, ощадних та інвестиційних сертифікатів) за критеріями поточної дохідності або зростання власного капіталу за умови певного рівня підприємницького ризику.

Є

Єдиноначальність — принципи управління, що означає надання керівникові підприємства широких повноважень для виконання його функцій, а також визначення його персональної відповідальності за результати роботи.

З

Задатки — автомофізіологічні особливості організму, мозку, що є передумовою розвитку здібностей.

Закон — нормативний акт, прийнятий Верховною Радою України, який має найвищу юридичну силу.

Законодавство — сукупність діючих законів держави в цілому, або якість галузі права.

Залучення населення — участь населення у суспільному виробництві.

Замовлення — комерційний документ, в якому визначаються необхідні умови для виробництва або продажу товару.

Заявка — документально оформлена потреба юридичної або фізичної особи у кількості конкретних видів продукції (послуг), робіт для партнера у господарських зв'язках.

Звичка — спосіб поведінки людини, здійснення якої набуває для неї характер потреби.

Здібності — індивідуально-психологічні особливості, які є умовою успішного виконання тієї чи іншої діяльності.

І

Ієрархія — система послідовно підкорених елементів управління від нижчого до вищого рівня у порядку підкорення.

Імідж — формування і підтримання сталого позитивного враження клієнтів (покупців) та комерційних контрагентів від товару (послуг) і підприємства (підприємця), яке виготовляє і реалізує цей товар. Високий імідж, як правило, оцінюється через гудвіл, тобто рівень репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої діяльності та інших нематеріальних її активів.

Інвестиції — сукупність витрат, що реалізують, як правило, довгострокові вкладення капіталу в різні галузі економіки і сфери діяльності; всі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційна діяльність — сукупність практичних дій фізичних і юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційна компанія — різновид кредитно-фінансових інституцій, які акумулюють грошові кошти приватних інвесторів за допомогою емісії власних цінних паперів (зобов'язань), а також вкладення цих коштів в акції й облігації у власній країні та за кордоном. Така компанія купує, тримає і продає цінні папери з метою одержання прибутку на вкладений капітал.

Інвестиційна програма — окрема частина реалізованого інвестиційного портфеля фірми. Як правило, вона охоплює певну кількість інвестиційних проектів, що мають бути реалізовані у найближчі роки.

Інвестиційна стратегія — формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності фірми і вибір найефективніших шляхів їх досягнення.

Інвестиційний фонд — юридична особа, заснована як акціонерне товариство і здійснює діяльність виключно у сфері спільного інвестування. Інвестиційні фонди, як правило, бувають закритого і відкритого типів.

Інвестор — суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення щодо вкладення власних, позичених або залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

Інкубатори — спеціалізовані організації (центри розвитку бізнесу та підприємництва, регіональні технологічні та інноваційні центри при університетах та інших вузах, науково-дослідних організаціях тощо), що допомагають новостворюваним організаційним утворенням інноваційного бізнесу на стадіях започаткування і становлення. Діяльність інкубаторів переважно охоплює наукове консультування і попередню експертизу інноваційних проектів, фінансову підтримку через державні субсидії, венчурний капітал і власні кошти спонсорів, формування позитивного гудвілу.

Інноваційна модель підприємства — уявний процес підприємницької діяльності, що передбачає активне використання нових управлінських рішень задля постійного зростання економічної та соціальної ефективності господарювання. За цією моделлю підприємництва господарські дії базуються переважно на досягненнях науково-технічного та організаційного прогресу. Вони охоплюють ретельне вивчення зовнішнього підприємницького середовища з метою пошуку найбільш ефективних технічних, організаційних, економічних і соціальних рішень, аналіз можливостей конкурентів, практичну реалізацію завдань (проблем) згідно з обраною концепцією дій.

Інновація — процес спрямований на створення, виробництво нових виробів, технологій, організаційних форм.

Іноземні інвестиції — довгострокові вкладення капіталу закордонними власниками в різні галузі економіки, реалізація вивозу підприємницького капіталу у країни-реципієнти, створення за кордоном філій або дочірніх підприємств, спільних підприємницьких структур. Іноземні інвестиції бувають прямі та портфельні. До прямих інвестицій належать вкладення капіталу, що забезпечують контроль інвестора над закордонними фірмами (підприємствами, організаціями), а до портфельних — вкладення капіталу в акції закордонних підприємств (без придбання контрольного пакета), облігації та інші цінні папери іноземних держав.

Інструкція — нормативний документ, що визначає порядок та спосіб здійснення якоїсь дії.

Інтелект — розум, розумова властивість людини.

Інтенсивність праці — напруженість праці, ступінь витрати робочої сили за одиницю часу.

Інтерв'ювання — опитування, яке проводиться методом інтерв'ю.

Інтуїція — здатність безпосередньо, раптово без обмірковування знаходити правильне вирішення проблеми.

диверсифікації виробництва. Суб'єкти господарювання, що інтегруються в концерн, звичайно втрачають свою економічну самостійність. У сучасних умовах спостерігається тенденція до збільшення кількості міжнародних концернів.

Кадрова політика — основні довгострокові напрями у роботі з персоналом.

Кадрова робота — засіб реалізації кадрової політики.

Кадрова служба — структурний підрозділ підприємства.

Кандидатура — особа, яка намічена до виборів або призначення на посаду, до приймання на роботу в якусь організацію.

Канцелярія — структурний підрозділ підприємства, що забезпечує діловодство та організацію службового листування.

Капітал — сукупність матеріальних та грошових коштів, а також інтелектуальних здобутків, використовуваних у процесі виробництва та інших сферах діяльності з метою отримання прибутку. У більш вузькому значенні — активи фірми (підприємства) за мінусом її зобов'язань (заборгованості).

Капітал акціонерного товариства — сукупність індивідуальних капіталів, об'єднаних через емісію розміщення акцій та облігацій; він є власним стартовим капіталом акціонерного товариства і може збільшуватись за рахунок капіталізації певної частки отримуваного фірмою (підприємством) прибутку та додаткової емісії цінних паперів.

Капітальні вкладення — інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів. Вони є реальними (виробничими) інвестиціями і здійснюються у формі нового капітального будівництва, технічного переозброєння, реконструкцій та розширення діючих виробничих об'єктів і об'єктів соціальної інфраструктури фірми (підприємства, організації).

Кар'єра — просування по службі.

Кар'єризм — гонитва за успіхом у своїй діяльності, яка викликана бажанням досягти особистого благополуччя.

Картотека — систематизоване зібрання карток з певною інформацією.

Кваліфікація — ступінь і рівень професійної підготовленості до певного виду праці.

Кворум — встановлення кількість присутніх на зборах, коли можна приймати рішення.

Керівник — одна із ролей менеджера, пов'язана з відповідальністю за розстановку кадрів і виконання підлеглими поставлених завдань.

Керівництво — форма управління, яка здійснюється вищими посадовими особами підприємства.

Класи — великі групи людей які мають різне місце у суспільному виробництві по відношенню до засобів виробництва, в способах одержання і розмірах частки суспільного багатства.

Класична модель підприємництва — уявна сукупність організаційно-економічних заходів, орієнтованих на максимально ефективно використання наявних ресурсів підприємства. Схема підприємницьких дії за цією моделлю досить чітко окреслена: оцінка наявних ресурсів; вивчення (аналіз) можливостей досягнення поставленої мети; вибір і використання такої можливості, яка спроможна забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів. Ця модель, як правило, не застосовується у чистому вигляді, частіше вона поєднується з інноваційною моделлю підприємництва.

Клієнт — особа, яка користується послугами установи, банку.

Клімат — психологічний настрій у групі або колективі.

Кодекс — єдиний законодавчий акт, який систематизує певну галузь права.

Колега — товариш по роботі, професії.

Колегія — група осіб, що створюють адміністративний або дорадчий орган.

Колектив — сукупність людей які об'єднанні процесом спільної діяльності.

Колективний договір — угода яка укладається комітетом профспілки від імені працівників з адміністрацією.

Командитне товариство — вид господарської організації, яка включає (поряд з учасниками, що несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном) одного або кількох учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майно товариства.

Комівояжер — роз'їзний агент торгової фірми, який пропонує покупцям товари за зразками, каталогами тощо.

Комівояжери — це підприємці-посередники, які не просто продають, а й доставляють товари покупцям. Звичайно комівояжерські функції виконують роз'їзні представники торговельних фірм, які пропонують покупцям товари за наявними зразками. З практики господарювання відомо, що вони можуть забезпечувати ефективну рекламу, а також здійснювати післяпродажне технічне обслуговування реалізованої продукції.

Комісіонери — агенти-оптовики, які самостійно розпоряджаються товаром, беручи його на комісію. За здійснення комісійних операцій встановлюється винагорода у вигляді певного відсотка від суми торгової операції або різниці між призначеною комітентом ціною і фактичною продажною ціною.

Комітент — сторона в угоді комісії, яка доручає іншій стороні (комісіонеру) за винагороду комісійний продаж товару, валюти та цінних паперів. Угода між комісіонером і комітентом укладається в інтересах та за рахунок комітенту.

***Комп'ютеризація* —** процес створення і впровадження комп'ютерів у діяльність підприємства.

***Компенсаційна угода (операція)* —** домовленість про бартер, але з можливим частковим погашенням заборгованості грошима чи цінними паперами.

Комунікабельність — можливість, здатність до спілкування контактів та зв'язків. Комунікація спілкування з передачею інформації за допомогою технічних пристроїв.

Конверсія підприємства — істотне (іноді повне) перепрофілювання підприємства на виробництво іншої продукції під впливом докорінної зміни ринкового середовища або глобальних чинників розвитку економіки. В сучасних умовах господарювання конверсійні процеси широко здійснюються на підприємствах (в організаціях) військово-промислового комплексу України у зв'язку з різким скороченням народногосподарської потреби в його продукції.

Конкурент — особа, фірма, що суперничає у будь-який сфері діяльності з іншою.

Конкурентоспроможність продукції — це сукупність споживчих властивостей виробу, що характеризують його відмінність від виробу-конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і з урахуванням витрат на виготовлення цього виробу. Показник конкурентоспроможності продукції обчислюється як співвідношення її інтегрованого технічного вимірника та аналогічного параметра конкуруючого виробу; якщо це співвідношення є більшим за одиницю, то такий виріб має конкурентну перевагу, тобто є конкурентоспроможним на ринку (вітчизняному чи світовому). Конкурентоспроможність товарів можна також визначати за ціновими показниками та прибутковістю.

Конкуренція — суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно вигідніші умови виробництва та реалізації продукції.

Конкурс — відбір найкращих із числа учасників.

Консалтинг — консультативна діяльність щодо широкого кола питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємництва. Така діяльність за певну (обумовлену договором) винагороду може здійснюватися як індивідуальними консультантами, так і спеціалізованими організаціями.

Консенсус — загальна згода з питань, якої досягають учасники переговорів.

Консерватизм — відстоювання застарілого, відживаючого і протидія прогресу.

Консигнація — вид торгово-посередницьких послуг, коли посередник (у даному випадку — консигнант) реалізує товар із власного складу на основі договору-доручення. Діяльність консигнанта, який має власні складські приміщення і одночасно є покупцем-оптовиком, полягає в тому, що він бере товари на відповідальне зберігання з наступною їх реалізацією, але при цьому зо-

бов'язується не продати, а лише запропонувати продукцію можливому покупцеві за першої нагоди. В основному консигнація поширена у сфері оптових поставок окремих партій товарів у роздрібну мережу.

Консорціум — тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети (здійснення спільного інноваційно-інвестиційного чи іншого господарського проекту). Консорціуми можуть бути не лише національні (міжгалузеві), а й міжнародні (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

Консюмеризм — організований рух громадян і державних органів за розширення прав і вплив покупців (споживачів) на ставлення до них продавців.

Контракт — особлива форма трудового договору.

Контрольний пакет акцій — частка акцій, зосереджена в руках одного власника, яка дає можливість здійснювати фактичний контроль за діяльністю акціонерного товариства. Теоретично він має становити понад 50 % суми випущених акцій, але на практиці може бути меншим, оскільки не всі акціонери мають право голосу та можливість брати участь у загальних зборах.

Конфлікт — усвідомлене зіткнення, протиборство людей, інтересів, цілей, типів поведінки, установок.

Концерн — організаційна форма статутного об'єднання різногалузевих підприємницьких структур, що характеризується органічним поєднанням власності та контролю з використанням (найчастіше) принципу.

Корпоратизація — процес перетворення у відкриті акціонерні товариства державних підприємств, закритих акціонерних товариств, певна частка статутного фонду яких належить державі, об'єднань і підприємств зі змішаною формою власності, в яких є державне майно. Мета її полягає у реформуванні управління державним сектором економіки та підготовці до приватизації. Особливістю організаційної структури управління відкритими акціонерними товариствами (ВАТ) є функціонування спостережної ради, що здійснює контроль за діяльністю управління ВАТ з метою захисту інтересів держави й акціонерів.

Корпорація — 1) товариство, союз, група осіб, що об'єднуються добровільно за ознакою спільності (однаковості) професійних або групових інтересів; 2) широко використовувана форма акціонерного товариства. В Україні корпораціями вважають договірні об'єднання, створювані за принципом суміщення виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень кожним з його членів централізованому керівництву.

Корупція — підкуп, продажність посадових осіб.

Котирування — встановлення курсів іноземних валют, цінних паперів, цін на біржові товари відповідно до чинних законодавчих норм та усталеної практики.

Криза — найгостріша форма прояву соціального протиріччя, пов'язана з порушенням соціальної стабільності.

Культура — сукупність нормативних вимог до діючого рівня виробництва.

Культура спілкування — система знань та навичок тактичної поведінки у різних ситуаціях спілкування.

Л

Лауреат — особа, якій присуджена премія, переможець конкурсу.

Лібералізм — надмірна терпимість, поблажливість, вільнодумність.

Лідер — фірма, що досягає високих результатів діяльності.

Лідерство — відносини домінування і підкорення, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

Лізинг — договір на право користування устаткуванням та іншим майном на основі орендних відносин. Найпоширенішими об'єктами лізингу є устаткування, транспортні засоби, технології, ліцензії, «ноу-хау», програмні продукти тощо. Вартість лізингу формується за рахунок регулярних платежів, що охоплюють амортизаційні відрахування і проценти за кредит.

Ліміт — гранична норма, що обмежує будь-яке явище або процес.

Ліцензія — дозвіл, що надається державними органами особам на право господарської діяльності.

Ліцензія — дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.

Ліцензування — одна з форм співробітництва у сфері виробництва, за якої суб'єктами відносин виступають ***ліцензіар*** (той, хто володіє певними правами) та ***ліцензіат*** (той, кому такі права передаються на постійній чи тимчасовій основі). Ліцензіар укладає угоду з ліцензіатом, згідно з якою останньому передаються права на використання патенту, товарного знака, будь-якої значущої науково-технічної новинки за певну винагороду: *пашуальний платіж* (фактична ціна ліцензії, одноразова винагорода) і *роялті* (періодичні або поточні відрахування у формі фіксованого відсотка від фактичного економічного ефекту, що його має ліцензіат).

Ломбарди — кредитні установи, що позичають гроші під заставу рухомого майна (предметів особистого користування і домашнього вжитку). Позики видаються на строк до трьох місяців до 75% сум оцінки заставлених речей і до 90 % — виробів із дорогоцінних металів. Оцінка предметів, що здаються на зберігання чи під заставу для отримання позики, встановлюється за домовленістю сторін (виробів з дорогоцінних металів — за державними розцінками).

Лот — неподільна партія товарів, що виставляється на аукціон; одиниця торговельних угод на біржах (наприклад, сто акцій).

М

Маклер — особа, яка володіє місцем на біржі і здійснює операції за дорученням клієнта або за його рахунок, має права юридичної особи.

Мале підприємство — підприємство (фірма, організація) з невеликою кількістю штатного персоналу. В Україні малими вважаються підприємства: у промисловості і будівництві — з чисельністю персоналу до 200; в інших галузях виробничої сфери — до 50; у науці та науковому обслуговуванні — до 100; у галузях невиробничої сфери — до 25; у роздрібній торгівлі — до 15 осіб.

Мандат — документ, який стверджує права і повноваження якоїсь особи.

Маркетинг — система організації діяльності фірми у процесі товарного відтворення, що включає комплексне вивчення ринку, планування асортименту продуктових товарів, здійснення певної політики цін, рекламу і стимулювання збуту, управління реалізацією та післяпродажним сервісом продукції.

Меланхолік — суб'єкт, який володіє одним із чотирьох типів темпераменту.

Менеджер — найманий працівник, фахівець з управління певними видами підприємницької діяльності, який належать до керівного складу фірм, компаній, фінансових установ і банків, їхніх структурних підрозділів і наділяється виконавчою владою.

Менеджмент — сукупність певних організаційно-економічних методів управління всіма стадіями і видами адекватних процесів і явищ на рівні різних суб'єктів господарювання. Залежно від охоплення основних видів діяльності підприємницьких структур розрізняють менеджмент науково-технічного і організаційного прогресу, маркетинговий, інвестиційний, виробничий, фінансовий, торговельний тощо.

Метод «мозкового штурму» — один із найбільш ефективних методів пошуку нової підприємницької ідеї, який полягає у співпраці певної групи спеціалістів шляхом проведення колективної дискусії з конкретного кола питань. У ході такої дискусії жодні критичні коментарії не допускаються, а кожний учасник має право висунути найфантастичнішу ідею.

Метод ідеалізації — один із методів творчого пошуку підприємницької ідеї, що базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може підказати новий спосіб її практичного вирішення.

Метод колективного блокнота — метод, що поєднує індивідуальне висунення підприємницької ідеї з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник процесу пошуку підприємницької ідеї отримує спеціальний блокнот, в якому викладено зміст вирішуваної пробле-

ми. Протягом певного часу кожний учасник обговорення записує у блокнот власні ідеї щодо вирішення проблеми. Потім керівник групи учасників узагальнює нагромаджену інформацію, організовує творчу дискусію, за результатами якої приймається відповідне рішення.

Метод контрольних запитань — метод пошуку нової підприємницької ідеї, сутність якого полягає в тому, щоб за допомогою певних блоків контрольних запитань ініціювати розв'язання обговорюваної проблеми і стимулювати думку респондентів.

Метод конференції ідей — метод пошуку нової підприємницької ідеї, який за своїм змістом схожий на метод «мозкового штурму», але відрізняється від нього тим, що допускає доброзичливу критику, яка спрямовує висунуті ідеї у потрібному напрямі.

Метод морфологічного аналізу — метод пошуку нової підприємницької ідеї, за заснований на застосуванні комбінаторики, тобто дослідженні можливих варіантів, виходячи із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню та аналізу. Комбінуванням можливих варіантів намагаються окреслити різні рішення щодо нових підприємницьких ідей.

Міграція — переміщення працездатного населення із однієї місцевості в іншу.

Міжгрупові відносини — суб'єктивне сприйняття різноманітних зв'язків, які виникають між соціальними групами, а також обумовлений спосіб взаємодії між ними.

Міжнародна підприємницька діяльність — це спільний бізнес у сфері практичної реалізації форм міжнародних економічних відносин. Її можна трактувати як науково-технічну, виробничу, торговельну, сервісну та іншу співпрацю суб'єктів господарювання двох або більше країн. До основних суб'єктів міжнародної підприємницької діяльності належать фізичні та юридичні особи, інституціональні і добровільні об'єднання останніх, міжнародні організації. За рівнем інтернаціоналізації розрізняють такі форми міжнародного бізнесу: 1) окремі зовнішньоекономічні операції (лізинг, посередницькі послуги); 2) різноманітна промислова кооперація — науково-технічна, виробнича, сервісна; 3) спільне підприємство (СП, ліцензування); 4) комплекс територіально-виробничих і багатосторонніх міжнародних зв'язків (прикордонна і прибережна торгівля, спільні вільні економічні зони тощо).

Міжособистісні відносини — суб'єктивні зв'язки між людьми, які виникають на роботі, у процесі навчання і побуті.

Міністерство — центральний орган державного управління, який здійснює керівництво галуззю народного господарства.

Місія — ціль діяльності організації, зорієнтованої на майбутній період.

Модель — логічне або математичне описування компонентів і функцій модельованого об'єкта.

Мозкова атака — метод інтенсифікації процесу групового пошуку вирішення проблеми.

Моніторинг — постійний нагляд за різнонаправленою діяльністю суб'єктів господарювання і підприємництва. Першочергову увагу приділяють моніторингу фінансово-виробничої й екологічної діяльності окремих суб'єктів господарювання.

Мораль — логічне або математичне описування компонентів і функцій модельованого об'єкта.

Мораль — сукупність принципів і норм які належать людині і служать для оцінки своїх дій.

Мотивація — сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей.

Муніципалізація — вимушена передача власності приватних осіб у відання місцевих органів влади або органів місцевого самоуправління.

Н

Навички — дії, сформовані шляхом повторення, які мають високий ступінь засвоєння.

Нагляд — одна із форм контролю, пов'язана із спостереженням та оперативним прийняттям рішень для забезпечення дотримання певних вимог до діяльності.

Направленість особистості — сукупність стійких мотивів, які орієнтують діяльність особистості незалежно від наявних ситуацій.

Наставництво — специфічна не професіональна педагогічна діяльність, спрямована на формування у молоді активної життєвої позиції, стійких професійних орієнтацій для адаптації у трудовому колективі.

Невиробнича сфера — комплекс галузей народного господарства не зайнятих виробництвом матеріальних благ, але таких, що забезпечують організацію їх обміну розподілу і споживання і надають послуги нематеріального характеру.

Недисциплінованість — якість особи як небажання виконати передбачені норми поведінки, що часто є недоліком виконання як прояв відсутності вольових навичок.

Нестача — потреба у чомусь.

Номенклатура — 1. Сукупність назв, термінів, понять, які вживаються у певній галузі. 2. Коло посадових осіб, призначення або затвердження яких здійснює вищий орган управління.

Норма виробітку — кількість продукції (роботи), яка має бути вироблена за одиницю часу одним або декількома виконавцями у відповідних умовах.

Норма обслуговування — кількість механізмів, обладнання, які повинен обслуговувати працівник протягом визначеного часу і конкретних умов.

Норма часу — науково обґрунтована і регламентована величина витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції (роботи) у людино-годинах, людино-днях.

Нормативний акт — правові норми, правила поведінки людей, закріплені у законі, указі, постанові, наказі, інструкції.

Нормування — процес розробки нормативів та визначення норм.

Нормування праці — встановлення норм витрат праці на виробництво одиниці продукції за одиницю часу.

Нотаріат — орган, який засвідчує різні юридичні акти (угоди, підписи на документах і копії з них.

Ноу-хау — сукупність різних знань науково-технічного, виробничого, організаційного, економічного і правового характеру; дослідних даних щодо певної технології, професійної діяльності фірми, що не стали загальновідомим надбанням, не запатентовані, не захищені правами промислової (інтелектуальної) власності і через це належать, як правило, до комерційної таємниці.

О

Об'єкт управління — керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів.

Облік — функція управління, яка забезпечує кількісне відображення та якісну характеристику господарської і фінансової діяльності підприємства з метою впливу на хід діяльності.

Обов'язки — нормативно закріплене коло обов'язкових дій працівника, пов'язаних з реалізацією функцій даного органу управління.

Оборот (обіг) товару — час, протягом якого промисловий товар проходить всі стадії до споживача.

Оборотний капітал (оборотні активи) — сукупність коштів фірми, вкладених в оборотні фонди обігу, що забезпечують безперервний процес виробничо-господарської і комерційної діяльності та повністю споживаються протягом виробничого циклу. До оборотних активів належать: виробничі запаси; незавершене виробництво; витрати майбутніх періодів; готова продукція; відвантажена, але не оплачена продукція; кошти в розрахунках; грошові кошти на рахунках в банках і в касі. Загальний обсяг оборотного капіталу формується з власних оборотних активів та позичених (залучених) оборотних коштів.

Одноначаліє — надання керівнику підприємства широких повноважень, які необхідні для виконання покладених на нього повноважень і одноосібна відповідальність за результати роботи.

Одноосібне володіння — підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я. Вона отримує певний прибуток, але несе весь тягар господарського ризику від ведення власного бізнесу.

Оператор — спеціаліст, який виконує роботу по управлінню або по обслуговуванню якоїсь установки, машини.

Опитування — метод зібрання первинної інформації шляхом звернення із запитаннями до людей.

Оплата праці — матеріальна, переважно грошова винагорода працівників за працю.

Оптимальність — один із принципів планування, ціноутворення, управління: мінімум витрат, але максимум прибутку.

Опціон — договірне зобов'язання купити або продати товар за наперед визначеною ціною в межах узгодженого періоду. В обмін на отримання такого права покупець опціону виплачує продавцю певну суму премії. Ризик покупця обмежується розміром цієї премії, а ризик продавця зменшується на величину цієї премії.

Оратор — той, хто виступає з промовою, володіє даром переконувати, красномовністю.

Організаційна структура управління — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробничих і управлінських підрозділів). У практиці господарювання застосовують кілька типових структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову (проектного управління, впровадження нововведень, матричну).

Організаційною основою найбільш поширеної лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників відповідних рангів; для кваліфікованої допомоги лінійним керівникам створюються функціональні служби. Організаційні структури проектного управління об'єднують дві основні ланки: 1) групу розвитку (стратегія й наукові дослідження, фінанси і ресурсне забезпечення); 2) проектні групи (розробка і реалізація проектів створення й освоєння нових виробів). Матричні структури інтегрують функціональне та проектне управління, передбачають створення тимчасових проектних груп.

Організаційні здібності — здібності організаторської діяльності: комунікативні здібності, практичний розум, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та до інших, наполегливість.

Організація — сукупність людей, груп, об'єднаних для виконання певного завдання. Діяльність по налагодженню роботи інших людей.

Організація виробництва — комплекс заходів щодо найефективнішого поєднання процесів живої праці з матеріальними елементами виробництва з метою виконання завдань підприємства при використанні всіх ресурсів.

Організація праці — система впорядкування, раціонального використання робочої сили на підприємстві.

Організація управління — створення системи управління, побудова та порядок функціонування організованої системи управління.

Орден — почесна нагорода за військові або цивільні заслуги.

Ордер — письмовий наказ, припис, документ на видання або одержання чогось.

Оренда — надання однією стороною іншій стороні майна у користування на певний термін та за певну винагороду на основі договору.

Оренда — надання майна в тимчасове користування за певну плату. Відносини орендодавця та орендатора засвідчуються договором про оренду. Він визначає: склад майна з його вартісною оцінкою на момент здачі в оренду; строки оренди; розмір орендної плати; обов'язки сторін щодо ремонту і відновлення орендованого майна; форму оренди (звичайна, з наступним викупом). Орендна плата складається з амортизаційних врахувань та частини прибутку (згідно з договором, але не нижче банківського відсотка).

Основний капітал (основні активи) — сукупність грошових коштів фірми, вкладених в основні фонди (технічні засоби виробництва), що тривалий час беруть участь у процесах виробничої і комерційної діяльності та переносять на продукцію (послуги) свою вартість частинами — внаслідок щорічних амортизаційних відрахувань.

Особистість — стійка система рис індивіда, яка характеризується стійкою системою мотивів, інтересів, переконань.

Особова справа — набір документів, що характеризують біографічні, ділові і особисті якості працівника.

Отримувач — юридична або фізична особа, яка отримує те, що йому адресоване.

Охорона праці — система правових, технічних і санітарних заходів спрямованих на забезпечення безпечних для життя та здоров'я людей умов праці.

Оцінка — результат визначення й аналізу якісних і кількісних характеристик керованого об'єкта управління.

П

Пам'ять — процес збереження минулого досвіду які дають можливість повторювати і використовувати у діяльності людини.

Партнерство — юридична форма організації підприємницької діяльності, яка полягає у співробітництві кількох юридичних або фізичних осіб, які беруть участь у діяльності підприємства власним капіталом і особистою працею на особі партнерського договору.

Партнерські зв'язки — система договірних відносин, які встановлюються між підприємцями (партнерами) і дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату за рахунок обміну плодами своєї діяльності.

Паспорт — документ, який видається державою для засвідчення особистості своїх громадян.

Патент — документ на право здійснення торгівлі окремими товарами.

Педагогіка — наука про виховання людини, розкриває зміст, цілі, завдання та закономірності виховання, процес освіти і навчання.

Пенсія — регулярна грошова виплата як матеріальне забезпечення за віком, інвалідністю та ін.

Пеня — санкція за несвоєчасне виконання договірних зобов'язань.

Переконання — метод впливу на свідомість особистості шляхом звертання до її власного критичного судження. Відбір логічно упорядкованих фактів і висновків відповідно до одного функціонального завдання.

Персонал — сукупність людських ресурсів, які має організація.

Підбір кадрів — визначення особистих і професійних якостей людей для визначення їх відповідності виконуваній роботі.

Підприємець — самостійний агент ринку, котрий діє на свій страх і ризик, під особисту відповідальність за результати бізнесової діяльності. Підприємець завжди є власником певного капіталу і водночас якоюсь мірою менеджером.

Підприємництво — ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності в рамках чинного законодавства на свій ризик і під власну фінансову та майнову відповідальність. До основних типів підприємництва належать: малий бізнес, заснований на особистій власності або оренді; спільне та корпоративне підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

Підприємницький договір — форма волевиявлення сторін стосовно безпосереднього здійснення підприємницької діяльності; він не передбачає (не вимагає) об'єднання підприємців, що домовляються між собою, в певну організаційно-правову форму.

Підприємницький капітал — усі грошові витрати, які необхідно здійснити для практичної реалізації підприємницького проекту і отримання очікуваного економічного ефекту. Він складається з основного та оборотного капіталу (активів).

Підприємницький ризик — діяльність підприємця, розрахована на позитивний кінцевий результат (одержання максимально можливого прибутку), але з небезпекою частково або повністю втратити не тільки очікуваний зиск, а й власний капітал за несприятливих економічних обставин.

Планування — 1. Розробка планів розвитку і комплексів практичних заходів по їх здійсненню. 2. Функція управління системою, розробка шляхів майбутнього розвитку колективу підприємства.

Поведінка — зовнішні прояви активності людини, визначена соціальними потребами, нормами і правилами суспільного життя людей.

Повне товариство — вид господарської організації, всі учасники якої здійснюють спільну підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Позов — документ, який направляється до суду з вимогою задоволення позивачу права за договором або інших передбачених у законі підстав.

Покарання — спосіб виховання особистості або групи осіб, щоб дати зрозуміти недопустимість порушення діючих норм.

Посередник — фізична або юридична особи, яка стоїть між виробником і споживачем товару і сприяє обігу товарів.

Послуга — невиробнича діяльність фірми, спрямована на задоволення визначеної потреби споживача.

Потреба — стан недостатку в предметах, об'єктах, без яких неможливий розвиток і життєдіяльність людини.

Початковий (стартовий) капітал — капітал, що вкладається у будь-яку власну справу з самого початку практичної реалізації підприємницького проекту або на початковій стадії підприємницької діяльності взагалі.

Почуття — одна із основних форм переживання людиною свого ставлення до предметів і явищ дійсності.

Працездатність — потенціальна можливість людини виконувати роботу на заданому рівні ефективності на протязі визначеного часу.

Презентація — представлення громадськості нової фірми, компанії, видання тощо.

Президент — виборний керівник деяких товариств, закладів, об'єднань підприємств.

Преміювання — форма оплати праці, за якої за виконання (перевиконання) визначених показників виплачується додаткова винагорода.

Прерогатива — виняткове право, яке належить певному державному органу або посадовій особі.

Приватизація — процес трансформації будь-якої форми власності у приватну. В загальному вигляді її можна розглядати як форму роздержавлення, тобто перетворення державної власності в інші форми привласнення. Головна мета приватизації — передача недостатньо ефективних державних підприємств реальним власникам (господарям), які будуть безпосередньо зацікавлені у підвищенні ефективності своєї підприємницької діяльності. Вирішальне значення у реформуванні власності має так звана велика приватизація державних підприємств (корпоратизація, акціонування, створення холдингових компаній тощо).

Принцип — базис, вигідне положення, основне правило.

Принципал — особа, від імені і на користь якої діє агент (брокер, дилер тощо).

Принципи підприємництва — вихідні положення і норми організації підприємницької діяльності. Визначальні принципи підприємства такі:

1) вільний вибір сфери діяльності, що приносить достатній зиск (прибуток);

2) залучення на добровільних засадах майна і коштів юридичних та фізичних осіб;

3) самостійне формування програми виробничої та інших видів діяльності, вибір постачальників ресурсів і споживачів продукції, встановлення цін на товари і послуги;
4) вільне наймання працівників і оплата їхньої праці без особливих обмежень;
5) вільне розпоряджання чистим прибутком;
6) самостійне здійснення підприємцями—юридичними особами зовнішньоекономічної діяльності;

Принципи управління — основні положення, які визначають побудову і функціонування системи управління підприємства, галузі, сфери діяльності.

Пріоритет — переважне, найважливіше значення чогось.

Прогнозування — науково обґрунтовані дослідження перспектив якогось явища (соціального, економічного та ін.) на визначений строк.

Продуктивність праці — ефективність, результативність затрат праці, що визначається у кількості продукції, яку виробляє працівник за одиницю праці або у кількості затрат робочого часу на виконання одиниці продукції.

Протекціонізм — приймання на роботу, просування по службі по особистому знайомству, родинними зв'язками, особистої відданості також під неофіційним тиском впливових службових осіб.

Протокол — документ, у якому фіксуються фактичні обставини (хід зборів, зустрічей, переговорів).

Професійна підготовка — система організаційних і педагогічних заходів, які забезпечують формування професійних знань, навичок, умінь та професійної готовності.

Професіографія — описування і класифікація діючих професій за різними категоріями.

Психологія праці — наука, яка вивчає психологічні закономірності формування конкретних форм трудової діяльності і відношення людини до праці.

Психологія управління — розділ психології, що вивчає закономірності організації управлінської діяльності. Підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

Р

Раціоналізація — удосконалення, покращення, запровадження більш доцільної організації чогось.

Резолюція — висновок, розпорядження посадової особи на діловому папері.

Реквізити — обов'язкові дані, встановлені законом або положеннями для документів.

Рекламація — претензії до виробника продукції за неналежну якість, некомплектність, які оформлені відповідними актами.

Рекомендація — письмовий або цінний сприятливий відгук, порада, вказівка.

Рентабельність — відносний показник ефективності роботи підприємства. У загальному вигляді він обчислюється як співвідношення прибутку і ресурсів (витрат). Рентабельність має кілька модифікацій. Рентабельність застосовуваних (інвестованих) ресурсів залежно від охоплення елементів останніх може визначатися як рентабельність виробничих фондів, сукупних активів, власного (акціонерного) капіталу.

Рентабельність — прибутковість, доходність випуску продукції на підприємстві, показник економічної ефективності виробництва, який свідчить, наскільки раціонально використовуються ресурси.

Реорганізація — переустрій, перетворення юридичної особи.

Референт — посадова особа, яка доповідає і консультує керівника з певних питань.

Ринкова інфраструктура — сукупність різноманітних суб'єктів сфери обігу, яка забезпечує необхідні умови для нормального функціонування ринкової економіки. У ринковій інфраструктурі виокремлюють ринки капіталу, засобів виробництва і праці. Елементами ринку капіталу є фондова біржа, комерційні банки, інвестиційні та інноваційні фонди, брокерські контори, страхові компанії, фонд державного майна, державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Ринок засобів виробництва обслуговують товарні біржі, торговельно-посередницькі фірми, аукціони, ярмарки, державна інспекція з контролю за цінами і стандартами, автомонопольний комітет тощо. Інфраструктуру ринку праці встановлюють: біржа праці, центри і фонд зайнятості населення, державний фонд сприяння підприємництву, пенсійний фонд, фонди милосердя тощо.

Робоча сила — сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ та послуг.

Робоче місце — зона прикладання праці, яка оснащена необхідними засобами для трудової діяльності одного виконавця.

Робочий час — встановлений час, упродовж якого працівник повинен виконувати свої обов'язки на підприємстві.

Розпорядження — акт управлінського рішення, виданий посадовою особою для вирішення питання оперативного управління.

С

Самоорганізація управління — здатність системи самостійно без впливу ззовні підвищувати свою впорядкованість, організовувати роботи щодо вдосконалення управління.

Самоуправління — автономне функціонування організаційної системи, правомірне прийняття рішень з внутрішніх проблем, включення виконавців у процеси підготовки рішень.

Санація (оздоровлення) — система заходів для запобігання банкрутству різних підприємницьких структур (підприємств, банків тощо). Вона здійснюється шляхом:

1) злиття підприємств та інших організаційних утворень, що опинились на грані банкрутства, з більш міцними за фінансовим станом;

2) повної або часткової купівлі акцій державою; випуску нових акцій та облігацій;

3) зменшення відсотка по облігаціях і відстрочки їхнього погашення;

4) збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій тощо.

Сангвінік — суб'єкт, який володіє одним із чотирьох основних типів темпераменту.

Секретар — керівник громадської організації, який вибирається її членами.

Сертифікат якості — документ, що підтверджує якість товару відповідно до укладеного договору (контракту). Він містить, як правило, такі відомості: опис товару, названого у договорі, чи специфікації; місце і дату відвантаження, транспортні реквізити; кількість місць, вага нетто і брутто; дата виготовлення продукції відповідно до маркування на ньому.

Сертифікація продукції — важливий елемент системи управління якістю продукції, що полягає в її оцінюванні з обов'язковим документальним оформленням — видачею сертифіката. В Україні розрізняють обов'язкову і добровільну сертифікацію. Обов'язкова сертифікація здійснюється тільки в межах державної системи управління суб'єктами господарювання, охоплює в усіх випадках перевірку та випробування продукції з метою визначення її якісних характеристик і відповідності вимогам міжнародних стандартів ІСО серії 9000. Добровільна сертифікація може здійснюватись на відповідність продукції вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою самих підприємств. Організаційною основою сертифікації виробів є мережа державних випробувальних центрів з найважливіших видів продукції.

Системний — підхід домоуправління, який враховує взаємозв'язки між окремими аспектами управління підприємством.

Слухи — специфічний вид міжособистісної комунікації, у процесі якої відтворюються реальні або вигадані події, передається широкій аудиторії людей.

Соромливість — особисті якості людини у зміні її самосвідомості, що виникає при міжособистісному спілкуванні.

Спеціальність — конкретний вид у межах визначеної професії.

Спілкування — процес встановлення і розвитку контактів між людьми, обмін інформацією, сприйняття і розуміння іншої людини.

Спільне підприємство — форма співробітництва партнерів, які об'єднують капітал для здійснення спільної виробничої діяльності, управління і розподілу прибутку пропорційно вкладеному капіталу. Спільне підприємство створюється на основі договору кількома юридичними особами різних держав.

Спостереження — метод досліджень шляхом фіксації поведінки людей.

Стандарт — зразок, еталон, модель, які приймаються за вихідні для порівняння з ними інших подібних об'єктів. Нормативно-технічний документ, який встановлює вимоги до продукції та виробничих процесів.

Стартова ціна — початкова ціна, що встановлюється аукціонатором (власником товару) і аукціоністом (організатором). З цієї ціни розпочинається торг під час проведення аукціону.

Статут підприємства (фірми) — письмовий юридичний документ, який розробляється і затверджується його (її) засновниками та регулює всі сторони діяльності. У статуті наводиться повна характеристика всіх напрямів діяльності підприємства (мета і основні завдання; правова основа діяльності; перелік майна і коштів; взаємовідносини з бюджетом; формування і розподіл прибутку; управління підприємством; реорганізація і припинення діяльності підприємства).

Статутний фонд — сукупність матеріальних ресурсів та коштів, що надається засновником у постійне розпорядження підприємства чи організації. Первісний розмір статутного фонду фіксується в статуті підприємства за його заснування і використовується як основне джерело власних коштів для формування основних і оборотних фондів. Сума статутного фонду на початок і кінець звітного періоду відображається в пасиві балансу підприємства (організації) і відповідає залишковій вартості основних фондів і мінімальний потребі в оборотних коштах.

Стенографія — швидке записування за допомогою спеціальних знаків і скорочених слів та словосполучень, для синхронного записування усної мови.

Стиль керівництва — система управлінського впливу керівника на підлеглого, обумовлена взаємовідношеннями керівника з підлеглими та особистими особисті між членами колективу.

Страйк — засіб боротьби трудящих за задоволення своїх вимог шляхом припинення роботи.

Стратегія підприємства (фірми) — комплексна програма дій (заходів), яка має забезпечити досягнення її численних цілей у передбачуваному тривалому періоді. Формування стратегії здійснюється у процесі стратегічного планування (далекоглядного передбачення) діяльності підприємства.

Стрес — стан напруги — сукупність захисних реакцій організму людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів.

Строк — період часу, на протязі якого має бути виконане зобов'язання.

Субординація — система службового підкорення молодших старшим, на правилах службової дисципліни.

Субсидія — допомога у грошовій формі чи натурою, що надається державою фізичним чи юридичним особам за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів.

Суспільна думка — вираз у формі суджень, ідей, уявлень, ставлення соціальних груп до явищ або проблем соціального життя, які зачіпають загальні інтереси і формуються під впливом засобів масового впливу.

Т

Талант — високий ступінь розвитку здібностей людини у досягненні творчих результатів.

Тарифна угода — договір між представниками сторін з питань оплати праці та соціальних гарантій. Тарифні угоди укладаються на трьох рівнях: міжгалузевому (генеральна тарифна угода між Урядом і Федерацією профспілок України); галузевому (галузева тарифна угода); фірмовому (як складова частина колективного договору, тобто угоди між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією, що регулює переважно трудові відносини: умови праці, продуктивність і оплата праці; підготовка і підвищення кваліфікації персоналу; соціальний захист працівників).

Темперамент — властивість людини, яка проявляється у особливостях динамічних характеристик психічної діяльності (швидкість, стійкість, темп, ритм, інтенсивність, направленість).

Тестування — випробування, стандартизоване дослідження різних особистісних характеристик людини, яке передбачає виконання ним якихось дій.

Технологія — спосіб та послідовність виконання якоїсь роботи, яка є метою діяльності організації.

Технопарки — одна з нових форм управління циклом «наука — техніка — виробництво», організаційні утворення, спеціалізовані на розробці нових технологій і видів продукції. Найбільш поширеними можуть бути парки (центри):

1) технологічні (спеціалізовані на впровадженні високих технологій; мають у своєму складі фірми ризикового капіталу);

2) дослідно-конструкторські (прикладні науково-дослідні роботи і проектування нових виробів);

3) промислові (базовані на раціональному використанні виробничого потенціалу і об'єктів інфраструктури);

4) грюндерські («стартова» допомога з широким спектром послуг з управління процесами становлення малих і середніх фірм).

Технополіс — об'єднання виробництва, науково-дослідних і навчальних центрів, для інтеграції науки з виробництвом.

Товариство з додатковою відповідальністю — вид господарської організації, статутний фонд якої розділений на частини, розмір яких визначається за його внесками у статутний фонд, а за недостатності цих сум — додатково майном, що їм належить, в однаковому для всіх учасників розмірі, кратному внеску кожного з них.

Товариство з обмеженою відповідальністю — організація, створювана на основі угоди між юридичними особами та (або) громадянами шляхом об'єднання їхніх внесків задля досягнення загальних цілей. Таке товариство, статутний фонд якого формується лише за рахунок коштів пайковиків, несе відповідальність у межах власного майна, а його учасники — у межах їхніх внесків.

Товарна біржа — організаційне утворення, яке спеціалізується на оптовій торгівлі насамперед масовими товарами, що мають чіткі та стійкі якісні параметри. Оптова купівля—продаж здійснюються без попереднього огляду (лише за зразками і стандартами) і за заздалегідь встановленими розмірами мінімальних партій продукції. Ринкові ціни формуються залежно від фактичного співвідношення попиту і пропонування.

Товарний знак (знак обслуговування) — оригінальна позначка (ім'я, термін, рисунок або їхнє сполучення), яка має правовий захист і призначена для ідентифікації товарів (послуг). Якщо під товарним знаком надаються послуги, то він називається знаком обслуговування. Товарні знаки розміщуються на самому товарі або його упаковці. Вони використовуються також у рекламі, друкованих виданнях, на офіційних бланках фірм (підприємств, організацій тощо).

Торговий дім — торговельна фірма, яка закуповує товари у виробників і оптовиків своєї країни і перепродує їх закордон і закуповує іноземні товари за кордоном і перепродує їх місцевим оптовим і роздрібним підприємствам.

Торговий дім — особлива категорія зовнішньоторговельних фірм, що здійснюють широкий спектр експортно-імпортних операцій, включаючи організацію різнонапрямлених виставок конкретної організаційно-правової форми відповідної фірми, а вказує лише на профіль її діяльності. За умови виходу на зовнішній ринок торгові доми можуть засновувати свої представництва в інших країнах.

Траст — компанія, що інвестує свої та залучені кошти в різноманітні об'єкти народного господарства країни.

Тренінг — сукупність групових методів формування умінь і навичок самопізнання, спілкування та взаємодії людей у групі.

Трудове виховання — виховання свідомого ставлення до праці шляхом залученням людини до активної трудової діяльності.

Трудовий договір — угода, яка укладається між працівником і підприємством щодо роботи у колективі.

Трудові спори — розбіжності, які виникають між адміністрацією підприємства і працівниками з приводу умов праці.

У

Уміння — освоєний спосіб виконання дій як сукупність надбаних знань і навичок.

Умови праці — сукупність факторів виробничого середовища які впливають у процесі праці на стан працівника і результати роботи.

Управління за контрактом — форма виробничих послуг, зміст якої зводиться до такого: один з підприємців іншому «ноу-хау» в галузі управління, а другий забезпечує інвестування; за своєю суттю вона є експортом управлінських послуг, а не капіталу.

Установчий договір — фірма договору, що укладається засновниками товариства, спільних підприємств, суб'єктів ринкової інфраструктури. У ньому зазначається, для чого і на яких засадах створюється та чи інша господарська структура; перелічуються засновниками з їхніми юридичними адресами; визначається частка кожного з них у статутному фонді, загальна сума останнього тощо.

Ф

Ф'ючерсна угода — строкова угода на товарних та фондових біржах щодо купівлі—продажу товарів, золота, валюти, цінних паперів тощо за фіксованою в момент її укладення ціною з виконанням такої самої комерційної операції через певний проміжок часу (до 2—3 років).

Фінансова група — об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств і організацій різних галузей народного господарства. На відміну від концерну фінансову групу очолює один чи кілька комерційних банків, які розпоряджаються консолідованим капіталом підприємницьких структур, що входять до неї, та координу-

ють усі напрямки їхньої діяльності. У нашій країні успішно функціонує Українська фінансова група, що об'єднує десятки підприємств (організацій) і фактично є міжгалузевим промислово-торговельним банківським комплексом.

Фірма — господарське, промислове або торговельне підприємство з правами юридичної особи, об'єднання однорідних або суміжних підприємств.

Фірма — загальна назва первинних господарських ланок у ринковій економіці, які у своїй діяльності намагаються досягти комерційних цілей — отримання максимального прибутку.

Флегматик — суб'єкт, який володіє одним з чотирьох типів темпераменту.

Фондова біржа — спеціалізований центр з купівлі—продажу цінних паперів.

Формування колективу — процес розвитку і удосконалення якісних характеристик колективу.

Франчайзинг — у широкому розумінні слова означає надання права на виробництво та (або) збут продукції (реалізацію послуг), а також практичної допомоги у справі організації й управління бізнесом.

Це метод здійснення підприємницької діяльності, за якого достатньо потужна фірма делегує іншому підприємству право використовувати своє ім'я та товарний знак в обмін на зобов'язання виготовляти або продавати її продукцію. За право діяти під торговельною маркою та від імені фірми-франчайзодавця інше підприємство (організація) — франчайзоотримувач має виплачувати певний відсоток від свого доходу.

Функція — конкретний обов'язок.

Х

Характер — сукупність стійких природних особливостей особистості яка проявляється у діяльності і спілкуванні, способах поведінки.

Характеристика — сукупність описування властивостей працівника про його характер, здібності і професійну кваліфікацію. Офіційний документ з описанням про службову і суспільну діяльність працівника.

Холдинг — різновид акціонерної корпорації (компанії), характерною ознакою якої є володіння контрольним пакетом акцій інших фірм з метою контролю і управління їхньою діяльністю.

Холерик — суб'єкт, який володіє одним з чотирьох типів темпераменту.

Ц

Ціна — грошова вартість уречевлених у товарі затрат праці окремих товаровиробників. Ціна не збігається з вартістю: вона може бути вище вартості за умови дефіциту товарів певної номенклатури на ринку або нижчою вартості за їхнього надлишку. Ціна, що відбиває суспільно необхідні затрати уречевленої і живої праці, відіграє роль прогресивного економічного нормативу виробництва товарів для задоволення потреб ринку.

Ціна базисна — попередньо узгоджена ціна між покупцем і продавцем, що є основою для визначення реальної ціни, яка доповнюється знижками і націнками залежно від кон'юнктури ринку, якості та ефективності споживання товару.

Ціна виробництва — сума витрат виробництва та середнього прибутку на весь авансовий капітал.

Ціна купівлі—продажу (контрактна) — продажна ціна товару, зазначена у контракті на його поставку.

Ціна попиту — офіційна згода покупця придбати товар за певною ціною, що відображає кон'юнктуру ринку та необхідність задоволення власних його потреб.

Ціна пропонування — офіційне пропонування продавця (без знижки), зафіксоване в оферті.

Ціна роздрібна — ціна, за якою товари продаються споживачам уроздріб; вона складається з витрат виробництва, прибутку виробничих і збутових організацій, податку на додану вартість.

Цінове лідерство — позиція фірми на ринку, що дає їй можливість продавати свою продукцію за високими цінами, завдяки високій якості продукції і обслуговування споживачів.

Ю

Юридична особа — суб'єкт цивільного права, що відповідає певним вимогам чинного законодавства. До ознак юридичної особи належать: незалежність функціонування від окремих фізичних осіб;, що входять до її складу; наявність власного майна, відокремленого від майна її учасників; право придбавати, користуватись і розпоряджатись власністю; здійснювати від свого імені інші дозволені законодавством дії; право від свого імені вирішувати спірні питання щодо діяльності та конфліктні ситуації у суді та арбітражі; самостійна майнова відповідальність; наявність розрахункового та інших рахунків у банках, самостійного балансу, печатки зі своїм найменуванням, товарного знака (знака обслуговування). Будь-яке підприємство (організація) набуває прав юридичної особи з моменту його (її) державної реєстрації.

Ш

Штат — постійний склад працівників підприємства.

Штатно-посадова книга — основний робочий документ відділу кадрів, який показує стан укомплектованості апарату підприємства.

Я

Ярмарок — тимчасові торги, на які приїжджають у визначений час фірми, підприємства промисловості і торгівлі.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. — К.: Вікар, 1997.
2. Про підприємство в Україні: Закон України: — К.: Україна, 1991.
3. Про підприємництво. — К.: Україна, 1991.
4. Про Антимонопольний комітет України: Закон України — К.: України, 1993.
5. Про захист прав споживачів: Закон України — К.: Парламентське видавництво, 1997.
6. Про державну службу: Закон України // К.: Голос України 1993.
7. Про митний кодекс України: Постанова Верховної Ради України // Голос України, 1992.
8. Положення про місцеву державну адміністрацію: Указ Президента України від 17 квітня 1992р. // Голос України. — 1992. — 30 травня.
9. *Андрушків Б. М., Кузьмін С. Е.* Основи менеджменту. — Львів: Світ. — 1995.
10. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Економика, 1989.
11. *Базаров Т. Ю., Малиновский П. В.* Управление персоналом в условиях кризиса. — М.: ЮНИТИ, 1996.
12. *Бербель Швальбе*. Личность, карьера, успех Пер. с нем. — М: Прогресс, 1993.
13. *Варламов К. И.* Личная технология (самоменеджмент). — М., 1993.
14. *Виноградський М. Д.* Менеджмент персоналом. — Ч. 1. — К.: КДТЕУ, 1994.
15. *Виноградський М. Д.* Менеджмент персоналом. — Ч. 2. — К.: КДТЕУ, 1996.
16. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М., 1991.
17. *Гари Деспер* Управление персоналом. — М.: Бином, 1997.
18. *Гари Деспер*. Управление персоналом. Пер. с англ. — М.: Бином, 1997.
19. *Герчикова И. Н.* Менеджмент — М.: Банки и биржи, 1997.
20. *Десслер Т.* Управление персоналом. — М.: Бином, 1997.
21. *Дизель П. М., Раньян У. М.* Поведение человека в организации. — М., 1993.

22. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород, 1999.
23. *Жигилов В. Т., Шимановська Л. М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Вища школа, 1997.
24. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
25. *Кабаченко Т. С.* Психология управления — М.: 1996.
26. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
27. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наукова думка, 1991.
28. Кодекс законів про працю України. — К.: Козаки, 1995.
29. *Кулянов М. Н., Маусов Н. К.* Персонал предприятий в условиях перехода к рынку. — М., 1993.
30. *Курицын А. Н.* Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. — М.: МНИИТУ, 1995.
31. *Лаутов Роуз Э.* Организация и управление в государственных учреждениях / Пер. с англ. — М.,1993.
32. *Люке Рубан.* Высший состав государственных служащих в процессе становленных. Зарубежный опыт. — М.: РАГС, 1995.
33. *Мальцев В. А.* Государственный служащий современного типа. — М.: Н. Новгород, 1995.
34. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы — К.: МП Леся, 1995.
35. Менджмент организции: Учебное пособие — М: Инфра, 1995.
36. *Мескон М. Х., Хедоури Ф.* Основы менеджмента — М.: Дело, 1994.
37. *Моусов Н. К., Куланов М. Н.* Управление карьерой персонала. — М., 1993.
38. *Мохер Ф. К.* Профессионализм и кадровая политика. Зарубежный опыт. — М.: РАГС, 1995.
39. *Новоселов Ю. В.* Факторная структура мотивационной сферы кадров государственной службы — М.: РАГС, 1996.
40. *Пригожий А. И.* Современная социология организации — М.: Интерпракс, 1995.
41. *Пронников Д. А., Ладанов И. Д.* Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
42. *Смирнов Б. М.* Кадровые нововведения в системе управления персоналом, — М.: ГАУ, 1996.
43. Социальные конфликты. — М.: РАН, 1994.
44. *Тараев В. К.* Персонал-технология: отбор и підготовка менеджеров. — Л., 1989.
45. *Травин В. В., Дяйтов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
46. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова. — М.: ЮНИТИ, 1997.
47. Управление персоналом организации. — М: ИНФРА-М, 1997.

48. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибенова. — М: ИНФРА-М, 1997.
49. Управление человеческими ресурсами — М., 1997.
50. *Федотов В. В*. Рациональная организация умственного труда. — М.: Экономика, 1987.
51. *Хучек М.* Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. — М.: РАУ, 1993.
52. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организацией. — М., 1998.
53. *Щекин Г*. Профессия: менеджер по кадрам. — М., 1993.
54. *Щекин Г. Е*. Практическая психология менеджмента. — К., 1994.
55. *Якокка Ли*. Карьера менеджера. — М.: Прогрес, 1991.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ТРУДОВИЙ КОНТРАКТ ДЛЯ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Індивідуальній трудовий контракт _____
(повна назва банку)

Реєстраційний №_____
Дата складання: «___»_____199__ р. м. _____

(назва банку)в особі, яка діє від його імені, (посада, прізвище, І. Б. керівника), яка має назву в подальшому «Роботодавець»,та пан (Прізвище І. Б. співробітника), який називається в подальшому «Співробітник», який діє від свого імені, уклали цей Контракт про таке:

І. ПРЕДМЕТ ТА ТЕРМІН ДІЇ КОНТРАКТУ

Предметом цього Контракту є відносини трудового найму між РОБОТОДАВЦЕМ та СПІВРОБІТНИКОМ, якого наймають на постійну роботу у _____ (повна назва структурного підрозділу банку) _____ на посаду _____ (повна назва посади за штатним розкладом) _____.

Протягом усього терміну дії цього Контракту основна оплата праці СПІВРОБІТНИКА здійснюється з використанням _____ (форма окладу)__посадового окладу у розмірі _____ умовних одиниць за місяць.

Контракт набуває сили з «___» _____ 200__ року та діє до «___» _____199__ р.

Можливі доповнення та зміни щодо цього розділу визначаються розділом 1V Контракту.

ІІ. ВЗАЄМНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ СТОРІН

2.1.Роботодавець цим приймає на себе наступні зобов'язання:

2.1.1. забезпечити СПІВРОБІТНИКУ організаційні, технічні та інші умови, які необхідні йому для ефективного виконання посадових функцій та інших, визначених цим Контрактом, зобов'язань;

2.1.2. поширити на СПІВРОБІТНИКА дію функціонуючих у банку механізмів додаткової оплати праці та соціальної підтримки;

2.1.3. сплачувати СПІВРОБІТНИКУ основну та додаткову заробітну плату у порядку та у терміни, які встановлено внутрішніми регламентами банку та умовами цього Контракту;

2.1.4. Забезпечити СПІВРОБІТНИКУ умови праці, а також соціальні гарантії не гірше, ніж встановлені діючим трудовим законодавством.

2.2.СПІВРОБІТНИК цим приймає на себе наступні зобов'язання:

2.2.1. протягом усього періоду своєї трудової діяльності у банку вчасно та у повному обсязі виконувати функціональні зобов'язання , які встановлено його посадовою інструкцією, яка є невід'ємним додатком до цього Контракту;

2.2.2. дотримуватися встановленого внутрішніми регламентами банку розпорядку робочого дня, правил трудової дисципліни, вимог щодо забезпечення особистої та банківської безпеки, а також інших умов, які доведено до відома РОБОТОДАВЦЕМ;

2.2.3. ні в якому разі не розголошувати інформацію, яка містить комерційну або банківську таємницю, а також інші конфіденційні відомості , які довірені або стали йому відомі у процесі роботи у банку (перелік вказаних відомостей, а також правила роботи із закритою інформацією доводять до відома СПІВРОБІТНИКА з використанням спеціальної інструкції під розписку , яка додається до цього Контракту);

2.2.4. протягом усього періоду дії цього Контракту не вступати у прямі або непрямі відносини трудового найму з іншими роботодавцями, а також не займатися самостійною підприємницькою або іншою діяльністю (за виключенням викладацької та консалтингової з обов'язковим попереджувальним узгодженням з РОБОТОДАВЦЕМ);

2.2.5. постійно підвищувати професійну кваліфікацію як в рамках спеціальних програм, які реалізує РОБОТОДАВЕЦЬ, так і за власною ініціативою;

226 зберігати повну лояльність корпоративним інтересам РОБОТОДАВЦЯ.

III. ВЗАЄМНІ ПРАВА ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН.

3.1. З боку РОБОТОДАВЦЯ:

3.1.1. РОБОТОДАВЕЦЬ має право вимагати від СПІВРОБІТНИКА повного та вчасного виконання зобов'язань щодо цього Контракту (включаючи додатки до нього), а також дотримання доведених до нього вимог внутрішніх регламентів банку, та у випадку їхнього порушення — застосовувати до нього встановлені цими регламентами санкції адміністративного та (-або) економічного характеру;

3.1.2. РОБОТОДАВЕЦЬ несе відповідальність за повне та вчасне виконання прийнятих перед СПІВРОБІТНИКОМ зобов'язань, а у разі їхнього порушення — відшкодовує нанесену чому шкоду у порядку, який встановлено діючим законодавством.

3.2. Збоку СПІВРОБІТНИКА:

3.2.1. СПІВРОБІТНИК має право вимагати від РОБОТОДАВЦЯ повного та вчасного виконання зобов'язань щодо цього Контракту , а також дотримання інших положень, встановлених внутрішніми регламентами, які діють у банку, та у разі їх порушення — вимагати відшкодування нанесеної йому економічної та моральної шкоди, у тому числі і в судовому порядку ;

3.2.2. СПІВРОБІТНИК несе відповідальність за повне та вчасне виконання прийнятих перед РОБОТОДАВЦЕМ зобов'язань, а у разі їх порушення — беззаперечно приймає адміністративні та (-або) економічні санкції, які до нього застосовано (в тому числі, у разі нанесення банку прямої економічної шкоди — відшкодовує її у порядку, який встановлено діючим законодавством).

IV. ОСОБЛИВІ УМОВИ ЩОДО КОНТРАКТУ

4.1. Необхідною умовою дії цього Контракту у повному обсязі є випробувальний термін протягом _____ місяця (-ів), який зобов'язаний пройти СПІВРОБІТНИК до моменту зарахування до постійного штату персоналу РОБОТОДАВЦЯ.

Випробувальний термін починається з першого дня дії цього Контракту та завершується обов'язковою атестацією, за результатами якої РОБОТОДАВЕЦЬ приймає рішення про його результати. За пропозицією атестаційної комісії випробувальний термін може бути продовжено без узгодження зі СПІВРОБІТНИКОМ , але не більш, ніж на половину первинно встановленого терміну.

Процедура та критерії оцінки результатів проходження випробувального терміну встановлюються внутрішнім регламентом банку. На протязі усієї дії випробувального терміну на СПІВРОБІТНИКА поширюються усі механізми додаткової оплати праці та соціальної підтримки, які використовуються для постійного персоналу банку.

У разі незадовільних результатів проходження випробувального терміну цей Контракт автоматично припиняє свою дію з дня підписання відповідного наказу.

4.2. У випадку виробничої необхідності СПІВРОБІТНИК може бути без узгодження з ним переведений на роботу в інший підрозділ зі збереженням його попередньої посади, окладу та інших умов щодо цього Контракту.

За СПІВРОБІТНИКОМ зберігається право у разі неузгодження з рішенням РОБОТОДАВЦЯ достроково припинити дію цього Контракту у порядку, який передбачений відповідним розділом .

4.3. Інфляційна індексація заробітку СПІВРОБІТНИКА здійснюється у порядку, встановленому внутрішнім регламентом банку.

Примітка до розділу: в інших статтях розділу можуть бути вказані додаткові умови трудової діяльності СПІВРОБІТНИКА, а також зобов'язання, які додатково застосовуються щодо себе РОБОТОДАВЦЕМ в частині його соціальної підтримки та інших пільг.

V. ПОРЯДОК ТА УМОВИ ДОСТРОКОВОГО РОЗІРВАННЯ КОНТРАКТУ

5.1. Цей Контракт достроково припиняє свою дію у випадках:

- взаємоузгодженого рішення Сторін про дострокове його розірвання;
- припинення діяльності РОБОТОДАВЦЯ у випадку його ліквідації та комплексної реорганізації у порядку, який встановлено діючим законодавством;
- за ініціативою однієї із Сторін у разі порушення іншою стороною своїх зобов'язань, які прийняті на себе щодо цього Контракту.

5.2 Цей Контракт припиняє свою дію у наступні терміни:

- у разі взаємоузгодженого рішення Сторін — у визначені ними терміни;
- у разі ліквідації або комплексної реорганізації РОБОТОДАВЦЯ — у терміни, які визначено діючим законодавством;
- у разі розірвання за ініціативою однієї із сторін (за виключенням незадовільних результатів проходження випробувального терміну) — з обов'язковим попередженням іншої Сторони не менш, ніж за два тижня до терміну, який передбачається до фактичного припинення дії цього Контракту.

5.3. Уразі нанесення однією із Сторін економічної або моральної шкоди іншій Стороні в результаті порушень умов, цього розділу, вона може вимагати його відшкодування у судовому порядку.

VI. АДРЕСИ ТА ІНШІ РЕКВІЗИТИ СТОРІН:

6.1. РОБОТОДАВЦЯ: _____

_____

6.2. СПІВРОБІТНИКА: _____ (паспортні дані, рахунок у банку)

_____

Додатки до контракту:

1. Посадова інструкція, завізована СПІВРОБІТНИКОМ.
2. Розписка про ознайомлення з Інструкцією про порядок роботи із закритою інформацією.
3. _____
4. _____

(інші необхідні додатки до Контракту)

Підпис РОБОТОДАВЦЯ: Підпис СПІВРОБІТНИКА:

_____ _____

М.П.

Цей Контракт складається у 3-х автентичних примірниках, один з яких передається СПІВРОБІТНИКУ.

ДОДАТОК 2

ПОЛОЖЕННЯ ПРО СЛУЖБУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

ЗАТВЕРДЖЕНО
Президент банку
_____
«___»_____ 199__ р.

1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

1.1. Повне найменування Підрозділу — _____ (департамент, управління, відділ й т.п.) управління персоналом _____ (найменування банку).

1.2. Підлеглість Підрозділу:

— адміністративна — Президенту банку;

— функціональна (технічна) — Президенту банку.

1.3. Підставою для створення та ліквідації Підрозділу є рішення Правління банку, оформлене наказом його Голови (або Президента).

Підрозділ здійснює свою діяльність, керуючись діючим трудовим законодавством, цим Положенням, іншими внутрішніми регламентами банку, а також разовими розпорядженнями його керівництва.

1.4. Підрозділ очолюється _____(посада керівника служби), який призначається на дану посаду та усувається з неї наказом Президента банку.

Керівник служби управління персоналом з моменту призначення на посаду автоматично набуває статус віце-президента банку, який курує кадровий напрямок його діяльності.

В своїй діяльності Керівник служби персоналу керується цим Положенням, а також посадовою інструкцією, яка затверджується Президентом банку.

1.5. У функціональній (технічній) підлеглості Підрозділу знаходяться усі децентралізовані служби персоналу, які функціонують та знов створюються у територіальних відділеннях та філіях банку (якщо такі є).

1.6. Організаційна структура управління (ОСУ) Підрозділу та його штатний розклад наведені у додатках 1-2 до цього Положення.

1.7. Це Положення вводиться з моменту затвердження. Зміни та доповнення, які заносять в процесі його експлуатації, передбачають необхідність перезатвердження документу.

II. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ ПІДРОЗДІЛУ

2.1. Підрозділ управління персоналом функціонує у Банку як спеціалізована штабна служба, безпосередньо відповідальна за кадровий напрямок його діяльності.

2.2. Служба забезпечує розробку пропозицій по формуванню та оперативному коректуванню *довгострокової стратегії управління персоналом* Банку, готує їх до затвердження Правлінням й несе відповідальність за практичну реалізацію.

В рамках вищезазначеної стратегії Служба здійснює розробку впровадження та поточну експлуатацію *цілісної системи управління персоналом,* яка поширюється на усі структурні підрозділи Банку, включаючи регіональні філії та відділення.

2.3. До переліку основних функіональних обов'язків Служби за конкретними напрямками системи управління персоналом цим Положенням входять:

2.3.1. *Перспективне та поточне планування персоналу*, яке відбиває:

— формалізовані вимоги Банку до кваліфікаційних та особистих якостей кандидатів на заміщення конкретних робочих місць (посад);

— потреби Банку в цілому та його структурних підрозділів у створенні або скороченні робочих місць.

2.3.2. *Залучення та відбір персоналу*, включаючи:

— маркетингові дослідження на ринку трудових ресурсів відповідної спеціалізації;

— встановлення необхідних (у тому числі — довгострокових) зв'язків з профільними освітніми закладами, Службами працевлаштування, іншими елементами інфраструктури на ринку праці банківської сфери;

— розробку та постійне удосконалення методик відбору кандидатів на заміщення вакантних робочих місць у Банку;

— розробку та своєчасне оновлення методик залучення різноманітних категорій персоналу, які забезпечують можливість відбору кандидатів виключно на конкурсній основі;

— організацію процесу безпосереднього залучення та відбору персоналу у відповідності з зазначеними вище плановими документами та методиками.

2.3.3. Організація, методичне керівництво та координація *процесу оцінки результатів діяльності співробітників* як необхідної умови їх наступного розвитку та який включає в себе:

— розробку уніфікованої для Банку методики, яка узагальнює оцінки результатів діяльності конкретного співробітника за певний період часу, контроль за її практичним застосуванням у структурних підрозділах, реєстрація, систематизація та аналіз отримання результатів;

— формування типової процедури планової та дострокової атестації всіх категорій співробітників Банку, підготовка календарних

графіків їхнього проведення, безпосередня участь у засіданнях атестаційної комісії, реєстрація відповідних рішень та контроль за їхньою реалізацією.

2.3.4. Планування та координація *процесу розвитку персоналу* як комплексу організаційно-технічних заходів щодо послідовного приведення фактичного стану трудових ресурсів Банку у відповідності з його перспективними та поточними потребами, який включає в себе:

— первинний розвиток знов прийнятих на роботу співробітників, який забезпечує можливість їх найбільш повної та оперативної адаптації до нових умов діяльності;

— постійне навчання (підвищення кваліфікації, поглиблення професійної спеціалізації, перепідготовка) співробітників Банку за диференційними для кожної категорії персоналу освітніми програмами, які реалізуються на основі спеціальних планів, які регулярно розроблюються Службою;

— формування та оперативне управління резервом на висунення, яке забезпечує задоволення потреб Банку в управлінських кадрах, підготовлених з числа власних співробітників;

— підготовка формалізованої номенклатури типових управлінських рішень, які пов'язані з вертикальними та горизонтальними посадовими переміщеннями співробітників Банку за результатами проведеної оцінки.

2.3.5. Формування та подальший розвиток *механізмів організації та оплати праці, а також соціально-економічної підтримки співробітників*, які забезпечують відносний паритет інтересів Банку та його найманого персоналу, у тому числі:

— юридично відпрацьованого механізму індивідуальної контрактації співробітників;

— формалізованих відносин сопідлеглості в рамках затверджених організаційних структур управління (ОСУ) конкретних структурних підрозділів банку;

— формалізованих процедур рішення трудових спорів, пов'язаних з конкретними рішеннями у системі управління персоналом;

— яка застосовується в Банку номенклатури форм основної та додаткової оплати праці, а також соціально-економічної підтримки, диференційованих за базовими категоріями персоналу.

2.3.6. Організація та координація процесу психологічної підтримки персоналу, направленого на формування та підтримку соціально-психологічного клімату, який сприяє рішенню статутних задач Банку, в трудових колективах та включає в себе:

— періодичний контроль за фактичним станом психологічного клімату у формі регулярних обстежень, результати яких доводять до відома як керівництва відповідних структурних підрозділів, так і безпосередньо Правління Банку;

— оперативну корекцію психологічного клімату у конкретних структурних підрозділах банку з використання типової номенклатури методів колективного та індивідуального (вибіркового) характеру.

2.4. Поряд з експлуатацією конкретних операційних підсистем управління персоналом, Служба забезпечує:

2.4.1. Оперативне виконання *реєстраційних функцій* за всіма аспектами кадрового напрямку діяльності Банку, включаючи:

— підготовку проектів відповідних наказів та розпоряджень, забезпечення їхнього затвердження вищестоящим керівництвом Банку, а також контроль за повним та своєчасним виконанням цих рішень;

— оформлення індивідуальних контрактів;

— ведення особових справ та індивідуальних досьє співробітників.

2.4.2. Розробку, узгодження, впровадження та наступний розвиток усіх внутрішніх регламентів, методик, а також типових форм та робочих (у тому числі — оперативних, планових) документів у складі системи управління персоналом Банку.

Примітка: *до моменту затвердження робочих документів, здібних здійснити вплив на основну діяльність структурних підрозділів банка (наприклад, графіку навчання співробітників з відривом від виробництва й таке інш.). Служба зобов'язана у встановленому порядку узгодити їх з керівництвом цих підрозділів.*

2.4.3. Методичну допомогу керівництву структурних підрозділів Банку по усім питанням пов'язаним з експлуатацією системи управління персоналом.

2.4.4. Функціональне керівництво діяльністю децентралізованих кадрових служб у територіальних підрозділах Банку, включаючи прямий контроль за її результатами та оперативну організаційно-методичну допомогу, в тому числі — у формі навчання їх співробітників.

2.4.5. Формування, впровадження та контроль за ефективністю функціонування підсистеми інформаційного забезпечення по кадровому напрямку діяльності Банку, в подальшому — з можливістю її підключення до регіональних та міжрегіональних інформаційних мереж та баз даних.

2.4.6. Взаємодія між адміністрацією Банку та діючими у ньому громадськими організаціями, а також окремими співробітниками, у тому числі — з питань трудових спорів.

2.4.7. Встановлення та підтримка контактів Банку зі сторонніми організаціями, направлених на рішення усього комплексу задач щодо кадрового напрямку його діяльності.

2.4.8. Наступний розвиток системи управління персоналом Банку, у тому числі — у напрямку її комплексної автоматизації.

III. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРАВА ПІДРОЗДІЛУ

3.1. Цим розділом Положення визначаються права, об'єктивно необхідні Службі управління персоналом для найбільш ефективного виконання встановлених вище функціональних обов'язків.

3.2. Керівник служби має право брати участь в обговоренні будь-яких питань, які мають відношення до кадрового напрямку діяльності Банку, на засіданнях його вищих керуючих органів.

Керівник Служби вправі самостійно затверджувати будь-які внутрішні нормативно-методичні документи по усіх аспектах управління персоналом, за виключенням їх частини, віднесеної рішенням Правління Банку до власної компетенції.

Служба вправі контролювати дотримання усіма структурними підрозділами та посадовими особами Банку вимог, затвердженими внутрішніми нормативно-методичних документів з питань управління персоналу.

3.5. Співробітники Служби в рамках своєї компетенції мають право вимагати від керівництва структурних підрозділів банку своєчасної та повної передачі управлінської інформації, необхідної для виконання встановлених ним посадових функцій.

3.6. Керівник Служби вправі пропонувати кандидатури керівників децентралізованих кадрових служб територіальних підрозділів Банку та вносити пропозиції про звільнення їх від посади.

3.7. Керівник Служби у якості Віце-президента має право від імені Банку укладати (у межах, затверджених Службі фінансових лімітів) угоди та узгодження зі сторонніми юридичними та фізичними особами на виконання робіт, пов’язаних з експлуатацією та розвитком системи управління персоналом, контролювати їх виконання, здійснювати приймання встановлених результатів.

3.8. Служба має право здійснювати функціональне (технічне) керівництво діяльністю служби безпеки Банку по усіх питаннях, пов’язаних з управлінням персоналу, за виключенням віднесених до виключної компетенції Правління.

До компетенції Служби входить також вирішення питань про ступінь інформаційної закритості усіх документів та баз даних, які мають відношення до кадрового напрямку діяльності Банку.

3.9. Фахівці Служби мають право на участь у засіданнях усіх Атестаційних комісій Банку, у тому числі — при формуванні відповідних їхніх рішень.

У разі незгоди представника Служби з рішенням Атестаційної комісії, щодо представлення його керівника питання повинно бути передано на обговорення Центральною атестаційною комісією Банку.

IV. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДРОЗДІЛІВ

4.1. Служба управління персоналом несе встановлену цим Положенням адміністративну та економічну відповідальність за невиконання або неналежне виконаняя встановлених їй функціональних обов’язків.

4.2. Підставою для застосування до підрозділу адміністративних або економічних санкцій можуть виступати:

— негативна оцінка підсумкових або проміжних результатів щодо кадрового напрямку діяльності Банку зі сторони його вищих керівних органів;

— порушення у діяльності Підрозділу відмічені безпосередньо Президентом банку;

— обгрунтовані претензії щодо діяльності Підрозділу зі сторони інших віце-президентів або керівників структурних підрозділів Банку.

Рішення про застосування до Підрозділу відповідних адміністративних або економічних санкцій приймається безпосередньо Президентом банку.

4.3. Адміністративна відповідальність Підрозділу реалізується у формі різних форм дисциплінарних санкцій, які затосовуються Президентом банку у встановленому у Банку порядку безпосередньо до керівника Служби.

Керівник Служби від власного імені та в рамках власної компетенції вправі застосувати аналогічні санкії до винних співробітників Підрозділу.

4.4. Економічна відповідальність Підрозділу реалізується у формі централізованого зменшення суми квартальної премії, яка йому виділяється. При цьому на нього поширюється діючий у Банку уніфікований механізм економічного стимулювання штабних служб.

Керівник Служби самостійно визначає конкретні розміри дестимулювання підлеглих йому працівників безпосередньо винних в застосуванні до Підрозділу економічних санкцій.

ДОДАТКИ:

Додаток 1. Організаційна структура управління (ОСУ) служби персоналу, розробліється виходячи з умов діяльності конкретного банку з урахуванням викладених у главі Ш рекомендацій.

Додаток 2. Штатний розклад служби управління персоналу складається у процесі підготовки до впровадження нової системи управління персоналом, виходячи з виділення керівництвом банку ресурсів та наявності відповідних фахівців.

Додаток 1
до Типової форми
Контракту з головою
Правління ВАТ

ПОКАЗНИКИ
ефективності використання майна і прибутку,
що враховуються при укладанні контракту
з головою правління відкритого
акціонерного товариства

1. _____,
(прізвище, ім'я, по батькові)

який призначається головою правління ВАТ_____,
зобов'язується організовувати роботу товариства з метою досягнення таких результатів:

1.1. Основними показниками ефективності використання майна товариства та прибутку визначаються:

Показники	2003	2004	2005	2006	2007
Балансовий прибуток, тис. грн.					
Питома вага прибутку, що залишається у розпорядженні товариства та спрямовується: у фонд розвитку виробництва, % у фонд дивідендів, тис. грн.					
Обсяг товарної продукції, у тис. грн.					
Питома вага експорту в обсязі товарної продукції, %					
Структура обігових коштів, тис. грн., у тому числі: готова продукція товарно-матеріальні цінності незавершене виробництво					
Рентабельність товарної продукції, %					
Використання виробничих потужностей з випуску основних видів продукції (% за окремими видами продукції)					

1.2. Додаткові умови (визначають вимоги щодо технічного переозброєння, реконструкції, введення нових потужностей та ін.).

Зміст умови	Термін виконання

1.3. Керівник зобов'язується забезпечити підготовку виробництва і випуск таких видів продукції:

_____
(зазначити заходи, умови і термін їх здійснення)

_____

2. Цей додаток є невід'ємною частиною контракту
від «____» _____200_р. №_____

3. Підписи сторін:

Вищий орган товариства

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____
(підпис)

«____» _____200_р.

М.П.

Керівник

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____
(підпис)

«____» _____200__ р.

М.П.

ПОГОДЖЕНО

Галузеве міністерство (комітет)

_____
(підпис)

«___» _____ 200__ р.

М.П.

Орган місцевої виконавчої влади

_____
(підпис)

«___» _____ 200__р.

М.П.

Додаток 2
до Типової форми контракту
з головою правління ВАТ

ЗВІТ
Голови правління ВАТ
«_____»

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

1. Голова правління _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Орган, який уклав контракт_____
3. Термін дії контракту з _____ до _____
4. Звітний період_____

2. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ВАТ

1. Розмір прибутку за звітний період, що залишається у розпорядженні ВАТ _____
2. Рентабельність товариства за звітний період відповідно до попереднього _____
3. Вартість основних фондів _____
4. Фондоозброєність_____
5. Збереження профілю діяльності ВАТ _____
6. Кількість працівників_____
7. Середня зарплата за звітний період _____
(середньомісячна заробітна плата Керівника) _____
8. Стан структури балансу товариства:

Позиція балансу	тис. грн.	%
1. Основні засоби та інші позаоборотні активи; 2. Запаси та затрати; 3. Грошові кошти, розрахунки та інші активи.		
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів; 2. Довгострокові кредити та позикові пасиви, розрахунки та інші пасиви.		
Підсумок балансу		

9. Кредиторська заборгованість _____, у т.ч. комерційним банкам _____

10. Наявність цільового бюджетного фінансування, шляхи його використання _____

11. Участь в інших товариствах (наявність часток, паїв) _____ _____

12. Додаткові відомості _____

3. СОЦІАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ВАТ

1. Укладання та виконання колективної угоди _____
2. Надання працівникам соціальних пільг _____
3. Кошторис розподілу коштів, спрямованих на соціальну сферу та пільги працівникам _____
4. Використання об'єктів соціально-побутового призначення _____ _____
5. Інші показники _____

Голова правління ВАТ _____

(підпис, дата)

М.П.

ДОДАТОК 5

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ТРУДОВИЙ КОНТРАКТ ДЛЯ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.

Індивідуальній трудовий контракт _____
(повна назва банку)

Реєстраційний №_____
Дата складання: «___» _____ 199__ р. м. _____

(назва банку)в особі, яка діє від його імені, (посада, прізвище, І. Б. керівника), яка має назву в подальшому «Роботодавець»,та пан (Прізвище І. Б. співробітника), який називається в подальшому «Співробітник», який діє від свого імені, уклали цей Контракт про слідуюче:

І. ПРЕДМЕТ ТА ТЕРМІН ДІЇ КОНТРАКТУ

Предметом цього Контракту є відносини трудового найму між РОБОТОДАВЦЕМ та СПІВРОБІТНИКОМ, якого наймають на постійну роботу у _____ (повна назва структурного підрозділу банку) _____ на посаду _____ (повна назва посади за штатним розкладом)_____.

Протягом усього терміну дії цього Контракту основна оплата праці СПІВРОБІТНИКА здійснюється з використанням _____ (форма окладу)__посадового окладу у розмірі _____ умовних одиниць за місяць.

Контракт набуває сили з «___» _____ 200__ року та діє до «___» _____199__ р.

Можливі доповнення та зміни щодо цього розділу визначаються розділом 1V Контракту.

ІІ. ВЗАЄМНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ СТОРІН

2.1.Роботодавець цим приймає на себе наступні зобов'язання:

2.1.1. забезпечити СПІВРОБІТНИКУ організаційні, технічні та інші умови, які необхідні йому для ефективного виконання посадових функцій та інших, визначених цим Контрактом, зобов'язань;

2.1.2. поширити на СПІВРОБІТНИКА дію функціонуючих у банку механізмів додаткової оплати праці та соціальної підтримки;

2.1.3. сплачувати СПІВРОБІТНИКУ основну та додаткову заробітну плату у порядку та у терміни, які встановлено внутрішніми регламентами банку та умовами цього Контракту;

2.1.4. Забезпечити СПІВРОБІТНИКУ умови праці, а також соціальні гарантії не гірше, ніж встановлені діючим трудовим законодавством.

2.2.СПІВРОБІТНИК цим приймає на себе наступні зобов'язання:

2.2.1. протягом усього періоду своєї трудової діяльності у банку вчасно та у повному обсязі виконувати функціональні зобов'язання , які встановлено його посадовою інструкцією, яка є невід'ємним додатком до цього Контракту;

2.2.2. дотримуватися встановленого внутрішніми регламентами банку розпорядку робочого дня, правил трудової дисципліни, вимог щодо забезпечення особистої та банківської безпеки, а також інших умов, які доведено до відома РОБОТОДАВЦЕМ;

2.2.3. ні в якому разі не розголошувати інформацію, яка містить комерційну або банківську таємницю, а також інші конфіденційні відомості , які довірені або стали йому відомі у процесі роботи у банку (перелік вказаних відомостей, а також правила роботи із закритою інформацією доводять до відома СПІВРОБІТНИКА з використанням спеціальної інструкції під розписку , яка додається до цього Контракту);

2.2.4. протягом усього періоду дії цього Контракту не вступати у прямі або непрямі відносини трудового найму з іншими роботодавцями, а також не займатися самостійною підприємницькою або іншою діяльністю (за виключенням викладацької та консалтингової з обов'язковим попереджувальним узгодженням з РОБОТОДАВЦЕМ);

2.2.5. постійно підвищувати професійну кваліфікацію як в рамках спеціальних програм, які реалізує РОБОТОДАВЕЦЬ, так і за власною ініціативою;

226 зберігати повну лояльність корпоративним інтересам РОБОТОДАВЦЯ.

III. ВЗАЄМНІ ПРАВА ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

3.1. З боку РОБОТОДАВЦЯ:

3.1.1. РОБОТОДАВЕЦЬ має право вимагати від СПІВРОБІТНИКА повного та вчасного виконання зобов'язань щодо цього Контракту (включаючи додатки до нього), а також дотримання доведених до нього вимог внутрішніх регламентів банку, та у випадку їхнього порушення — застосовувати до нього встановлені цими регламентами санкції адміністративного та (-або) економічного характеру;

3.1.2. РОБОТОДАВЕЦЬ несе відповідальність за повне та вчасне виконання прийнятих перед СПІВРОБІТНИКОМ зобов'язань, а у разі їхнього порушення — відшкодовує нанесену чому шкоду у порядку, який встановлено діючим законодавством.

3.2. Збоку СПІВРОБІТНИКА :

3.2.1. СПІВРОБІТНИК має право вимагати від РОБОТОДАВЦЯ повного та вчасного виконання зобов'язань щодо цього Контракту , а також дотримання інших положень, встановлених внутрішніми регламентами, які діють у банку, та у разі їх порушення — вимагати відшкодування нанесеної йому економічної та моральної шкоди, у тому числі і в судовому порядку;

3.2.2. СПІВРОБІТНИК несе відповідальність за повне та вчасне виконання прийнятих перед РОБОТОДАВЦЕМ зобов'язань, а у разі їх порушення — беззаперечно приймає адміністративні та (-або) економічні санкції, які до нього застосовано (в тому числі, у разі нанесення банку прямої економічної шкоди — відшкодовує її у порядку, який встановлено діючим законодавством).

IV. ОСОБЛИВІ УМОВИ ЩОДО КОНТРАКТУ

4.1. Необхідною умовою дії цього Контракту у повному обсязі є випробувальний термін протягом _____ місяця (-ів), який зобов'язаний пройти СПІВРОБІТНИК до моменту зарахування до постійного штату персоналу РОБОТОДАВЦЯ .

Випробувальний термін починається з першого дня дії цього Контракту та завершується обов'язковою атестацією, за результатами якої РОБОТОДАВЕЦЬ приймає рішення про його результати. За пропозицією атестаційної комісії випробувальний термін може бути продовжено без узгодження зі СПІВРОБІТНИКОМ , але не більш, ніж на половину первинно встановленого терміну.

Процедура та критерії оцінки результатів проходження випробувального терміну встановлюються внутрішнім регламентом банку. На протязі усієї дії випробувального терміну на СПІВРОБІТНИКА поширюються усі механізми додаткової оплати праці та соціальної підтримки, які використовуються для постійного персоналу банку.

У разі незадовільних результатів проходження випробувального терміну цей Контракт автоматично припиняє свою дію з дня підписання відповідного наказу.

4.2. У випадку виробничої необхідності СПІВРОБІТНИК може бути без узгодження з ним переведений на роботу в інший підрозділ зі збереженням його попередньої посади, окладу та інших умов щодо цього Контракту.

За СПІВРОБІТНИКОМ зберігається право у разі неузгодження з рішенням РОБОТОДАВЦЯ достроково припинити дію цього Контракту у порядку, який передбачений відповідним розділом .

4.3. Інфляційна індексація заробітку СПІВРОБІТНИКА здійснюється у порядку, встановленому внутрішнім регламентом банку.

Примітка до розділу: в інших статтях розділу можуть бути вказані додаткові умови трудової діяльності СПІВРОБІТНИКА , а також зобов'язання, які додатково застосовуються щодо себе РОБОТОДАВЦЕМ в частині його соціальної підтримки та інших пільг.

V. ПОРЯДОК ТА УМОВИ ДОСТРОКОВОГО РОЗІРВАННЯ КОНТРАКТУ

5.1. Цей Контракт достроково припиняє свою дію у випадках:

— взаємоузгодженого рішення Сторін про дострокове його розірвання;

— припинення діяльності РОБОТОДАВЦЯ у випадку його ліквідації та комплексної реорганізації у порядку, який встановлено діючим законодавством;

— за ініціативою однієї із Сторін у разі порушення іншою стороною своїх зобов'язань, які прийняті на себе щодо цього Конткакту.

5.2 Цей Контракт припиняє свою дію у наступні терміни:

— у разі взаємоузгодженого рішення Сторін — у визначені ними терміни;

— у разі ліквідації або комплексної реорганізації РОБОТОДАВЦЯ - — у терміни, які визначено діючим законодавством;

— у разі розірвання за ініціативою однієї із сторін (за виключенням незадовільних результатів проходження випробувального терміну) — з обов'язковим попередженням іншої Сторони не менш, ніж за два тиждня до терміну, який передбачається до фактичного припинення дії цього Контракту.

5.3. Уразі нанесення однією із Сторін економічної або моральної шкоди іншій Стороні в результаті порушень умов, цього розділу, вона може вимагати його відшкодування у судовому порядку.

VI. АДРЕСИ ТА ІНШІ РЕКВІЗИТИ СТОРІН:

6.1.РОБОТОДАВЦЯ: _____

_____

_____

6.2.СПІВРОБІТНИКА: _____ (паспортні дані, рахунок у банку)

_____

Додатки до контракту:

1. Посадова інструкція, завізована СПІВРОБІТНИКОМ.
2. Розписка про ознайомлення з Інструкцією про порядок роботи із закритою інформацією.
3. _____
4. _____ (інші необхідні додатки до Контракту)_____

Підпис РОБОТОДАВЦЯ: Підпис СПІВРОБІТНИКА:

_____ _____

М.П.

Цей Контракт складається у 3-х автентичних примірниках, один з яких передається СПІВРОБІТНИКУ

ДОДАТОК 6

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ СПІВРОБІТНИКА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

_____
(повна назва банку)

Система управління персоналом
Код документу НМ/ПІ — _____

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

_____
(повне найменування посади)

_____
(найменування структурного підрозділу)

ЗАТВЕРДЖЕНО
(найменування посади, яка затверджує ПІ керівника)
_____
«___» _____199___ р.

I. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА.
II. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО СПІВРОБІТНИКА.
III. ПІДЛЕГЛІСТЬ, ПОРЯДОК ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ ТА УСУНЕННЯ З НЕЇ.
IV. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ СПІВРОБІТНИКА.
V. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРАВА СПІВРОБІТНИКА.
VI. ПОСАДОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СПІВРОБІТНИКА.

З посадовою інструкцією ознайомлений до моменту підписання індивідуального трудового Контракту, копія мною отримана.

(особистий підпис співробітника, якого наймаю)

«___» _____ 199___ р.

Ця посадова інструкція
встановленим вимогам відповідає
(віза Служби управління персоналом)
«___» _____ 199___ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КЕРІВНИКА СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Президент банку
_____
«___» _____ 199__ р.

1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

1.1. Ця Посадова інструкція (далі за текстом — «Документ») розроблена у відповідності з «Положенням про порядок індивідуальної контрактації персоналу банку».

1.2. Метою документу є визначення формалізованих кваліфікаційних вимог до посади «Керівник служби управління персоналом» за затвердженим штатним розкладом банку, які виникають з її функціональних обов'язків, прав, а також відповідальності за їх виконання.

1.3. Необхідні зміни й доповнення до цього Документу можуть заноситися за рішенням посадової особи, яка його затверджує, у порядку перезатвердження.

1.4. Документ є необхідним додатком до індивідуального трудового контракту відповідного фахівця та з моменту візування ним набуває юридичної сили.

II. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ

2.1. Освітній рівень — вища професійна (економічна, юридична або гуманітарна) освіта.

2.2. Стаж роботи за фахом:

— у фінансово-кредитній сфері — не менше 3 років;

— у складі кадрових служб — не менше 5-ти років;

— на керівних посадах — не менше 5-ти років.

2.3. Додатковими кваліфікаційними вимогами є:

— відсутність негативних характеристик з попередніх місць трудової діяльності;

— успішне проходження процедури відбору претендентів, яка діє у банку, на заміщення керівних посад;

— вік на момент заміщення посади не старше 50-ти років для чоловіків та 45-ти років для жінок;

— відсутність медичних протипоказань до трудової діяльності високостресового характеру.

III. ПІДЛЕГЛІСТЬ, ПОРЯДОК ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ ТА УСУНЕННЯ З НЕЇ

3.1. Керівник служби управління персоналом адміністративно та технічно (функціонально) є підлеглим Президенту банку.

Виконання розпоряджень, вихідних безпосередньо від інших посадових осіб, є обов'язковим для нього лише у випадку формалізованого закріплення відповідних управлінських процедур у внітрішніх регламентах банку, які затверджено у встановленому порядку.

3.2. Керівник служби управління персоналом призначається на посаду та усувається з неї наказом Президенту банку.

Підстави для усунення з посади визначаються умовами індивідуального трудового контракту.

IV. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ СПІВРОБІТНИКА

4.1. Керівник служби управлівння персоналом в своїй діяльності керується:

— діючим законодавством;

— Статутом та іншими внутрішніми нормативно-методичними документами банку;

— Положенням про Службу управління персоналу;

— цією Посадовою інструкцією;

— розпорядженнями Президенту банку, які оформлені у належному порядку.

4.2. До основних функціональних обов'язків керівника Служби управління персоналом за виконання яких він несе безпосередньо персональну відповідальність, належать:

4.2.1. Підготовка пропозицій по формуванню довгострокової стратегії розвитку кадрового направлення діяльності банку та кадрової політики, яка з неї витікає, забезпечення їх практичної реалізації після відповідного затвердження, а також наступної оперативної коректировки при зміні зовнішніх або внутрішніх умов функціонування організації.

4.2.2. Організація розробки цілісної системи управління персоналом з необхідним комплексним забезпеченням, координація та контроль за ефективністю процесу її впровадження та наступної експлуатації.

4.2.3. Поточний контроль за повним та своєчасним задоволенням визначених системою потреб структурних підрозділів банку у трудових ресурсах необхідної кваліфікації та спеціалізації, а також їх наступним розвитком.

4.2.4. Координація діяльності структурних підрозділів банку по усіх аспектах управління персоналом, організація процесу здійснення ним необхідної методичної допомоги.

4.2.5. Координація діяльності децентралізованих кадрових служб у регіональних відділеннях та філіях банку, а також процесу здійснення ним необхідної організаційно-методичної допомоги та поточного централізованого контролю.

4.2.6. Організація процесу взаємодії банку зі сторонніми юридичними та фізичними особами по питанням поточної експлуатації та перспективного розвитку системи управління персоналом.

4.2.7. Організація та поточний контроль за процесом взаємодії адміністрації та громадських організацій, які представляють інтереси найманого персоналу.

4.2.8. Своєчасне й об'єктивне інформування Правління банку про результати функціонування системи управління персоналу у режимі регулярної звітності та позапланових повідомлень.

V. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРАВА СПІВРОБІТНИКА

5.1. По відношенню до вищестоящих інстанцій керівник Служби управління персоналом вправі:

5.1.1. У якості віце-президента банку брати участь у засіданнях Правління та заносити на обговорення питання кадрового характеру:

— віднесені у відповідності з внутрішнім регламентом банку до виключної компетенції його Правління;

— які вимагають змін діючих внутрішніх регламентів банку;

— зв'язані з невиконанням нормативних вимог керівниками структурних підрозділів банку, рівними йому за посадою (т.т. іншими членами Правління).

5.1.2. Звертатися безпосередньо до Президента банку по усіх питаннях, які вимагають його безпосередньої участі.

5.2. По відношенню до інших підрозділів банку керівник Служби вправі:

5.2.2. Здійснювати пряме технічне (функціональне) керівництво діяльністю керівників децентралізованих кадрових служб регіональних відділень та філій банку, пропонувати кандидатури на відповідні вакантні посади та представляти до усунення з них.

5.3. По відношенню до співробітників Служби управління персоналом її керівник вправі:

5.3.1. Здійснювати адміністративне керівництво діяльністю усіх вказаних співробітників.

5.3.2. Здійснювати технічне (функціональне) керівництво діяльністю керівників структурних підрозділів Служби, самостійно виділених в організаційній структурі управління (ОСУ), а також фахівців, безпосередньо підлеглих йому, уникаючи проміжні ланки.

5.4. По відношенню до сторонніх для банку юридичних та фізичних осіб керівник Служби управління персоналом вправі:

5.4.1. У межах, виділених Службі фінансових лімітів, визначати номенклатуру робіт та послуг, які належать до виконання сторонніми організаціями та фізичними особами.

5.4.2. Визначати безпосередніх виконавців вищезазначених робіт, проводити відповідні переговори та від імені банку укладати з ними угоди (контракти).

5.4.3. Контролювати виконання робіт, які передані до виконання, здійснювати приймання їх результатів та видавати розпорядження про оплату праці в цілому або завершених етапів.

УІ. ПОСАДОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СПІВРОБІТНИКА

6.1. Керівник Служби несе персональну відповідальність за кадрове направлення діяльності банку в цілому та ефективне функціонування системи управління персоналом окремо.

6.2. При порушенні вимог індивідуального трудового контракту, включаючи цю Посадову інструкцію, до керівника Служби за особистим рішенням Президента банка можуть бути застосовані наступні санкції:

6.2.1. Адміністративного характеру:

— попередження про неповну службову відповідальність;

— догана;

— догана з попередження про термінове розривання контракту;

— термінове розривання контракту (звільнення або зниження у посаді);

6.2.2. Економічного характеру:

— разове позбавлення або зменшення розміру квартальної премії;

— тимчасове позбавлення пільг соціально-економічного характеру.

6.3. Факт настання відповідальності керівника Служби фіксується Президентом банку:

— на підставі незадовільної оцінки зі сторони Правління банку його діяльності за кадровим напрямком;

— з урахуванням обґрунтованих претензій до діяльності Служби управління персоналом зі сторони керівництва структурних підрозділів банку;

— виходячи з власної негативної оцінки результатів роботи керівника Служби як одного зі своїх заступників.

6.4. Санкції, використані по відношенню до керівника Служби управління персоналом, оформлюються наказом Президента банку та фіксуються в особовій справі керівника, який є винним.

З Посадовою інструкцією ознайомлений до моменту підписання індивідуального трудового контракту, копія мною отримана.

_____ / / «___» _____ 199___ р.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ВИНОГРАДСЬКИЙ Микола Данилович, академік
Академії економічних наук України, д-р екон. наук. професор
ВИНОГРАДСЬКА Алла Миколаївна, член-кореспондент
Академії економічних наук України, канд. екон. наук, доц.
ШКАНОВА Олена Миколаївна, член-кореспондент
Академії економічних наук України, канд. екон. наук. доц.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2-ге видання

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Керівник видавничих проектів – *Б. А. Сладкевич*
Друкується в авторській редакції
Дизайн обкладинки – *Б. В. Борисов*

Підписано до друку 02.07.2008. Формат 60x84 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.
Умовн. друк. арк. 28,5.
Тираж 1000 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA
Свідоцтво ДК 2458 від 30.03.2006