

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка

КАДРОВА ПОЛІТИКА

Навчальний посібник

Рекомендовано до друку вченою радою Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка
(протокол № 10 від 29 жовтня 2020 р.)

Рецензенти:

Матвейчук Л.О., доктор наук з державного управління, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

Водянка Л. Д., кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича;

Гайбура Ю.А., кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем Подільського державного аграрно-технічного університету.

Андрейцева І.А. Кадрова політика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 175 с.

Навчальний посібник призначений для вивчення стратегії формування, збереження, розвитку та раціонального використання кадрових ресурсів у сучасних умовах. Посібник містить теоретичний матеріал за темами, питання для самоконтролю, глосарій.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти і викладачів ВНЗ. Посібник буде корисним для менеджерів з персоналу, практиків, які цікавляться питаннями ефективного управління організацією.

© Андрейцева І.А., 2020

ПЕРЕДМОВА

Управління персоналом набуває важливого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку, особливо в умовах глобалізації економіки та вільного ринку. Більшість фахівців формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи її відмінності: за критеріями оцінки ефективності; за ознакою контролю; за формою організації.

Водночас відмічається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб. Характерна риса в організації роботи з персоналом – прагнення кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їхнього життєвого циклу з моменту працевлаштування працівника до виплати йому пенсійної винагороди.

Підвищення ролі персоналу і зміни ставлення до нього керівників і підприємців зумовлені насамперед глибокими змінами у виробництві. Науково-технічний прогрес в останні десятиліття став причиною значних новацій у трудовій діяльності.

Отже, кадрова політика розглядається як цілеспрямована стратегія формування, збереження, розвитку та раціонального використання кадрових ресурсів. Вона визначає місце і роль кадрів в організації, цілі, найважливіші напрямки, пріоритети й принципи роботи з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи раціонального використання кадрового потенціалу.

Метою дисципліни – формування системи фундаментальних знань з кадрового менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією; базових знань та практичних навичок, необхідних для розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Основні завдання дисципліни полягають у:

- здатності застосовувати на практиці методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу та ефективного управління колективом;
- вмінні структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати терміни їх виконання;
- спроможності планувати роботу організації, її підрозділів та працівників;
- здатності налагоджувати ефективні комунікації під час управління;
- вмінні використовувати методи оцінки для персоналу організації;
- здатності складати основні види організаційних документів, що забезпечують діяльність організації;
- вмінні приймати рішення у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування.

Навчальний посібник адресовано студентам економічних спеціальностей, майбутнім менеджерам з персоналу і всім тим, хто цікавиться питаннями

діагностики та управління організацією.

У посібнику детально висвітлено кадрову політику підприємства, діяльність кадрової служби, планування персоналу та його професійну мобільність, трудову адаптацію. Особливу увагу приділено трудовому законодавству, мотивуючим факторам кадрового менеджменту, підготовці кадрів та їх кар'єрі. Розглянуто питання керування конфліктами та організації ділових переговорів.

Здобуті знання дозволять студентам правильно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни у структурі персоналу організації, попереджати кризові ситуації в його діяльності, а також розробити систему його ефективного розвитку.

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- 1.1. Організація як об'єкт управління.
- 1.2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
- 1.3. Менеджери в організації.
- 1.4. Предмет і завдання дисципліни «Кадрова політика».
- 1.5. Персонал як об'єкт кадрової політики.
- 1.6. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому.

Мета – визначити основні поняття та розкрити сутність менеджменту, кадрової політики, розглянути предмет, завдання, об'єкт дисципліни «Кадрова політика», дослідити тенденції роботи з персоналом на ретроспективу.

1.1. Організація як об'єкт управління

Перш ніж усвідомити сутність категорії “менеджмент”, слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

За визначенням Ч. Бернарда: “Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування);
- інформаційні ресурси.

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) поділ праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини має назву **горизонтального поділу праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому **вертикальному поділі праці**,

тобто у діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального поділу праці в організації. Оскільки поділ праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед собою цілей.

Складові успіху:

- а) виживання, тобто можливість існувати якомога довше;
- б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Дракера:

– *результативність* є наслідком того, що робляться потрібні слухні речі (*doing the right things*);

– *ефективність* є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння – це щось невідчутне на дотик, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Як менеджери сприяють ефективній та результативній діяльності організацій? Вони це роблять у процесі виконання *чотирьох основних функцій менеджменту*:

- 1) *планування*;
- 2) *організація*;
- 3) *мотивація*;
- 4) *контроль*.

Отже, у вузькому розумінні **менеджмент** – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «цикл менеджменту».

Слід зауважити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління носить дискретний характер (в понеділок – планування, у вівторок – організація). Реально у роботі менеджера постійно сполучаються усі перелічені функції менеджменту.

1.2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття: “управління”; “менеджмент”; “адміністрування”; “керування”.

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи.

“Менеджмент” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

“Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

“Керування” – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

“Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова “manus” – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов’язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття “менеджмент”. Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме:

- менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

- перші вважають, що менеджмент – це професія, що орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

- другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;

- треті вважають, що менеджмент – це процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера – це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент. У широкому розумінні **менеджмент** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей (рис. 1.1).

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки кадрового менеджменту, складає її основи, які і є предметом вивчення курсу “Кадрова політика” як навчальної дисципліни.

При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї, або іншої організації. “Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам’ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху”.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не завжди однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не піддається кількісному аналізу, і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію та власний досвід.

Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

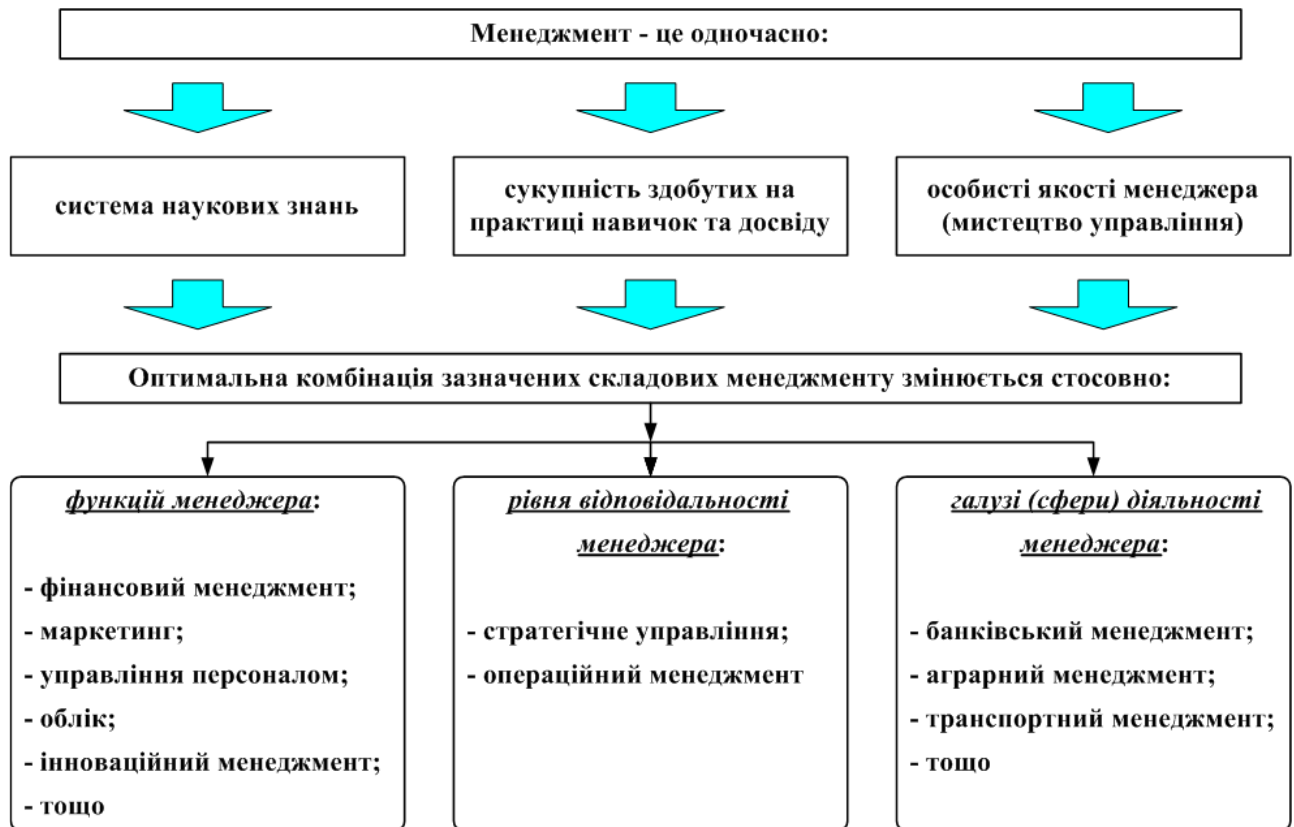


Рис. 1.1. Основні складові та сфери менеджменту

1.3. Менеджери в організації

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій працівників. Для цього потрібно дати відповідь на декілька конкретних запитань, а саме:

1. Які ознаки діяльності менеджера?
2. На які об'єкти спрямована діяльність менеджера?
3. Які ролі виконують менеджери в організації?
4. Які особисті якості необхідні менеджерові?

Директор, керівник групи, начальник, завідувач - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них **ознаки діяльності:**

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, **менеджер** – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

До основних **компонентів внутрішнього середовища** організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, працівники.

Зовнішнє середовище прямого впливу містить: постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

До **зовнішнього середовища опосередкованого впливу** включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти.

З цими компонентами доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні **сфери менеджменту**:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) фінансовий облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Менеджер може:

- керувати будь-якою з них (або її частиною);
- керувати кількома одразу;
- керувати всією організацією в цілому.

У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють **три рівні менеджменту**: вищий, середній і нижчий.

До **вищого рівня** відноситься невелика група основних керівників організації: президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту:

- формулюється місія та встановлюються організаційні цілі;
- визначається загальнокорпоративна стратегія та основні завдання щодо її реалізації;
- приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок.

До **середнього рівня менеджменту** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації. Вони відповідальні за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників, яке нове обладнання придбати, як використовувати засоби масової інформації для реклами.

До менеджерів *нижчого рівня* відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів.

Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.

Отже, вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус, у свою чергу, визначає характер міжособових відносин менеджера: з його начальниками, з працівниками рівного рангу, з підлеглими. З іншого боку, такі міжособові відносини забезпечують менеджеру отримання інформації, яка необхідна йому для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити *ролі менеджерів в організації* та класифікувати їх за трьома групами (**міжособові ролі, інформаційні ролі, ролі, пов'язані з прийняттям рішень**).

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях).

Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.

Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді).

Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки).

Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації.

Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Численні дослідження у західних країнах стосовно *якостей, необхідних успішному менеджеру*, дозволяють лише приблизно окреслити основні з них:

- **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);
- **діагностичні здібності** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені якості необхідні на різних рівнях управління організацією у різному ступені.

1.4. Предмет і завдання кадрової політики

Кадрова політика вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.

Дисципліна «Кадрова політика» розглядає широке коло питань – від історії розвитку праці до оцінки ефективності його діяльності, розвивається на стику економічних, управлінських, психологічних та соціально-гуманітарних наук.

Принципи кадрового менеджменту – правила й основні положення і норми, якими повинні користуватися керівники і фахівці в процесі кадрового менеджменту:

- 1) науковість, демографічний централізм, плановість, єдність, розпорядництво;
- 2) сполучення й колегіальність, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне, цільове керування;
- 3) контроль виконання рішень.

Предметом дисципліни «Кадрова політика» є:

- управління інноваціями в кадровій роботі;
- управління компетенціями;
- управління конфліктами;
- управління персоналом організації;
- управління поведінням;
- управління професійною орієнтацією;
- управління процесом вивільнення персоналу;
- управління за допомогою постановки цілей;
- управління соціально-професійним просуванням;

- управління соціальною сферою;
- управління соціально-трудовими відносинами;
- управління стресами;
- управління трудовою адаптацією персоналу.

Сутність і завдання кадрової політики зводиться до: оцінки ефективності праці й діяльності людини, психофізіології праці, проблем зайнятості населення, управління трудовими ресурсами, проблем державної служби, основ організаційного проектування і побудови системи управління персоналом, методів формування цілей, функцій організаційної структури управління персоналом, кадрового, інформаційно-технічного, нормативно-методичного правового забезпечення системи управління персоналом, управління компетенцією, планування роботи з персоналом, змісту оперативного плану роботи з персоналом, методів визначення потреби в персоналі, нормування й обліку чисельності персоналу, технології управління персоналом і його розвитку, профорієнтації і трудової адаптації, підвищення кваліфікації кадрів, управління соціальним розвитком організації.

Характерні види робіт з персоналом:

- розробка інструкцій, що формують посадові обов'язки працівників;
- розробка програм професійної підготовки і розвитку персоналу;
- організація просування персоналу;
- розробка систем оцінки результатів і стимулювання праці.

Критерії оцінки персоналу:

- здатність приймати рішення;
- комерційна та ділова орієнтація;
- здатність до навчання; системне мислення;
- наполегливість і завзятість; самостійність, ініціативність, діяльність;
- самоорганізація і здатність розподіляти час;
- організаційні здібності;
- здатність до переконання і співробітництва;
- здатність ведення переговорів;
- міжособистісні контакти;
- знання англійської мови та інформатики.

Нова стратегія персоналу:

- відмова від масового використання вузькоспеціалізованих працівників;
- співробітництво компаній з університетами, коледжами, академіями;
- використання системи безперервного навчання й підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства, самоосвіта;
- урахування багатьох факторів із складними взаємозв'язками;
- перехід від «наукового» управління до ситуаційного підходу.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми.

1.5. Персонал як об'єкт кадрової політики

Персонал управління – сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування:

- керівники;
- фахівці;
- технічні виконавці.

Персонал - (від лат. persona - особистість) - колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу – володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом, у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактору, в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

Кадровий менеджмент розглядає персонал, як:

- 1) персонал-витрати;
- 2) персонал-ресурс;
- 3) персонал-технологі.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

1. Постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.

2. Тимчасові, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до чотирьох місяців.

3. Сезонні, прийняті на роботу, які носять сезонний характер, на термін до шести місяців.

Не включають в облікову чисельність і відносять до працівників необлікового складу зовнішніх сумісників, які запрошені для виконання разових робіт та працюють на основі договору цивільно-правового характеру

та тих, що направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендії за рахунок підприємства.

1.6. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому

У рамках загальної концепції розвитку підприємства виділяють три найважливіші частини кадрової політики:

– *виробнича концепція*, пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т. д.;

– *фінансово-економічна концепція*, що враховує основні аспекти грошових ресурсів;

– *соціальна концепція*, пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, обумовив відхід від розуміння роботи з кадрами як тільки адміністративної роботи. Виникла необхідність ширшого обліку мотиваційних процесів.

Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів:

– забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;

– створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю.

До стратегічних факторів успіху відносять:

– наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;

– чудове обслуговування з застосуванням відповідних технічних засобів;

– висока якість продукції;

– використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;

– готовність у негайного постачання;

– почуття економічної відповідальності;

– дотримання економічної рівноваги;

– кваліфікований кадровий потенціал;

– гнучкі організаційні структури.

Запитання для самоконтролю

1. Схарактеризуйте організацію та складові її успіху.
2. Окресліть роль менеджера в організації.
3. Обґрунтуйте поняття: «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування».
4. Розкрийте критерії оцінки персоналу.

5. Означте фактори успіху організації.
6. Опишіть загальну системну модель організації.
7. Дайте визначення категорій «предмет», «об'єкт», «завдання», «принципи дисципліни «Кадрова політика».

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ

- 2.1. Сутність і види адаптації персоналу організації.
- 2.2. Цілі і завдання трудової адаптації.
- 2.3. Управління процесом трудової адаптації.

Мета - визначити цілі та завдання трудової адаптації, схарактеризувати сутність і види адаптації персоналу організації, розкрити управління процесом трудової адаптації.

2.1. Сутність і види адаптації персоналу організації

Трудова адаптація персоналу виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів і є регулятором зв'язку між системою освіти і практичною діяльністю. Успішна адаптація персоналу, разом з його наймом та відбором, є необхідною для забезпечення низької плинності кадрів.

Адаптація персоналу є важливою ланкою кадрового менеджменту. Справді, стаючи працівником конкретного підприємства, новачку потрібно прийняти організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації. Він мусить по новому оцінити свої думки, звички, співвідносити їх з прийнятими у колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

Саме недостатня увага служби по роботі з персоналом до цієї функції, відсутність чітко регламентованих процедур з адаптації нових співробітників, тягне за собою не влиття нового співробітника в колектив. Відповідно, ефективність заходів щодо комплектування організації персоналом знижується, та й ефективність діяльності організації в цілому, падає.

Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація – процес знайомства співробітника з діяльністю та організацією і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища.

Важливим завданням роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією. Адаптація виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів і є регулятором зв'язку між системою освіти і виробництвом. Вона покликана сприяти покриттю потреб

організацій у робочій силі та в необхідному якісному і кількісному відношенні для підвищення їх прибутковості та конкурентоспроможності.

Найчастіше адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках професії, включаючи його у виробничу діяльність, засвоєння ним умов і досягнення нормативів ефективної праці. Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки в колективі, встановлення відносин співробітництва працівника і колективу.

Адаптація спрямована на:

- забезпечення більш швидкого входження в посаду нового співробітника;
- зменшення кількості помилок, пов'язаних з включенням в роботу;
- зменшення стартових витрат за рахунок зменшення термінів досягнення новим співробітником встановлених стандартів виконання робіт;
- формування позитивного образу організації, зменшення дискомфорту перших робочих днів, зниження тривожності, невпевненості нового співробітника;
- оцінку рівня кваліфікації та потенціалу нового співробітника під час проходження ним випробувального терміну.

Трудова адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва при умові нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці і відпочинку. Залежно від наявності у працівника попереднього досвіду виділяють два напрямки трудової адаптації: *первинну і вторинну*.

Первинна адаптація – це пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності і вперше включаються в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві.

Вторинна адаптація – пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності, яка може бути пов'язана як зі зміною місця роботи, об'єкта діяльності, професійної ролі, так і з пристосуванням працівника до мінливого зовнішнього середовища.

У теоретичному та практичному плані виділяють **2 види адаптації: виробничу і позавиробничу**. У свою чергу виробнича адаптація включає в себе *професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну і санітарно-гігієнічну адаптацію*.

Професійна адаптація – пристосування працівника до нової професії, повне і успішне оволодіння нею, тобто освоєння операцій, що входять до її структури, у відповідності до технологічних процесів, норм витрат праці, умов і організації праці, а також готовність до прийняття рішень у різних виробничих ситуаціях. Основні елементи професійної адаптації:

- оволодіння системою професійних знань і навичок;
- оволодіння своєю професійною роллю;
- виконання вимог трудової дисципліни;
- самостійність при виконанні посадових функцій;
- прагнення до вдосконалення в обраній професії;
- інформованість з найважливіших питань, пов'язаних з виконуваною роботою.

Психофізіологічна адаптація – пристосування працівника до трудової діяльності на рівні організму. У процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці і впливають на стан здоров'я, яке залежить від захисних реакцій його організму.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування працівника до первинного трудового колективу і до найближчого соціального оточення в ньому.

Організаційно-економічна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою, особливостей організації праці, її оплати, підготовленість співробітника до сприйняття та реалізації нововведень.

Санітарно-гігієнічна адаптація – пристосування до розпорядку дня, умов праці, нових вимог трудової, виробничої і технологічної дисципліни. Таким чином, всі види адаптації є нерозривними сторонами єдиного процесу входження в організацію, при цьому визначальною, провідною є професійна адаптація.

2.2. Цілі і завдання трудової адаптації

Серед основних цілей трудової адаптації зазвичай виділяють **економічні та соціально-психологічні**.

До першої групи відносять:

- швидке досягнення трудових показників;
- зменшення стартових витрат.

До тих пір, поки новий працівник працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації відповідно більших витрат. Ефективна адаптація:

- зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;
- забезпечує скорочення плинності кадрів, адже працівники, які не змогли своєчасно освоїтися в організації, можуть відреагувати на таку ситуацію звільненням;

– допомагає зекономити час безпосереднього керівника і колег по роботі, бо працівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

До другої групи цілей відносяться:

- входження працівника в робочий колектив і відчуття себе членом організації;
- зниження тривожності і невпевненості;
- розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до неї;
- прийняття працівником основних вимог і правил поведінки, прийнятих в організації.

Двосторонній характер процесу адаптації дозволяє визначити його цілі з боку організації і з боку працівника.

Мета адаптації працівника з боку роботодавця проявляється у бажанні отримати лояльного, максимально керованого співробітника, його повне, швидке і ефективне пристосування до організації.

Завдання адаптації співробітників з точки зору роботодавця:

- підвищення ефективності організації;
- підвищення ефективності трудової діяльності співробітника;
- зниження можливості звільнення працівника;
- формування у працівника лояльності до організації;
- зниження стресу і тривожності;
- формування почуття задоволеності роботою;
- забезпечення працівника теоретичними та практичними знаннями про організацію;
- встановлення у працівника оптимальних для діяльності організації відносин у колективі.

Мета адаптації з боку працівника – це максимально повне, швидке і ефективне пристосування до організації, створення в найкоротші терміни іміджу професіонала, бажання протягом тривалого часу залишатися співробітником організації.

Завдання адаптації з точки зору працівника:

- отримання знань про організацію, організаційну культуру, інформаційні потоки, формальні і неформальні зв'язки;
- знайомство зі стилем управління;
- отримання теоретичних і практичних знань про специфіку роботи;
- зниження рівня стресу, тривожності;
- продовження трудових відносин з організацією;
- встановлення партнерських відносин з колегами;
- формування і зростання почуття задоволеності від роботи в організації.

Таким чином, адаптація нового працівника в організації – це багатосторонній процес його пристосування до змісту і умов нового соціального середовища.

2.3. Управління процесом трудової адаптації

Однією з важливих проблем кадрової роботи на підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом адаптації – це активний вплив на фактори, які впливають на її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків. Управління трудовою адаптацією вимагає опрацювання в першу чергу трьох організаційних елементів:

1. Структурне закріплення функції управління адаптацією:

– виділення відповідного підрозділу у системі управління персоналом. Найчастіше функції з управління адаптацією входять до складу підрозділу з навчання персоналом;

– розподілення фахівців, що займаються управлінням адаптацією, по підрозділах. У даному випадку фахівець з персоналу стає куратором певних підрозділів;

– розвиток наставництва як форми довіри до досвідченого співробітника;

– розвиток структурних взаємозв'язків системи управління персоналом зі службою організації управління.

2. Технологія процесу управління адаптацією:

– організація семінарів, курсів з різних аспектів адаптації;

– проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;

– організація інтенсивних короткострокових курсів для керівників, які вперше займають у цю посаду;

– проведення організаційно-підготовчої роботи при впровадженні нововведень;

– спеціальні курси підготовки наставників;

– використання методу поступового ускладнення завдань, що виконуються новим працівником;

– виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом;

– виконання разових доручень з організації роботи органу управління;

– підготовка заміни кадрів при їх ротатії;

– проведення в колективі різних підрозділів спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників.

3. Інформаційне забезпечення процесу адаптації.

Збір і обробку інформації про рівень і тривалість адаптації доцільно проводити в рамках поточної ділової оцінки.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характер їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т. д.);
- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т. п.);
- розходження на новому і на попередньому місці роботи;
- особливості нової і попередньої професій.

Програми адаптації можуть бути різними – від неформальних, які передбачають в основному усну інформацію, до формалізованих процедур, що зв'язують усні подання з письмовими і графічними установками.

Зміст програми залежить від наступних факторів: *змісту роботи, статусу та рівня відповідальності, робочого оточення чи особистих особливостей співробітника.*

На малих підприємствах програма адаптації проводиться менеджером-практиком, іноді з включенням працівників профспілки. На великих підприємствах можуть бути служби трудової адаптації працівників, які виступають як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входять до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т. п.

Основні завдання служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важлива задача служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації працівників.

Звичайно загальна програма адаптації включає ряд лекцій, екскурсій, практикумів, а також ряд загальних питань. Після проходження загальної програми адаптації нових працівників може бути проведена спеціалізована програма їх адаптації, що містить ряд спеціальних бесід із співробітниками того підрозділу, в яке прийшов новачок, так і співбесід з керівником. Традиційно в програмі адаптації виділяють такі основні напрямки:

- введення в організацію;
- введення в підрозділ;

– введення в посаду.

Умовно процес адаптації можна розподілити на 4 етапи:

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості новачка. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших підприємств, період його адаптації буде мінімальним. Однак навіть у цих випадках в організації можливі незвичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань. На цьому етапі важливо провести аналіз очікувань працівників, а також скласти прогноз новачка;

Етап 2. Орієнтація – отримання новим співробітником інформації про організацію, в якій він починає працювати. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації.

Етап 3. Дієва адаптація. Пристосування новачка до свого статусу в значній мірі обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Необхідно надати новачкові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи отримані знання в організації.

Етап 4. Функціонування. Завершальний етап адаптації. Характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Тут важлива сучасна ліквідація причин конфліктних ситуацій, можливе прийняття санкцій щодо тих, хто зобов'язаний був усунути причини не адаптації. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей завершальний етап настає після 1-1,5 років роботи, а при управлінні процесом адаптації – через кілька місяців.

Таким чином, основу процесу управління адаптацією, що припускає певну технологію, складають конкретизацію підходів до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження.

Отже, в сучасній науковій літературі є різні підходи до визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в переліку функцій кадрового менеджменту: Їх розглядають як заключну частину процесу відбору персоналу, як початковий етап навчання і розвитку, як створення умов праці, але можна сказати однозначно, адаптація персоналу – є однією з функцій управління, без якої система управління персоналом не мала би логічного циклу.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому вливанні співробітника в нові професійні, соціальні й організаційно-економічні умови праці.

На сьогоднішній день як в Україні, так і в інших пострадянських країнах домінуюча кількість компаній не приділяє належної уваги процесу адаптації нових співробітників. Лише в деяких компаніях адаптація – це не тільки формалізована процедура, що складається з декількох окремих етапів, але й

процес, важливість якого розуміють як співробітники служби управління, так і керівники. Таким чином, щоб адаптація нових співробітників не закінчувалася звільненням, необхідно розуміти важливість її і вміти правильно організувати цей процес.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і види адаптації персоналу організації.
2. Означте цілі та завдання трудової адаптації.
3. Охарактеризуйте етапи адаптації.
4. Окресліть напрямки адаптації.
5. Опишіть технологію процесу управління адаптацією.
6. Проаналізуйте інформаційне забезпечення процесу адаптації.
7. Означте завдання адаптації з точки зору працівника.

ТЕМА 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї.

3.2. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна. Відкрита та закрита кадрова політика.

3.3. Елементи кадрової політики та їх характеристика.

3.4. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики.

Мета – визначити сутність кадрової політики, її типи, схарактеризувати елементи кадрової політики, дослідити її напрями.

3.1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї

Кадрова політика – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах. В широкому розумінні – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому розумінні – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій.

Звідси політика організації - це система принципів та правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Будь - яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику, в тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для привітних організацій, а й для

системи державної служби. В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється завдяки кадровій політиці.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

На будь-якому, особливо переломному етапі функціонування суспільства, одним із найважливіших факторів його розвитку та прогресивного поступу була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі і на підприємстві.

Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язана з активізацією людського чинника, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Вихідними документами для формування кадрової політики є:

- загальна декларація прав людини;
- Конституція (Основний Закон);
- Цивільний кодекс;
- Трудовий кодекс.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

До зовнішніх факторів належать:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілками;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура цілі і стратегії організації;
- територіальне розміщення;
- технологія виробництва;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- існуючий рівень оплати.

3.2. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита та закрита кадрова політика

Для реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням дійсного стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки із засобами, методами і пріоритетами.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки. Аналіз існуючих в певних організаціях кадрових політик дозволяє виділити як мінімум дві основи для їх угруповання.

Перша основа пов'язана з рівнем сприйняття тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів. За цією основою можна виділити такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Другою основою для диференціації кадрових політик можуть бути ступінь відкритості організації по відношенню до зовнішнього оточення при формуванні кадрового складу, його принципова орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела укомплектування.

Розглянемо докладніше кожен зі згаданих типів кадрової політики:

– **“пасивна політика”** – керівництво організації не має вираженого плану дій по відношенню до власного персоналу, а кадрова робота перетворюється до рутинного функціонування чи ліквідації “непередбачених негативних наслідків”. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення;

– **реактивний тип** характеризується тим, що керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань,

відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку у відповідності з потребами організації вимогами діючого законодавства;

– **превентивний тип** обумовлює, що керівництво підприємства має обґрунтуванні прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо терміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньо терміновий прогнози потреби в персоналі;

– **активний (раціональний) тип** з точки зору механізмів, які використовуються керівництвом організації, можна виділити два види кадрової політики – раціональну та авантюристичну.

При **раціональній** кадровій політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має не тільки засіб діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові терміни. До складу програм розвитку організації входять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози у потребах в кадрах (якісний та кількісний). Окрім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При **авантюристичній** кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмах розвитку включені плани кадрової роботи, частіше зорієнтовані на досягнення цілей, поважних для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

– скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;

– зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

– врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;

– виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

– проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

– збереження кадрового ядра підприємства;

- прийом перспективних працівників зі сторони;
- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого
- динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ситуації;
- економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.
- стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виділяють відкриту та закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова

політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

3.3. Елементи кадрової політики та їх характеристика

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.

Вона включає такі елементи: *тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософію підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації*, і через них реалізується.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Типи влади у суспільстві

В суспільстві історично відомі три типи влади, які виникли кілька тисячоліть тому і дійшли до нашого часу через досвід народів і особистостей. Назва їх походить від грецького слова «kratos» – влада.

Охлократія (ohlos – натовп) – буквально влада натовпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. В основі цієї влади-критика і заперечення існуючих законів держави, громадянської моралі, інститутів влади і апеляції до примітивних інтересів людей.

Автократія (author – автор) – необмежена влада однієї особи. Залежно від форми і міри примусу народу виділяють такі модифікації автократії з найбільш вираженими представниками:

- тиранія (Нерон, Іван Грозний);
- диктатура (Гітлер, Сталін);
- монархія (Петро I, Наполеон, Катерина II).

Автократія доцільна, коли проводиться принципово нова політика суспільстві, на підприємстві і необхідно подолати супротив натовпу і старих традицій та підпорядкувати її основній цілі нового лідера. Якщо лідер держави, суспільства, підприємства прогресивний, розумний, то автократія- єдиний спосіб швидкого введення новацій і вирішення поставлених завдань.

Демократія (demos – народ) – передбачає владу народу на основі самоврядування. Демократія дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, перейти від методів примусу до методів переконань. Розвиток

демократії можливий за умов використання в управлінні професійних менеджерів, вибору керівника трудовим колективом, розвитку самоуправління. Демократія базується на принципах самоврядування, виборності керівників, зміною органів влади, підпорядкованості меншості більшості.

2. Стиль керівництва – це типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих. Тобто стиль керівництва визначає ставлення його до підлеглих.

Авторитарний стиль – керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в житті займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє неугодних працівників. Завжди впевнений у собі, спирається на свої знання, так і зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на групу однодумців, він є добрим дипломатом, стратегом, політиком.

Ліберальний стиль – керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю – в груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник немає сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань.

Змішаний стиль – передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва.

Філософія підприємства – це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства.

Філософія підприємства включає такі розділи:

- цілі і завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу;
- умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;
- соціальні цінності та соціальні гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і

типовим правилам а також враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи:

- загальні положення;
- порядок найму і звільнення працівників;
- час праці і відпочинку;
- основні обов'язки працівників та адміністрації;
- службова та комерційна таємниця;
- міри заохочення і покарання.

Колективний договір – правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;
- встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи й умов праці;
- забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
- реальність забезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін, або з дня, зазначеного в ньому і діє протягом встановленого терміну.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

Контроль за виконанням колективного договору проводиться безпосередньо сторонами, які його уклали, чи уповноваженими ними представниками.

3.4. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики

Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;
- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;
- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;
- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;
- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;
- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;
- стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;
- стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї

продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються.

Під час оцінювання кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

Система керування персоналом повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як не поновлюваний ресурс чи людський капітал.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте суть, завдання та фактори кадрової політики.
2. Охарактеризуйте стилі керівництва.
3. Опишіть відкриту та закриту кадрову політику, їх відмінність.
4. Окресліть типи кадрової політики.
5. Проаналізуйте елементи кадрової політики.
6. Означте напрями кадрової політики.
7. Вкажіть оцінку вибору кадрової політики.
8. Оцініть ефективність кадрової політики.

ТЕМА 4. КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура.
 - 4.2. Функції та завдання кадрової служби підприємства.
 - 4.3. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби.
 - 4.4. Функції менеджера з персоналу підприємства.
 - 4.5. Основні типи організаційної структури кадрової служби.
- Співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.
- 4.6. Кадрові служби в зарубіжних фірмах.

Мета – визначити структуру, завдання, функції кадрової служби, розкрити права, обов'язки менеджера з персоналу, розглянути типи організаційної структури кадрової служби, дослідити зарубіжну практику.

4.1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура

Кадрова служба підприємства - це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими посадовими

особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом в межах обраної кадрової політики.

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою

Роль кадрової служби в управлінні безупинно росте. Так, виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових служб щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з дисциплін: маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т. п. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т. д.).

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

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності в сфері людських ресурсів, що очолюється директором з персоналу або заступником генерального директора.

Посада керівника служби персоналу у різних організаціях має різні найменування, а саме: директор роботи з персоналом, менеджер з персоналу, заступник директора в розвитку людських ресурсів чи інакше. В міру зростання організації зростає кількість фахівців, які працюють з персоналом, одночасно поглиблюється розподіл праці всередині служби.

Повноцінна кадрова служба зазвичай включає у собі кілька секторів із чітким поділом функцій:

сектор обліку і аналізу, кадрового діловодства. У його компетенцію входить розробка кадрового плану в бізнес-плані організації, підготовка штатного розпису, посадових інструкцій, облік кадрів, створення бази даних працівників, формування та ведення особистих справ співробітників;

сектор підбору фахівців (рекрутингу) займається комплектуванням штату, кадровим плануванням, пошуком і відбором персоналу, оцінює профпридатність здобувачів, оформляє прийом на роботу і т. д.;

сектор потенціалу навчає нового працівника, вводить їх у посаду, організує навчання, на підвищення кваліфікації, планує кар'єру;

сектор мотивації проводить дослідження індивідуальної та групової мотивації, проводить атестацію, розробляє системи стимулювання персоналу, преміювання;

сектор соціальної політики створює сприятливий психологічний клімат у колективі, впроваджує корпоративну культуру, проводить соціометричні дослідження, заохочує індивідуальну і групову ініціативу, створює умови до творення та розвитку.

Положення про кадрову службу має складатися з таких розділів: загальних положень; завдання; структура; функції; відносини з іншими підрозділами; права; обов'язки; відповідальність.

4.2. Функції та завдання кадрової служби підприємства

Усі види роботи з персоналом підприємства пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т. д.).

До функцій кадрової служби підприємства належать:

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

Кадрова служба вирішує такі завдання:

- здійснення роботи з підбору, розстановки та використання робітників і фахівців;
- формування стабільного колективу;
- створення кадрового резерву;
- організація системи обліку кадрів.

Повноваження кадрової служби:

- право вимагати від усіх підрозділів організації необхідні матеріали;

- вирішувати питання працівників щодо переміщення і звільнення;
- право вимагати від інших підрозділів обов'язкове виконання тих вказівок, що передбачені положенням про кадрову службу.

4.3. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи:

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

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

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

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Основними функціями підрозділу є:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в галузі управління людськими ресурсами;
- розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у вирішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри;
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу;
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- вдосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі кадрами;
- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;
- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;
- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;
- здійснення представницьких функцій від імені підприємства в інших організаціях, що пов'язані з виконанням завдань підрозділу; виконання функцій зв'язків з громадськістю, засобами масової інформації.

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

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;
- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;
- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для розв'язання задач підрозділу;
- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи;
- контролювати стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;
- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

Відповідальність відділу зумовлює відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, в залежності від посадових функцій і в цілому по відділу кадрів.

4.4. Функції менеджера з персоналу підприємства

Організовує роботу з персоналом у відповідності із загальними цілями розвитку підприємства і конкретними напрямками кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного вдосконалення працівників.

Забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації.

Визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами.

Здійснює підбір кадрів, проводить співбесіди з кандидатами на роботу, в тому числі з випускниками навчальних закладів, з метою комплектування штату працівників.

Організовує навчання персоналу, координує роботу з підвищення кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри.

Доводить інформацію з кадрових питань і важливих кадрових рішень до відома всіх працівників.

Організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань приймання, переведення, просування службою, пониження у посаді, накладенні адміністративних стягнень, а також звільнення працівників.

Розробляє систему оцінки ділових та особистих якостей працівників, мотивації їх кар'єрного росту.

Консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів.

Складає і оформляє трудові договори та контракти, веде особові справи працівників та іншу кадрову документацію. Здійснює керівництво підлеглими.

4.5. Основні типи організаційної структури кадрової служби

Співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.

Організаційна структура кадрової служби, що близька до ідеальної, може мати таку структуру і функції:

I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом.

Функції:

- розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації;
- планування розвитку персоналу організації;
- аналіз інформації з ринку праці;
- планування потреб в персоналі;

– забезпечення керівництва кадровою інформацією.

II. Сектор наймання персоналу. Функції:

- поточне планування потреби в персоналі;
- набір персоналу (зовнішній і внутрішній);
- відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:

- професійна орієнтація персоналу організації;
- адаптація персоналу (первинна і вторинна);
- планування збереження кадрового потенціалу організації.

IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:

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

V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:

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

VI. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:

- розробка навчальних програм;
- організація професійного навчання;
- розробка і корекція кар'єрних планів.

VII. Сектор трудових відносин. Функції:

- укладання колективних договорів;
- укладання контрактів і трудових договорів;
- вивчення питання соціальної напруги в колективах;
- розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:

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

Кадрова служба у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами.

Спільно з планово-економічним відділом кадрова служба:

- розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій;

- розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з врахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів;
- складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів;
- готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни;
- складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому;
- готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв'язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва, також з інших причин.

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

- 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;
- готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік;
- організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, вдосконалення різних видів робіт з персоналом.
- розробляє форми морального та матеріального стимулювання і подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд;
- перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення;
- здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:

- узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства;
- готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці;
- виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву;
- організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах;
- бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

Спільно з бухгалтерією підприємства: організовує та контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види робіт з персоналом, документальне оформлення прийому, переведення, відпусток, звільнень.

Разом із **юрисконсульт**ом організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконання наказів, вказівок і рішень з питань роботи з персоналом.

4.6. Кадрові служби в зарубіжних фірмах

Основними напрямками роботи щодо управління персоналом у США є: підбір, 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;
- здійснюють підбір, розстановку, оцінку та переміщення кадрів;
- розробляють політику і принципи роботи з резервом;
- вживають заходи щодо розвитку людського потенціалу;
- беруть участь у формуванні організаційної культури фірми, яка відіграє вирішальну роль в успіхах і невдачах фірми.

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 %.

Загалом діяльність кадрових служб здійснюється за такими напрямками: управління кадровою політикою; планування штатного розпису; підбір і розстановка персоналу; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління винахідницькою і раціоналізаторською роботою; організація навчання

і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; вирішення соціальних питань; соціальне забезпечення працівників похилого віку; медичне обслуговування на виробництві; організація харчування; охорона праці і техніка безпеки; правові проблеми. Близько 90 % фірм доручають відділам кадрів розрахунки заробітної плати, а 10 % делегують цю функцію працівникам фінансової служби або бухгалтерії.

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 вдосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посаді в залежності від стажу роботи.

Кадрові служби у фірмі мають високий статус і широкі повноваження для комплексного системного управління трудовими ресурсами. Істотним чинником є компетентність кадрової служби. Без грамотно організованої кадрової служби не може існувати жодна організація. Роль кадрової служби для підприємства зумовлена вимогами часу, за якими і будується єдина кадрова політика підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте роль і структуру кадрової служби.
2. Окресліть функції кадрової служби підприємства.
3. Поясніть основні завдання кадрової служби підприємства.
4. Охарактеризуйте зміст Положення про кадрову службу.
5. Поясніть, які функції виконує менеджер з персоналу.
6. Означте типи організаційної структури кадрової служби.
7. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
8. Опишіть діяльність кадрових служб в зарубіжній практиці.
9. До яких підрозділів належить кадрова служба?
10. Від чого залежить організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби?
11. Які основні вимоги висуваються до працівників кадрової служби?
12. Охарактеризуйте напрямки роботи кадрової служби.
13. Які посади для працівників кадрової служби визначені у класифікаторі професій?

ТЕМА 5. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ

- 5.1. Сутність, мета і завдання кадрового планування.
- 5.2. Основні види кадрового планування.
- 5.3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозованої потреби в кадрах.
- 5.4. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп.
- 5.5. Зовнішні і внутрішні чинники маркетингу персоналу.
- 5.6. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.

Мета – розкрити мету, завдання, види кадрового планування, охарактеризувати склад інформації, методи визначення потреби в кадрах, дослідити прогнозування в управлінні персоналом.

5.1. Сутність, мета і завдання кадрового планування

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу.

Мета кадрового планування полягає в тому, щоб надати працюючим робочі місця в потрібний час і в потрібній кількості, у відповідності з їх здібностями і нахилами, а також потребами виробництва.

Практичною основою планування персоналу на підприємстві є плани економічного і соціального розвитку колективів.

Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації праці повинні дозволити працівникам оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації так і в інтересах персоналу. Для організації важливо мати в своєму розпорядженні висококваліфікований персонал з метою досягнення цілей організації.

Кадрове планування повинно дати відповіді на питання:

Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібні?

Як залучити потрібний і скоротити надлишковий персонал?

Як краще використати персонал у відповідності з його здібностями ?

Яким чином забезпечити розвиток кадрів для нових кваліфікованих робіт, також підтримка знань у відповідності з запитами виробництва?

Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи? Планування персоналу охоплює:

- прогнозування перспективи потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);
- вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);
- аналіз стану робочих місць підприємства;
- розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

На промисловому підприємстві робітники є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікацій, відповідальності, творчості, виконавської та трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного прогресу і рівень організації виробництва.

На підприємствах аналізується виконання плану з чисельності і складу працівників. Метою цього аналізу є:

- визначення відповідності між фактичною і плановою чисельністю працівників загалом і за окремими категоріями;
- розподіл працівників за характером виробництва (основне і допоміжне);
- визначення складу працівників за статтю, стажем, віком і освітою;
- з'ясування причин відхилення фактичної чисельності від планової;
- встановлення якісних змін у складі працівників;
- виявлення розмірів і причин плинності.

5.2. Основні види кадрового планування

Кадрове планування можна поділити на:

- планування потреб у персоналі (оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів; оцінку майбутніх потреб; розробку програм з розвитку персоналу);
- залучення (підбору) персоналу;
- використання і скорочення персоналу (покликано показати: кого варто скоротити, де і коли; політику оголошення про скорочення і виплати вихідних допомог; кроки, які необхідно здійснити, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників);
- навчання персоналу (повинно враховувати: необхідну кількість учнів; кількість існуючих працівників, що потребують навчання чи перенавчання; нові курси чи витрати на існуючі);
- збереження кадрового складу;
- витрат на утримання персоналу.

Основні види планування:

- довгострокове;
- перспективне;
- поточне.

Довгострокове планування охоплює період 15- 20 років і виступає у формі цільових комплексних програм.

Комплексна програма кадрови передбачає вирішення наступних, основних напрямків роботи з персоналом:

Вдосконалення планування і організація кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами на основі використання електронно обчислювальної техніки.

Вдосконалення системи комплектування, підготовки і підвищення соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури.

Управління дисципліною праці, стабілізація виробничих колективів на основі скорочення, втрат робочого часу, плинності кадрів, покращення умов праці, відпочинку працюючих.

Підвищення творчої ініціативи і трудової активності робітників, підвищення їх культурного рівня, розвиток демократичних принципів в управлінні виробництвом.

На основі довгострокових планів розробляються перспективні і поточні плани, які в сукупності відображають єдину систему планування кадрової роботи.

Перспективні або п'ятирічні плани роботи з кадрами включають в себе таких 3 розділи:

– заходи з вдосконалення складу кадрів, тобто керівників, спеціалістів і робітників;

– заходи з розвитку персоналу, тобто заходи щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації і створення системи безперервної освіти;

– заходи з виховання кадрів.

Поточний план конкретизує показники довгострокового і перспективного плану роботи з кадрами, відображає питання комплектування підрозділів необхідними працівниками, їх розміщення, навчання, оцінка діяльності, підвищення кваліфікації, контроль раціонального використання робочого часу і здійснення запланованих заходів по роботі з кадрами.

5.3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогностичної потреби в кадрах

Для проведення аналізу наявності персоналу необхідно з допомогою спеціально розроблених анкет зібрати наступну інформацію:

Дані про постійний склад персоналу.

Дані про структуру персоналу.

Плинність кадрів.

Втрати робочого часу в результаті простоїв, по хворобі.

Дані про тривалість робочого дня.

Заробітна плата робітників і службовців, її структура, основна і додаткова заробітна плата, надбавки до заробітної плати.

Кількість навчальних місць, система підготовки і підвищення кваліфікації, забезпечення навчальними місцями відповідно до потреб.

Кількість робітників, службовців і керівників, які повинні навчатися в навчальних закладах, в тому числі підготовка резерву кадрів управління.

Інформація про персонал повинна відповідати вимогам:

Бути простою – це означає, що інформація повинна містити стільки даних і в такому обсязі, який необхідний для конкретного випадку.

Бути наочною. Дані повинні бути представлені таким чином, щоб можна було швидко визначити головне.

Має бути однозначною. Дані повинні бути систематичні і логічні.

Актуальною. Дані повинні бути новими, оперативними, своєчасними і повинні подаватись без запізнення.

Бути послідовною. Дані повинні підраховуватись за єдиними формами розрахунку і мати однакову методику.

5.4. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп

До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать:

- балансовий метод;
- метод порівняльного аналізу;
- метод експертних оцінок;
- системний аналіз;
- моделювання;
- економіко-математичні методи.

На основі цих методів аналізується:

- динаміка соціальних і кадрових процесів у трудових колективах;
- виявляються закономірності в їхньому розвитку;
- визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з врахуванням специфіки діяльності конкретної організації, підприємства.

Практика показує, що методи прогнозування кадрової роботи та вдосконалення якісного складу кадрів на рівні підприємств і організацій застосовуються поки що епізодично. Сучасна кадрова політика вимагає комплексного їх використання при розробці соціально-економічних програм розвитку підприємств, галузей.

Прогнозування професійної, кваліфікаційної структури робітників організації ґрунтується на даних прогнозів загальної чисельності персоналу, фінансових можливостей щодо забезпечення подальшого розвитку персоналу,

конкурентоспроможності організації, обсягів інвестування заходів НТП, реконструкції, впровадження нової техніки і технології.

Базова потреба підприємства в кадрах:

$$C_6 = OP/V,$$

де OP – обсяг виробництва;

V – виробіток на одного працюючого.

Загальна потреба підприємства в кадрах:

$$C_3 = C_6 + ДП,$$

де C_6 – базова потреба в кадрах, що визначається обсягом виробництва;

$ДП$ – додаткова потреба в кадрах.

Додаткова потреба в кадрах – це різниця між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду:

$$ДП = Ч_{пл.} - Ч_{баз.},$$

де $Ч_{пл.}$ і $Ч_{баз.}$ – загальна потреба у фахівцях в плановий і базовий періоди.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца:

$$Ч = \sum_{i=1}^n \frac{m_i \cdot t_i}{i} \cdot K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}},$$

де $Ч$ – чисельність управлінського персоналу певної професії, спеціальності, підрозділу;

n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників;

m_i – середня кількість певних дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори) в рамках i -го виду робіт за встановлений період (наприклад за рік)

t_i – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках i -го виду організаційно управлінських робіт;

T – робочий час одного співробітника відповідно до трудового договору за певний проміжок календарного часу, прийнятого у розрахунках;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p – час на виконання різних робіт, які неможливо врахувати у попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу:

$$K_{нрч} = K_{др} * K_v * K_{пер},$$

де $K_{др}$ – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу. Як правило знаходиться в межах 1, 2 £ $K_{др}$ £ 4;

K_v – коефіцієнт, що враховує затрати на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12;

$K_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку наявної кількості у спискову. Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($K_{фрч}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу будь-якого підрозділу до часу, розрахованого як ($\sum m_i t_i$).

Для використання формули Розенкранца у планових розрахунках їй надається такий вигляд:

$$Ч = \frac{\left(\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i \right) \cdot K_{фрч}}{T}$$

Тому що величини t_i та $K_{фрч}$ невідомі.

5.5. Зовнішні та внутрішні чинники маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, що направлений на визначення і задоволення потреби в персоналі.

Завдання маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреб в персоналі і реалізації цілей організації.

Джерелами інформації для персонал-маркетингу є:

- навчальні програми і плани випуску спеціалістів в навчальних закладах,
- навчальні програми додаткової освіти в комерційних навчальних центрах і курси перенавчання при біржах праці,
- аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці і зайнятості,
- інформаційні матеріали, повідомлення служб зайнятості, спеціалізовані журнали і спеціальні видання,
- мережа науково-технічних бібліотек, в яких можуть готуватися тематичні, аналітичні огляди, технічні виставки, конференції, семінари та ін.

Оскільки організація є відкритою системою, то її потреба в робітниках і фахівцях формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори:

1. Макроекономічна ситуація в країні. Саме від темпів росту ВВП, рівня інфляції, структурних змін в галузях економіки, залежить стратегія підприємства щодо розширення чи зменшення обсягів виробництва, а значить і потреба в трудових ресурсах.

2. Ситуація на ринку праці, тобто який попит на робочу силу.

3. Розвиток технологій. Він формує зміну вимог до спеціальностей, відповідно до того буде змінюватись структура робочих місць, яка потребує відповідної підготовки і перепідготовки.

4. Розвиток законодавства, можливі зміни в галузі охорони праці і зайнятості.

5. Кадрова політика організації конкурентів. Це вивчення форм і методів роботи з кадрами, з метою розробки власної стратегії, поведінки, що

направлена на зміни в кадровій політиці, відповідати вимогам створення гідних для людини умов праці.

Внутрішні фактори що визначають напрямки маркетингу – персоналу.

Цілі організації, стратегія розвитку організації та стратегія управління персоналом організації. Цілі і завдання формують стратегію маркетингу як у сфері виробництва та реалізації продукції (послуг), так й в сфері маркетингу персоналу. Чим конкретніші цілі, тим легше визначити потребу в робочій силі, розробити заходи щодо покриття цієї потреби та розвитку персоналу.

Фінансові ресурси і кадровий потенціал персоналу самої організації.

Джерела покриття потреби. Ефективність напрямів маркетингу персоналу залежить від координації діяльності керівників організації, працівників служби управління персоналом і відділу маркетингової служби.

Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволяють розробити комплекс заходів з відбору та розвитку персоналу, визначити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей організації.

Основні напрями персонал-маркетингу:

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби у персоналі;
- розрахунок планових витрат на наймання та подальший розвиток персоналу;
- вибір шляхів покриття потреби в персоналі організації.

5.6. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання

Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури й динаміки кадрової роботи на основі аналізу минулого і сьогодення. Суть прогнозу структури кадрів, шляхів її удосконалення визначається передбаченням змін у системах добору, підготовки, розстановки і виховання кадрів, станом демографічних змін в регіоні та країні, зростанням вимог до кадрів і кадрової роботи.

Основні етапи прогнозування. Виділяють такі етапи:

Ретроспекція – вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому (за останні 10-15 років).

Діагноз – вивчення характеру і стану кадрової роботи та структури кадрів на підставі всебічного їх дослідження. Насамперед виявляються тенденції в розвитку структури кадрів, визначаються шляхи вдосконалення кадрової роботи, мети прогнозування і коло кадрових знань, що підлягають вирішенню.

Вибір методу – найбільш відповідальний етап у прогнозуванні кадрової роботи. Методи можуть бути формалізовані і неформалізовані: у першому випадку використовується апарат математичної статистики, у другому експерименті – оцінки та пропозиції якісного характеру на основі останніх

досягнень науки і практики в області підбору, підготовки, розстановки і виховання кадрів.

Прогноз – передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному та соціально-демографічному складі кадрів організації та проведення кадрової роботи.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і завдання кадрового планування.
2. Охарактеризуйте основні види кадрового планування.
3. Джерела інформації кадрового планування.
4. Обґрунтуйте методи визначення потреби в кадрах організації.
5. Поясніть вплив зовнішніх і внутрішніх чинників маркетингу персоналу.
6. Як відбувається збір інформації необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозованої потреби в кадрах.
7. Основні види та завдання прогнозування.
8. Розкрийте сутність, основні етапи прогнозування в управлінні персоналом.
9. Для планування яких категорій персоналу використовують метод за трудомісткістю виробничої програми?
10. В чому сутність індексного методу планування чисельності працівників?
11. Які недоліки досвідно-статистичних методів Ви знаєте?
12. Які методи експертних оцінок Ви знаєте? Коли їх варто використовувати?

ТЕМА 6. ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ

- 6.1. Поняття професійної мобільності кадрів. Рух персоналу.
- 6.2. Ділова оцінка кадрів. Система методів оцінки управлінського персоналу.
- 6.3. Ділова оцінка працівника й оплата праці. Атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу.
- 6.4. Поняття «управління компенсацією». Термін «заробітна плата».

Мета – оцінити професійну мобільність кадрів на основі ділової оцінки персоналу, атестації, управління компенсацією..

6.1. *Поняття професійної мобільності кадрів. Рух персоналу*

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

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т. д.

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

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зі зміною професії найчастіше супроводжується перестановкою (ротацією) кадрів, перерозподіл робочої сили на підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

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

Професійна мобільність – це психологічна готовність робітника, фахівця до розв'язання широкого кола виробничих завдань, здатність оперативно, швидко перебудовуватись в залежності від ситуації, оскільки найбільш ефективною відповіддю людини на невизначеність та проблемність трудової ситуації є гнучкість поведінки, що проявляється в здатності вчасно змінювати стратегію або засіб дій у відповідності з умовами праці, що змінюються.

Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняють *внутрішню* і *зовнішню мобільність*.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім підбором на керівні посади, взаємозамінюванням працівників у трудовому процесі) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Професійна мобільність розглядається як зміна трудової позиції або ролі фахівця, зумовлена зміною місця роботи або професії. За такого підходу у

понятті «професійна мобільність» розрізняють *об'єктивний, суб'єктивний і характерологічний аспекти*.

Об'єктивний аспект охоплює науково-технічні та соціально-економічні передумови, а також сам процес зміни професії. Щодо чинників, які стимулюють професійну мобільність, тому акценти перенесені з науково-технічних досягнень, що прискорювали процес виникнення нових професій і потребували перекваліфікації робітників за радянських часів, на фактори розвитку ринкових відносин, які забезпечують досягнення якісно нового рівня мобільності та професійно-практичної підготовки конкурентоспроможного фахівця.

Суб'єктивний аспект розкриває процес зміни інтересів працівників та акт прийняття рішення щодо зміни місця роботи чи професії, що залежить від таких індивідуальних характеристик людей, як потреби, ціннісні орієнтації, моральні якості та інші визначальні мотиви.

З характерологічної точки зору важливою є схильність людини до зміни предметної діяльності, що дає підстави розглядати професійну мобільність як відносно сформовану властивість особистості, як підготовленість або схильність до зміни виду професійної діяльності.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці.

За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

– чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

– особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи);

– зовнішні чинники щодо підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств, володіння інформацією про вакансії і сутність її вірогідності та ін.).

У свою чергу, у кожній з цих груп можна виокремити чинники, що вирізняються за силою і характером їх впливу на мобільність працівників.

Рух персоналу характеризується **абсолютними і відносними показниками** обороту і плинності.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття - це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних

закладів, переведених з інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства).

Оборот зі звільнення - це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Необхідний оборот зі звільнення зумовлений об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою. Його можна передбачити, спрогнозувати і навіть досить точно розрахувати (призов до армії чи вихід на пенсію).

Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни). Звичайно, вона характерна для молодих співробітників і після трьох років роботи істотно знижується. Вважається, що нормальна плинність кадрів складає до п'яти % у рік.

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті прийому} = \frac{\text{Число прийнятих за період}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті вибуття} = \frac{\text{Число вибулих за період із усіх причин}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт сталості} = \frac{\text{Число працівників які значаться в списках організації протягом усього періоду}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт плинності} = \frac{\text{Зайвий обіг}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт закріпленості} = \frac{\text{Число осіб з визначеним стажем}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу за період}}$$

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію.

Цей показник характеризує сталість колективу за визначений термін. Відносний обіг персоналу можна охарактеризувати за допомогою ряду показників:

6.2. Ділова оцінка кадрів. Система методів оцінки управлінського персоналу

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності відповідно до визначених вимог.

Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу. В цьому випадку заслуговує на увагу підхід А. М. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки - це її відсутність.

Досить складною є проблема оцінки керівників і фахівців. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані:

по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;

по-друге, з взаємозалежністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника та фахівця;

по-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;

по-четверте, необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому.

Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду.

Достатньо виправданою слід визнати позицію зарубіжних фахівців у сфері менеджменту по відношенню до ділової оцінки персоналу. Вона повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення результатів діяльності праці працівника, вибору шляхів удосконалення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він здійснює, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш правильно реалізувати свій трудовий потенціал.

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів:

– **об'єктивність**: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результативності його праці;

– **оперативність та періодичність**: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;

– **конфіденційність**: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

– **всебічність**: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

– **єдність вимог і загальність**: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

– **економічність, чіткість і доступність**: вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

– **результативність**: забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розміщення кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Поки не існує єдиної універсальної методики щодо ділової оцінки персоналу. Виходячи з того, що організації функціонують у різних економічних і соціальних умовах, а це зумовлює формування неоднакових вимог до персоналу, існування універсальної методики оцінки персоналу взагалі неможливе.

Порядок розробки програми ділової оцінки персоналу включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки.

Після встановлення змісту оцінки визначаються критерій та систему показників оцінки персоналу. Розв'язання цих завдань досягається використанням методів оцінки персоналу.

Ділова оцінка передбачає використання ряду оціночних методик, всю сукупність яких умовно можна поділити на три групи: кількісні, якісні, комбіновані.

Кількісні методи оцінки – всі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника. До їх основних характеристик слід віднести формалізацію (використання заздалегідь заданих змінних) і масовість (обумовлюється необхідністю статистичної обробки показників). Найбільш поширеним кількісним методом вважається анкетування.

Якісні методи оцінки – методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі

обговорення, націлені на одержання інформації шляхом глибинного дослідження невеликого за обсягом матеріалу.

Комбіновані методи оцінки – широко поширені і різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву конкретних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Всі вони будуються на попередньому описі і оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника.

Крім того, виділяють методи індивідуальної (для оцінки одного конкретного працівника) і колективної оцінки (для оцінки колективу і визначення значимості кожного співробітника в колективі).

До найбільш поширених методів оцінки відносяться: *співбесіда, тестування, анкетування, групова експертна оцінка, метод стандартних оцінок, іспит, моделювання робочої ситуації, матричний метод оцінок, ділова гра, рейтинг або метод порівняння, "360°", управління за допомогою постановки цілей, асесмент-центр.*

Співбесіда як метод оцінки являє собою отримання усної інформації від оцінюваного працівника з питань службової діяльності.

При **методі анкетування** використовується анкета, що являє собою певний набір стандартних питань та описів. Оцінює, аналізує наявність чи відсутність вказаних рис в оцінюваного співробітника і зазначає варіант, який підходить. Ключове значення в цьому методі оцінки якостей працівника має вибір і формулювання запитань, відповіді на які дозволяють отримати судження про рівень підготовки оцінюваного працівника. До переваг даного методу слід віднести відносну простоту в застосуванні.

Тестування полягає в оцінці співробітника за заздалегідь підготовленими завданнями (тестів) та встановленні на цій основі кількісних показників (балів), які визначають рівень професійно важливих якостей.

Метод групової експертної оцінки полягає в оцінці експертами співробітника за виділеними критеріями за певною шкалою.

При методі **стандартних оцінок** - керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи співробітника протягом оцінюваного періоду за стандартною шкалою. Ефективність даного методу знижується за рахунок того, що стандартна шкала оцінки не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може негативно вплинути на якість проведеної оцінки.

Метод **моделювання робочої ситуації** передбачає, що оцінюваному працівникові пропонується прийняти рішення в змодельованій ситуації, типової для його робочого місця.

Матричний метод оцінок передбачає, що посада, займана оцінюваним працівником, представляється у вигляді таблиці-матриці, що містить перелік необхідних професійних, ділових, духовно-моральних та особистісних якостей.

До неї заносяться показники оцінки якостей працівника і вагові оцінки (значимість), що визначають їх важливість для виконання обов'язків з даної посади. Якості службовця оцінюються за бальною системою.

Ділова гра як метод оцінки полягає в тому, що оцінюваним працівникам в ігровій формі пропонуються різні ситуації, що імітують реальні, в яких вони, виконуючи запропоновані їм ролі, проявляють свої ділові, професійні та особистісні якості. Даний метод використовується, насамперед, для оцінки потенціалу працівника.

Метод «360°» передбачає отримання даних про дії людини в реальних робочих ситуаціях від інших людей, які взаємодіють з ним (від начальників, колег, підлеглих, клієнтів). Велика популярність даного методу оцінки пояснюється його перевагами: інформація надходить з різних джерел, що робить цей метод досить надійним; забезпечує об'єктивну всебічну оцінку; дає можливість здійснити зворотний зв'язок.

Комплексним методом оцінки персоналу (як і його підбору) виступає *асесмент-центр*, що використовує збалансовану сукупність оціночних методів: порівняльні та абсолютні методи оцінки, професійне та психологічне тестування, співбесіда та інші. Асесмент-центр спрямований не на оцінку окремих компетенцій, а на їх набір, який вважається ключовим для даної групи посад або компанії в цілому. Асесмент-центр як комплексний метод оцінки забезпечує найбільш об'єктивну оцінку.

Належним чином організована та проведена ділова оцінка персоналу має суттєвий вплив на ефективність виробництва, в значній мірі визначає рівень управління персоналом.

6.3. Ділова оцінка працівника й оплата праці. Атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу

Результати ділової оцінки працівника можуть використовуватися в різних цілях, але перш за все для підвищення стимулюючої ролі оплати праці. Суть завдання полягає в тому, що тарифна ставка (оклад) працівника встановлюється, а потім періодично переглядається у бік підвищення або зниження на основі оцінки (в балах) його заслуг, тобто його роботи і поведінки.

Оцінка по заслугах разом з рівнем оплати праці може бути реалізована в самих різних формах. Головне ж полягає в тому, щоб через оплату праці, тобто через матеріальну зацікавленість впливати на підвищення ефективності виробництва, впливаючи на поведінку людини, на його прагнення до свого розвитку, до придбання кваліфікації та прийняття на себе відповідальності. При цьому важливо, щоб виробнича діяльність працівника відповідала необхідним стандартам.

В деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить свою задачу – з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність

пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки.

Такого виду оцінювання можна одержати за результатами *атестації* працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і його результати.

На підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у *формі атестації*. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що надає їй офіційний статус і право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень відносно конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника. Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства мають право розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба за активної участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація повинна проводитися планомірно.

Розрізняють наступні види атестації:

- регулярна;
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);
- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);
- при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи:

- підготовка до атестації;
- проведення самої атестації;
- використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству

про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи. У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили на даній посаді менше року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше в якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційну комісію очолює голова, до її складу входять члени комісії і секретар. В якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, вповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про завдання атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до відома працівників не менш, ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали на комісію повинні надаватися не менш, ніж за два тижні до атестації.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, вислуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з врахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

На засіданні атестаційної комісії заповнюється протокол. Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

6.4. Поняття «управління компенсацією». Термін «заробітна плата»

Більш сімдесяти відсотків працездатного населення розвинутих країн світу працюють сьогодні за наймом, тобто одержують в обмін на свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом - *управління компенсацією*.

Компенсація може робити прямий і протилежний вплив на співробітників – мотивувати або демотивувати.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості праці, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників, направивши його на досягнення стратегічних цілей, що стоять перед ними.

Система компенсації повинна бути конкурентоздатною щодо тієї категорії працівників, яка необхідна організації. Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основою витрат для більшості сучасних організацій, ефективно управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність реалізовувати свої стратегічні цілі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату призвели до банкрутства безліч організацій.

Потрібно виділити такі основні *позиції в управлінні компенсацією*:

Компенсаційна стратегія має бути пов'язана зі стратегією компанії. У компенсаційній стратегії, як і у стратегії бізнесу загалом, потрібно шукати власну «фішку», яку важко скопіювати.

Все, чого потрібно досягнути за допомогою компенсаційної стратегії, в кінцевому результаті повинно бути зручним і корисним для бізнесу.

Система компенсації працює тільки тоді, коли вона змінює поведінку працівників у потрібному напрямку. Якщо працівники роблять щось відмінне від того, що потрібно для досягнення цілей компанії, це означає, що стимулювання надходить у не належне русло.

Ефективність позитивного стимулювання становить 90%, а негативного – 10%. Система винагород у компанії може включати матеріальні та нематеріальні складові. Проте, не потрібно будувати бонусні плани, якщо не структурована база оплати праці.

Якби це не було парадоксально, але люди не люблять отримувати гроші, які вони не заслужили – це викликає у них страх та нерозуміння.

Працівники готові прийняти навіть нижчі рівні оплати праці, якщо вважають процедури їх встановлення справедливими.

Визнання – це не лише частина корпоративної культури організації, але й частина винагороди, яка дозволяє зменшити витрати на оплату праці і втримати людей довше.

Компенсаційний пакет може містити різні складові: базову зарплату, змінну винагороду і пільги. Універсального рецепту компенсаційного пакету не існує, кожна компанія може обрати чи розробити свій фірмовий рецепт.

Обираючи підхід до оплати праці потрібно враховувати, скільки часу є на формування та адміністрування компенсаційного пакету.

Встановлення тісного зв'язку оплати з індивідуальною ефективністю покращує як продуктивність праці окремих працівників та команд, так і фінансові показники компанії.

Змінна частина винагороди може мати вагомий ефект на індивідуальну продуктивність та ефективність роботи компанії, ніж базова частина винагороди.

Пільги ефективні лише тоді, коли мають реальну цінність для працівників. Якщо пільги не економлять кошти, час або зусилля, їх необхідно переглянути.

Підхід до формування компенсаційного пакету не повинен залишатись незмінним.

Найважливіше – це не приготувати, а правильно подати та справедливо поділити компенсаційний «пиріг» між працівниками. Комунікації є передумовою успіху побудови системи компенсацій.

Правильне управління компенсацією сприяє вищій результативності роботи компанії та досягненню бізнес-цілей.

Будь-який трудовий договір між працівником та роботодавцем передбачає, що працівник виконує певну роботу, яка визначена цим договором, а роботодавець забезпечує йому умови праці, необхідні для виконання роботи, та виплачує *заробітну плату*, розмір якої визначається угодою сторін.

Система оплати праці – це спосіб обчислення розмірів винагороди, що підлягає виплаті працівникам установи згідно із здійсненими витратами праці або за результатами роботи.

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка містить тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики.

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на підставі:

- тарифної ставки робітника першого розряду, яку встановлюють у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати;
- міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) розробляє Міністерство соціальної політики України. Рівень мінімальної ставки не може бути нижчим від державного, але може перевищувати його за умови дотримання норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною і галузевими (регіональними) угодами. Такий рівень фіксується в колективному договорі та є підставою для розроблення тарифних ставок і окладів з врахуванням кваліфікації працівників, видів і складності робіт.

Розрізняють такі основні форми тарифної системи оплати праці:

- *погодинна* – це оплата праці за одиницю часу згідно з тарифною ставкою;
- *відрядна* – це оплата праці за кількість виконаної роботи і розцінку за одиницю продукцію.

Проста погодинна форма оплати праці – це оплата за кількість відпрацьованого часу (годину) з врахуванням кваліфікації працівника.

Погодинно-преміальна форма оплати праці використовується для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах їхньої праці.

Окладно-преміальна форма оплати праці – це оплата праці керівників і спеціалістів за посадовим окладом, який відображає їхню кваліфікацію, а залежно від досягнутих результатів виплачують премію за їх високу якість роботи.

Пряма відрядна форма оплати праці – це відрядна розцінка, котра визначається діленням годинної ставки, що відповідає розряду конкретної роботи, на годинну норму виробітку.

Відрядно-прогресивна форма оплати праці передбачає зростання відрядної розцінки зі збільшенням виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг протягом встановленого робочого дня, зміни.

Акордна система оплати праці – це різновид відрядної оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання.

На підприємстві найбільш доцільно застосовувати акордну оплату праці в наступних випадках:

- підприємство не укладається в термін із виконанням якогось замовлення, і при його невиконанні воно буде зобов'язане заплатити значні суми штрафних санкцій у зв'язку з умовами договору;
- при надзвичайних обставинах (пожежі, обвали, виходи з ладу основної технологічної лінії по серйозній причині), що приведуть до припинення виробництва.

Опосередковано-відрядна форма оплати праці застосовується для допоміжних робітників, розмір заробітної плати яких ставиться в залежності від результатів праці робітників, яких вони обслуговують.

Відрядна форма оплати праці в бюджетних установах має обмежене застосування.

Домінантною формою оплати праці в бюджетних установах є **погодинна**, яка має два різновиди – штатно-окладну та погодинну систему.

Штатно-окладна система оплати праці передбачає встановлення кожному працівникові місячного окладу (ставки) відповідно до посади, яку він обіймає.

Погодинна система оплати праці передбачає наявність погодинних тарифних ставок. Зокрема, встановлено ставки погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

Необхідність мобільності існує практично на кожному підприємстві і в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає тому, щоб якомога гармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами виробництва.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке рух персоналу та його види?
2. Які види внутрішньовиробничого руху Ви знаєте?
3. Які показники характеризують механічний рух?
4. Що таке плинність кадрів?
5. Перерахуйте основні причини плинності персоналу.
6. Які показники характеризують плинність кадрів?
7. Охарактеризуйте наслідки плинності та руху персоналу для підприємства.
8. Що включає вартість плинності кадрів?
9. Розкрийте сутність розвитку персоналу.
10. Які різновиди професійного навчання Вам відомі?
11. В чому полягає професійно-кваліфікаційне просування персоналу?
12. Які методи дозволяють оцінити ефективність професійного навчання?

ТЕМА 7. ФАКТОРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 7.1. Влада у фірмі: керування персоналом
- 7.2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом
- 7.3. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації.
- 7.4. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні.
- 7.5. Зарубіжний досвід мотивування персоналу.

Мета – розглянути процес мотивації, її фактори та основні теорії, зарубіжний досвід мотивування персоналу.

7.1. Влада у фірмі: керування персоналом

Влада – це:

- можливість і здатність впливати на поведінку інших людей чи груп за допомогою якого-небудь засобу: волі, авторитету, права, насильства;
- особи, органи, наділені відповідними державними й адміністративними повноваженнями;
- система органів.

Сутністю влади є відносини керівництва, панування, підпорядкування. Щодо керування організацією влада – це соціальні відносини, що припускають обов'язкове виконання волі керівника підлеглим, обумовлене наявністю в нього прав і можливостей примушувати. Воля може відноситися до індивіда, групи, організації в цілому. Володіння волею – це можливість впливу на задоволення потреб виконавця. Воля в організації використовується ефективно, якщо потреба виконавця, на якій заснований вплив, вкрай значима для нього. Виконавець розглядає керівника, як того хто дозволить йому реалізувати свої потреби. Воля в організації – необхідний засіб, спосіб здійснення місії організації, досягнення її цілей. Незалежно від природи волі право командувати виконавцями в організації реалізується у формах розпорядження, наказу, переконання.

Виділяють різні типи волі:

- експертна воля;
- воля прикладу;
- потреба у владі;
- воля інформації.

Організаційна основа волі включає такі елементи:

- воля ухвалення рішення;
- воля прикладу;
- право на волю;
- воля винагороди;
- воля примусу;
- воля над ресурсами;
- воля зв'язків.

Експертна воля припускає вміння керівника впливати на поведінку підлеглих у силу своєї підготовки, кваліфікації. Воля прикладу припускає вплив з боку керівника завдяки наявності в нього харизматичної складової.

Право на волю обумовлюється формальним положенням керівника, його місцем в ієрархії. Однак воля реально діюча тільки за умови її визнання з боку підлеглих.

Воля інформації проявляється в тому, що монополізується доступ до важливої інформації чи можливість нею розпоряджатися. Потреба у владі виявляється як бажання мати вплив на людей, у прагненні давати наполегливі поради, допомагати.

Інструменти влади – інформація, ресурси, можливість задовольняти потреби групи, особистості.

Влада керівника – концентроване відображення в рішеннях керівника й у свідомості підлеглих потенціалу, що виражає надані йому правові повноваження. Правова влада авторитетна, тобто має силу впливу на людей. Влада породжується завданнями, що стоять перед організацією (структурним підрозділом, групою). Влада буває формальною і реальною. Формальна влада — це влада конкретної посадової особи; характеризується офіційним місцем особи в системі керування. Реальна влада - це влада авторитету, вплив, обумовлений місцем людини в неофіційній системі відносин, що мають місце в організації.

Теорії влади:

Система наукових принципів (навчання) - необхідність, що обґрунтовує багаторівневу організацію системи влади в суспільстві.

Макрорівень – вищі центральні політичні інститути, вищі держустанови й організації.

Середній рівень - апарати й організації проміжної ланки.

Мікрорівень – відносини між людьми, малими групами й усередині їх, що утворюють сферу політичного і суспільного самоврядування в суспільстві.

Середній рівень пов'язує макрорівень з мікрорівнем системою органів керування (через нього проходять рішення вищих інстанцій влади і відповідні реакції суспільства на них) і концентрує основну частину й основні кадри політичного керування.

Необхідно розрізняти поняття «влада» і «сила». Влада дається роллю і вбудовується в структуру організації. Це право, що невіддільне від відповідальності і підзвітності. Таким чином, влада законна і називається «правом останнього слова».

Навпаки, сила не обов'язково законна, оскільки вона є не право, а здатність. Вона може бути визначена, як здатність змушувати явища, події відбуватися згідно заданого сценарію. Сила співіснує з владою, якщо остання є в наявності.

База влади включає: умови здійснення ролі і повноважень; місце ієрархії; контроль за ресурсами (наприклад, виробничі фактори, інформація); чи довірену власність: чарівне керівництво - «від бога»; «найвище» утворення; традиції; надання влади вищим керівництвом; фактори, пов'язані з підлеглими, чекання, бажання і потреби; оцінки, умови контрактів; зумовленість генетичними схильностями – прийняття авторитарної чи демократичної дисципліни; освіти. У реальності без визнання керівника підлеглими влади може і не бути. Але у влади існують і свої проблеми.

Сили, що діють на менеджера:

1. Власні цінності менеджера, зумовлені самим суспільством. У менш авторитарному суспільстві повна влада напевно не буде досяжна чи бажана;
2. Влада обмежується витратами і наданими пільгами;
3. Прийняття влади включає і відповідальність. Не всі менеджери бажають нести певні зобов'язання.

Сили, що діють на підлеглих:

1. Деякі можуть розходитися із суспільством в ідеологічних поглядах;
2. Підлеглі поступаються владою менеджеру через свої інтереси, що залежать від мотивації;
3. Люди приймають владу інших тільки до певної межі;
4. Влада може прийматися просто тому, що деякі аспекти ситуації є несуттєвими чи точно не оцінені;
5. Влада може прийматися, оскільки підлеглі недостатньо сильні, щоб змінити положення.

Сили, що діють на ситуацію:

1. Влада може не прийматися в періоди тривалих історичних конфліктів;
2. Економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити прийняття влади більш-менш спокійним.

Сила менеджера залежить, від тих же самих факторів, що і влада. Однак сила реалізується через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила носить примусовий характер.

Нижче наведені деякі з найбільш важливих видів управлінської і дисциплінарної техніки.

Посилення посадової влади. Посадова особа є керівником, виходячи в більшій мірі з того, яку посаду вона займає в ієрархії. Отже, важливо підсилити владу посади, щоб особа була ефективним керівником своєї групи. Це складає важливу частину поведінкових досліджень, тобто ігрових ролей.

Знеособлювання відносин влади. Якщо прийняття рішень вищих керівників стає зобов'язанням, нав'язаним організацією, а не особистим зобов'язанням керівника, то це сприяє посиленню влади. Це також допомагає керівнику, коли доводиться приймати непопулярні рішення. Рішення, прийняті від імені організації, легше сприймаються підлеглими, ніж рішення конкретного керівника.

Участь підлеглих. Керівництво може бути авторитарним чи демократичним (при якому керівник очікує від підлеглих участі у виробленні рішень).

Спеціалізація і поділ праці, однак, обмежують масштаб рішень, прийнятих за участю підлеглих. Крім того, якщо погляди підлеглих неприйнятні для організації, вони можуть бути змінені вищим керівництвом, що є причиною виникнення протиріч.

Інформування підлеглих. Небажане поводження підлеглих може бути викликано лише нестачею інформації про цілі організації. Ефективний керівник

забезпечує своїм підлеглим знання норм прийнятного поведіння і наслідків його невідповідності цим нормам.

Постійна зміна тлумачення і примус до виконання правил. Вищі керівники повинні послідовно примушувати підлеглих виконувати правила компанії. Хаотичність і непослідовність можуть викликати в підлеглих розбіжності, недовіру і почуття небезпеки.

Зміна непопулярних рішень. Керівники не повинні приймати рішення, які підлеглі не будуть виконувати. Краще змінити ці рішення.

Використання дисциплінарних заходів. Ефективність дисциплінарних заходів залежить від того, наскільки високо підлеглі оцінюють свій зв'язок з організацією.

Поблажливість. Окремі керівники більш поблажливі, ніж інші. Поблажливий керівник може допустити невеликі відступи своїх підлеглих від правил і тим самим створити доброзичливу атмосферу і почуття особистої лояльності, що допомагають йому налагодити контакт із підлеглими для досягнення головних організаційних цілей.

7.2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

$Мотивація = Поводження + Винагорода + Зворотний зв'язок$
Внутрішня винагорода - задоволення, яке людина одержує в процесі виконання визначеної дії.

Зовнішня винагорода - це винагорода, надана індивіду іншою людиною (менеджером).

Підходи:

Традиційний підхід (Ф.Тейлор).

Підхід з позицій людських відносин (Хоторнський ефект)

Підхід з позицій людських ресурсів (Д. Мак-Грегор).

Сучасні підходи.

Теорії мотивації:

Теорії ієрархії потреб (А. Маслоу).

Двохфакторна теорія (Ф. Герцберга).

Теорія придбаних потреб (Д. МакКлелланда).

Теорія справедливості (С. Адамса).

Теорія чекання (В. Врума).

Мотиваційна теорія підкріплення:

– позитивне підкріплення;

– відмова від моралей;

- покарання;
- участь.

У 1880 року, коли Ф. Тейлор почав свої систематичні дослідження техніки менеджменту, більшість робіт стосувалися мотивації. Тейлор зробив три таких основних припущення в поводженні людини під час роботи:

- людина - це «раціональна тварина», заклопотана максимізацією своїх економічних доходів;
- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;
- люди, як і машини, можуть піддаватися стандартизованій моделі. Тейлор вважав, що все, чого хочуть робітники – це висока зарплата.

Теорії Тейлора довго використовувалися на практиці у формі заохочувальних платежів без будь-яких значних змін. Однак наприкінці 20-х років робота Е. Мейо на заводах Хоторна багато в чому спростувала теорії Тейлора і вказала шлях до сучасніших теорій. Але базою для сучасніших теорій є теорії мотивації, розроблені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.).

А. Маслоу припустив, що людина мотивується задоволенням серії потреб, вибудованих ієрархічно чи у вигляді піраміди з п'яти широких витрат. У зростаючому порядку це:

- фізіологічні чи базові потреби (їжа, тепло, притулок, секс і т.д.);
- потреби безпеки (захист, порядок);
- соціальні потреби (потреба кому-небудь належати, мати дружні відносини, входити в яку-небудь групу);
- потреби в повазі (самоповага і повага інших, наприклад, символи статусу, престиж, слава);
- потреба самореалізації, тобто потреба цілком розвинути свій потенціал (творчі результати, досягнення у вихованні дітей і т. д.).

Маслоу зробив припущення, що в найпростішому випадку потреби задовольняються одна за іншою, тобто, як тільки задоволена одна потреба, вона виступає мотивацією для задоволення наступної і т. д. Але якщо при задоволенні групи потреб виникне яка-небудь нова базова потреба, людина зверне свою увагу в першу чергу на неї. З погляду «мотивації в роботі» наймач, що вважає, що людина живе лише хлібом єдиним, буде поставлений у замкнуте коло, оскільки його робітники будуть нещасливі і невмотивовані. За словами Маслоу, «людина лише там живе хлібом єдиним, де взагалі немає хліба». Теорія Маслоу будується на припущенні, що, поки необхідність у задоволенні базових потреб в ієрархії так само важлива, як, наприклад, потреба у вітамінах, здорова людина буде керуватися в основному потребою самореалізації свого потенціалу. Якщо людині перешкоджають у задоволенні потреб нижчого рівня, потреби вищого рангу не можуть виникнути. Однак протидія задоволенню потреби відбувається із зовнішніх причин.

Підприємницька діяльність відіграє важливу роль у задоволенні потреб. Вона істотно сприяє задоволенню фізичних потреб (наприклад, їжа, одяг), забезпечуючи фінансові джерела, зміцнюючи впевненість і безпеку в силу своєї довгостроковості.

Працівник задовольняє свої потреби в схваленні і включенні в діяльність за допомогою спілкування зі своїми колегами по роботі та ідентифікації себе з певною робочою групою.

Однак потреби в повазі і самовираженні особливо доречні для розгляду мотивації працівників. Повага задовольняється через усвідомлення і розуміння особистих почуттів. Самовираження вимагає вираження здібностей і навичок індивіда. Ці потреби виявляються в бажанні взяти на себе певну відповідальність і в одержанні цікавої і творчої роботи.

Останні дослідження зі збагачення праці показують, що коли робота здійснюється з наданням більшої відповідальності і розмаїтості, це не тільки підсилює задоволеність працівника, але й підвищує якість виконання роботи.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.) – американський консультант із менеджменту, виконав ряд досліджень з теорії керування і мотивації. Він описав різні припущення, які менеджери роблять стосовно поведінки працівників. Мак-Грегор порівняв філософію традиційного менеджменту із сучаснішим підходом до задоволення від роботи і виділив «людський дух» як основну мотивуючу силу. Два свої припущення він назвав теоріями «Х» та «У».

Теорія «Х» (традиційна точка зору) формулює філософію керування і контролю традиційного менеджменту. Менеджер повідомляє людям, що потрібно зробити, і часто використовує заохочення чи покарання в ході роботи. Він діє, виходячи з таких припущень:

- рядовий індивід має стійку нелюбов до роботи і, наскільки можливо, буде уникати її; у зв'язку з цим більшість людей варто примушувати до роботи і контролювати. Ними необхідно керувати, погрожуючи покаранням, щоб змусити їх докласти зусилля до досягнення цілей організацій;

- рядовий індивід воліє бути керованим, бажає уникати відповідальності, має відносно слабкі амбіції і більше за все хоче безпеки і спокою. Теорія «У» (сучасна точка зору) - новий підхід у менеджменті, заснований на останніх дослідженнях. Вона має такі припущення:

- витрата фізичної і духовної енергії в роботі так само природна, як і при грі чи відпочинку;

- зовнішній контроль і загроза покарання не є єдиним засобом змусити людини сумлінно працювати. Це можна зробити, використовуючи самоврядування і самоконтроль працівника;

- відповідність цілям є функцією винагороди, асоційованою з їхнім досягненням. Найбільш значними з цих нагород є задоволення свого «я» і самозадоволення потреб;

- рядовий індивід бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагнути до неї;
- здатність до прояву високого ступеня уяви, винахідливості і творчості при рішенні проблем організації широко поширена серед індивідів;
- в умовах сучасного виробничого життя інтелектуальний потенціал рядового індивіда використовується далеко не повністю і повинен бути максимально розкритий.

Ренсіс Лікерт, американський виробничий психолог, зробив свій внесок у дослідження використання можливостей людини. Лікерт вважав, що для досягнення максимуму прибутковості, гарних трудових відносин і високої продуктивності кожна організація повинна оптимально використовувати свої людські активи. Формою організації, що дозволяє досягти цього, є організація високоефективних робочих груп, пов'язаних паралельно з іншими аналогічними ефективними групами.

Розглянуті вище стратегічні теорії керування людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить, чи будуть підлеглі прагнути працювати добре, чи просто відбувати години.

Причини пасивності працівника

Згідно «Теорії У» будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе і проявляє повний інтерес до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду факторів, у тому числі таких як ступені особистої відповідальності, відносин з начальником і т.д., працівник може розчаруватися у своїй діяльності.

Це, як правило, буває з таких причин:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- надмірна «сухість» і нестача уваги керівника до запитів підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне вирішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підриваються почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового становища і можливості подальшого просування.

Мотивуючі фактори, принципи впливу на мотивацію людей Одержання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. Не отримавши

можливості відчутти себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується у своїй роботі.

При цьому навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник також зобов'язаний розуміти, що тут існує і моральний фактор. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову проблему: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання, не слід прагнути до надмірної специфічності й оригінальності. Все одно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче факторами в керівника є шанс отримати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату;
- оцінюватися службовцями як важлива і що варта виконання.
- давати можливість службовцю приймати рішення, необхідні для його виконання, тобто має бути автономія (у встановлених межах). Або, як варіант, групова автономія.
- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці.
- приносити справедливу з погляду працівника винагороду. Спроектowana відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже могутній мотиваційний фактор, тому що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до виконання більш складної роботи.

На основі цих принципів була розроблена модель характеристик роботи з погляду мотивації Хекмана й Олдхема.

Економічна мотивація

Раніше ми розглянули методи мотивації, в основному, у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Ці методи засновані, власне кажучи, на «Теорії У». Однак, застосування «Теорії Х» теж має місце сьогодні й у багатьох випадках цілком виправдує себе. Це означає, що огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації.

Згідно припущень «Теорії Х», люди працюють, головним чином, для задоволення своїх економічних нестатків.

Завдання менеджера у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної чи оплати трудових угод. Це завдання аж ніяк не просте тому, що ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так, зовсім неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітникам на

фірмах з динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу на замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть здійснити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує ряд основних положень щодо премій, що не торкаються специфіки фірми і являються універсальними. Ними повинен керуватись менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- премії не повинні бути занадто загальними і розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;

- премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника на виробництво, чи то індивідуальна, чи групова робота;

- повинен існувати який-небудь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності;

- працівники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Як уже відзначалося, способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. У приведеній нижче таблиці показані можливі способи економічного стимулювання різних груп персоналу.

Наведений список не є вичерпним (такий список за зазначеними вище причинами скласти практично неможливо). Однак, він демонструє принципову різницю підходу до розробки систем економічного стимулювання за групами персоналу. З нього видно, що система винагороди за понаднормову роботу має значно більшу універсальність, ніж схема пайової участі в бізнесі.

У цьому полягає підхід до мотивації, заснований на «Теорії У», суть якого - вплив на психологічний стан працівника. Однак, ефективність цього підходу буде вкрай низькою, якщо працівник відчуватиме недостатнє задоволення потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдає своє існування «Теорія Х». Згідно припущень цієї теорії, найкращий спосіб стимулювання до праці - економічна мотивація.

Персонал	Винагороди
Торгова група	Індивідуальні комісійні з обсягів продажів Індивідуальна премія за внесок Групові комісійні зі збільшення обсягів продажу за минулий рік
Виробничі робітники	Групова система пайової участі в прибутку Просування на престижні посади з вищою зарплатою Групова відрядна система оплати праці Премії за дострокове завершення роботи Премії за понаднормову роботу. Загальна схема пайової участі в прибутку

Секретар	Винагорода за понаднормову роботу Загальна схема пайової участі в прибутку Підвищення до керуючого офісом
Керуючий виробництвом	Винагорода за понаднормову роботу Частина групової виробничої премії Загальна схема пайової участі в прибутку Пропозиція про пайову участь у бізнесі

Ефективність методів керування, пов'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника (принципи «Теорії 2») поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і російських підприємств. Однак ті методи атестації, що застосовуються в країні, ще дуже недосконалі, але ж, коли від результатів атестації буде залежати щорічне коливання заробітної плати, то ці результати виявляться в центрі найпильнішої уваги і можуть стати джерелами дуже серйозних конфліктів. Сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкта як людина, поки що не доводиться. Досвід ІВМ у даному напрямку унікальний тим, що існуюча там система САС дозволяє не тільки зменшити елемент суб'єктивності, але й зрозуміти, якою мірою поведіння працівника залежить від нього самого, а якою - від позиції керівника. Одночасно САС виступає в ролі головного стимулу, мотивує працівника на виконання завдання не стільки заради винагороди, скільки для самоствердження і підняття його статусу в компанії.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосовуваний керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Полярні стратегії («Теорія Х» і «Теорія У») були сформульовані Д. Мак-Грегором. У. Оучи додав до них «Теорію 2». Більшість популярних методів раціональної мотивації засновані на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію керування персоналом, який вибирає або бажає вибирати фірма.

На своєму робочому місці кожний хоче показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідні визнання результатів діяльності конкретного працівника, надання можливості приймати рішення з питань, що належа до його компетенції, консулювати інших працівників.

На робочих місцях варто формулювати світогляд єдиної команди: не можна руйнувати виникаючі неформальні групи, якщо вони не наносять реальної шкоди цілям організації.

Практично кожний має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу. Спираючись на зацікавлену підтримку керівництва, не боячись санкцій, варто організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

З врахуванням в якій формі, з якою швидкістю і яким способом працівники одержують інформацію, вони оцінюють свою реальну значимість в очах керівництва, тому не можна приймати рішення, що стосуються змін у роботі співробітників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також ускладнювати доступ до необхідної інформації. Інформація про якість праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною.

Працівнику потрібно надавати максимально можливий ступінь самоконтролю. Більшість людей прагнуть в процесі роботи придбати нові знання. Тому важливо забезпечити підлеглим можливість учитися, заточувати і розвивати їхні творчі здібності. Кожна людина прагне до успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких працівник доклав максимум зусиль. Успіх без визнання призводить до розчарування, вбиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права і повноваження, просувати їх службовими сходами.

7.3. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації

Основною метою мотивації праці є зростання продуктивності праці, тому головна увага насамперед приділяється управлінню продуктивністю праці. Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розробка планів ефективного використання трудового потенціалу підприємства потребують класифікації факторів, які спричиняють зміни.

В залежності від можливості впливу на діяльність підприємства, всі фактори зростання продуктивності праці поділяють на дві узагальнюючі групи - *зовнішні та внутрішні*.

Група зовнішніх факторів – це ті, що не контролюються окремим підприємством (тобто фактори загальнодержавні та загальноекономічні – законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура; макроструктурні зрушення в суспільстві; природні ресурси), а **група внутрішніх** – це ті, на які підприємство безпосередньо впливає (характер продукції, технологія та обладнання, матеріали, енергія; персонал, організація виробництва й праці, система мотивації). Проте зовнішні фактори теж мають для підприємства велике значення. Врахувавши їх, можна ґрунтовніше мотивувати відповідні управлінські рішення, які дають змогу виробити стратегію щодо продуктивності праці на тривалий період.

Мотивація – процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення цілей підприємства, завдяки задоволенню їх власних потреб.

Головними важелями мотивації є стимули та мотиви. Під стимулом розуміється певна матеріальна винагорода конкретної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою в залежності від психологічного типу: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін.. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці повинна відповідати певній нормативно-правовій базі. Працівник має знати, які вимоги висуваються до нього, яка буде винагорода за їх досягненні і які санкції будуть застосовуватися у випадку не виконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління вміють досягати і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціллю стимулювання є не просто спонукати людину працювати, а зацікавити працювати краще, продуктивніше, ніж це зумовлено трудовими відносинами.

До чинників, які зумовлюють поведінку працівника, і які необхідно враховувати в практиці мотивації трудової діяльності, належать такі: фізичний тип особистості (вік, стать), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Розмір заробітної плати відіграє одну з найважливіших ролей, причому він повинен бути набагато вищим, ніж розмір мінімальної заробітної плати, щоб працівники були більш-менш задоволені. Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди.

Винагороди – це матеріальні виплати, або досягнення соціальних благ, які отримує працівник за роботу, яку виконав понад норми.

Винагороди поділяють на:

- прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;
- непрямі – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують співробітників до сумісного досягнення кінцевих результатів виробництва.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності.

Ще одним методом мотивації, який є протилежним попереднім, є примушення – засновано на почутті страху покарання у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін..

Хоча насправді, цей спосіб є малоефективним, оскільки робітник швидко покине своє робоче місце через нервові перенапруження. Такі самі принципи враховуються в організації оплати праці на підприємстві. Впровадженням, управлінням та аналізом за результатами вибору методу мотивації та стимулювання займається мотиваційний менеджмент. Суть якого полягає в тому, щоб активізувати саме ці мотиви, які у даної людини вже є.

Кожну людину потрібно вивчати. Тобто, якщо хочеш мотивувати правильно і ефективно - спочатку досліджуй того, з ким збираєшся працювати, і мотивуй точно в ціль. Для когось провідним виявиться мотив честолюбства, для іншого - незалежності, для третього - мотив пізнання і причетності до групи.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку. Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. На рівні підприємств робота окремих фахівців має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на ефективність діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення не лише цілей організації, а й потреб самих робітників. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово.

Існує безліч форм мотивування та стимулювання персоналу, першим завданням керівників є вибір методів, які забезпечать найбільшу віддачу саме для

їхнього виду діяльності. Але для досягнення ефективності, необхідно враховувати й уподобання самих працівників. У 2015 році було проведено дослідження у соціальних мережах щодо визначення найефективнішого, на погляд працівників, методу мотивації (рис. 7.1).

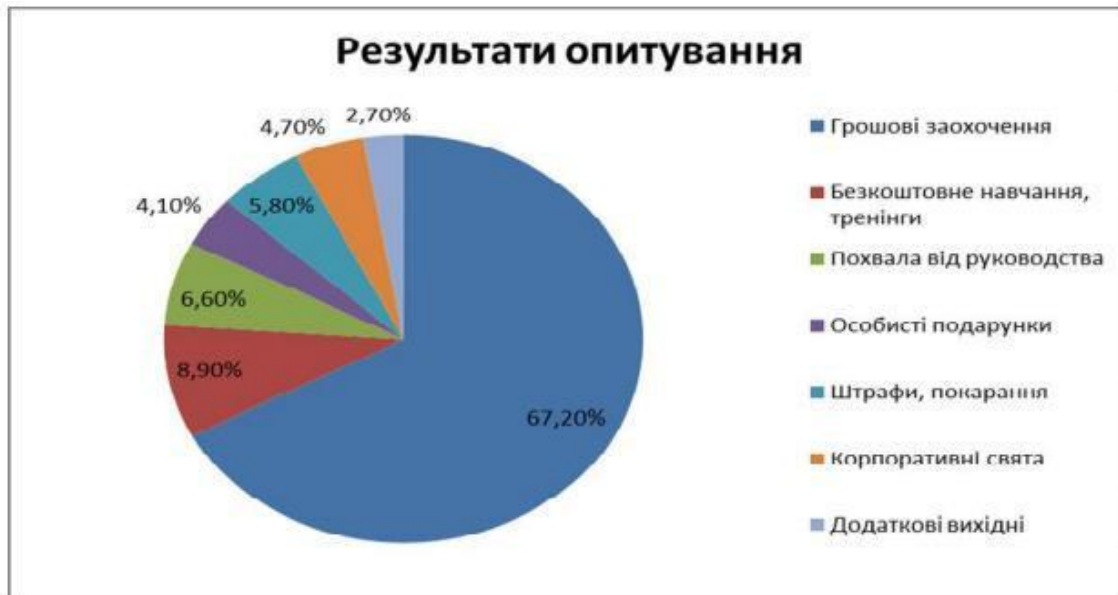


Рис. 7.1. Опитування щодо визначення найкращого методу мотивації

Згідно з опитуванням, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання та тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії - 5,8%. Штрафи та покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята - 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні - так відповіли лише 2,7% опитаних.

Намагаючись мотивувати людей, керівник виходить зі свого бачення ситуації і вважає, що він знає, чого бажає робітник. Досить часто це спрацьовує, оскільки проти підвищення заробітної плати ніхто зазвичай не заперечує. Але на цьому етапі поки не всі керівники можуть похвалитися мотиваційним пакетом, розробленим виходячи з потреб конкретної організації. Мотиваційний пакет підприємства - це перелік заходів, які спрямовані на збільшення впливу мотивуючих факторів і зниження впливу тих факторів, які знижують мотивацію.

7.4. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;

Теорія потреб Девіда МакКлеланда;

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах: потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність); поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою; найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення; за одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці. Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – потреби у безпеці.

Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- потреби в належності – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- потреби у повазі – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- потреби у самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації. Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби в безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними – недостатня мотивація працівника зумовлена, головним чином, тим, що він не в змозі задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації. Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом: створення атмосфери, що поліпшує міжособистісні контакти працівників організації; підтримка виникнення неформальних груп в організації; делегування підлеглим додаткових прав і повноважень; організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів; знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами.

Згідно з процесуальним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами зумовлюють: сприйняття працівником конкретної ситуації; очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією; оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесуальних теорій мотивації відносять, зокрема:

- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера – Лоулера.

Модель Портера-Лоулера (рис.2) – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. У моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.

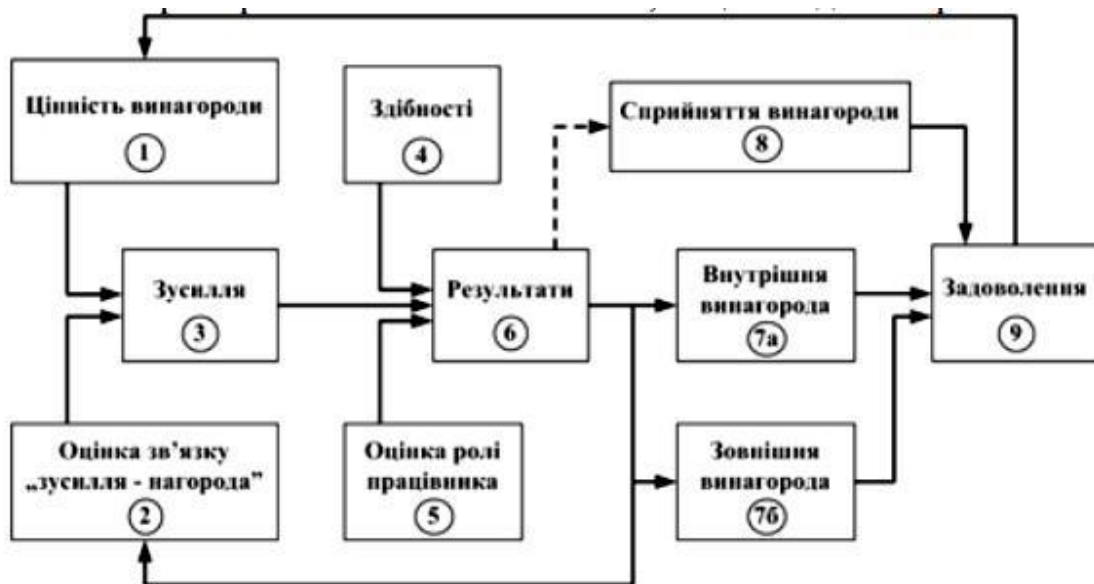


Рис. 7.2. Модель комплексної теорії мотивації Портера - Лоулера

Відповідно до моделі Портера - Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2); на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5); досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода

насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій. Для забезпечення ефективності мотивації необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Серед відносно нових і недостатньо відомих нині теорій мотивації, започаткованих наприкінці ХХ-го – початку ХХІ-го ст. варто назвати комплексну теорію психологічного контакту Е. Шейна, теорію позаекономічної мотивації Р. Інглегарта, Дж. Хікса, П. Дракера, П. Сорокіна, типологічну модель В.І. Герчикова, мотиваційний підхід С. Іванової, теорію мотивації через рівень мотивації С. Суркова.

Визнаючи взаємозв'язок систем мотивації із рівнем соціально-економічного розвитку суспільства, розробники новітніх теорій наполягають на існуванні чинників формування такої системи і в сучасних умовах. Першим чинником виступає глобалізація світового господарства, що відбувається паралельно з реструктуризацією економік постсоціалістичних країн.

Загострення конкуренції на традиційних ринках є другим чинником, а результатом його дії – перетворення персоналу необхідної кваліфікації на конкурентну перевагу країни, регіону та підприємства, а процесу його мотивації – на складову конкурентної боротьби.

Третім чинником формування сучасних систем мотивації є інноваційний. Високі темпи впровадження досягнень НТП зумовлюють необхідність їх швидкого опанування; прискорений розвиток інформаційних технологій і розширення сфери електронної торгівлі змінює зміст і характер праці персоналу, формує якісно нові взаємовідносини між людиною та комп'ютером, покращує комунікації між ринковими суб'єктами й індивідами; впровадження інноваційних технологій трансформує існуючу ринкову інфраструктуру. Крім того, в суспільстві зростає визнання інтелектуальної діяльності, що також суттєво ускладнює мотиваційний процес.

Ще одним чинником утворення нових мотиваційних систем є екологічний, виражений у посиленні уваги до проблем оточуючого середовища та їх впливу на громадське життя. Взагалі, науковці відмічають тенденцію ускладнення поведінки людей, унеможливлення прогнозування в зв'язку з вичерпаністю існуючих соціальних теорій, наближення формування соціуму нового типу.

Вагомий внесок у формування мотиваційних моделей вносить і схильність населення, особливо старіючого, вбачати у власній державі або підприємстві фінансового донора, що проявляється у зростанні матеріальних і нематеріальних вимог до держави та конкретних роботодавців. Узагальнення наукових розробок дозволяє сформулювати комплекс вимог до системи мотивації сучасного підприємства.

Отже, методи мотивації, що застосовуються до конкретного індивіда, повинні бути чітко індивідуалізовані та ієрархізовані залежно від його статусу на

підприємстві, важливості, характеру праці, а сама система мотивації – пов'язана з організаційною структурою підприємства. Обов'язковою умовою при переході суб'єкта мотивації з одного статусу до іншого має стати зміна застосованої системи мотивації з повідомленням всіх співробітників. Сполучення мотиваційних моделей на кожному ієрархічному рівні підприємства встановлюється за принципом відставання, для того щоб за необхідністю забезпечити підвищення рівня вмотивованості.

С.А. Сурков також вважає за необхідне встановлювати на різних рівнях підприємницької ієрархії мотиваційні моделі різного рівня суспільної значущості – від найпростіших, типу «батога та пряника», «наукового управління», моделей А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Мак-Грегора на нижчих рівнях до більш складних.

Прикладом мотиваційної концепції, що могла б виступати інструментом вибору засобів стимулювання, є теорія В.І. Герчикова, у межах якої виділено п'ять типів трудової мотивації – інструментальну, професійну, патріотичну, господарську та запобіжну. Залежно від типу, до якого відноситься працівник, обираються індивідуальні засоби – матеріальні, грошові або натуральні стимули, негативні стимули, патерналізм, моральні або організаційні стимули, участь у володінні або управлінні.

На жаль, жодна з існуючих мотиваційних теорій не доведена нині до механізмів реалізації, а об'єднуючою ланкою для всіх наукових праць з питань менеджменту персоналу є думка про те, що процес стимулювання персоналу зможе забезпечити високий результат тільки тоді, коли носитиме комплексний характер, тому кожна з названих теорій повинна розглядатись не як альтернатива, а тільки як взаємо доповнення.

7.5. Зарубіжний досвід мотивування персоналу

Мотивація належить до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялась значна увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. На наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі, на відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід може слугувати основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. В даний час привертають увагу моделі мотивації японських та американських підприємств.

Японська модель мотивації персоналу. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі

і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських. Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Людський фактор розглядається як ключовий компонент динамічного розвитку. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий - підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як в європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

Система стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, які характеризуються категорією і розрядом. Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. В синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж слугують базою для традиційної ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої “ставкою за кваліфікацію”.

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без підвищення кваліфікації та трудового внеску працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. На фірмах застосовують велику кількість стимулів, а саме: систему пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток, що дозволить забезпечити унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем. Японські підприємства пропонують різноманітні пільги своїм працівникам: оплату проїзду, медичний та соціальні пакети, вихідні допомоги і пенсії, надбавки на утримання сім'ї, путівки на відпочинок, оплату стоянки автомобіля, харчування, фізкультурно-спортивні, культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травмуванні, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше здійснюється самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільові субсидії та інші послуги.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі в роботі. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання - не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини. Проте дивлячись на сучасні світові тенденції японська модель зазнає деякої трансформації, що пов'язано зі старінням зайнятого населення, що в свою чергу переростає в проблему збільшення затрат на утримання персоналу.

Мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. Важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих.

На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці, надаючи переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності. Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд.

Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі, до якої допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Наприклад, автомобільна компанія "Лінкольн" виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах.

Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений. Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади. Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В американських компаніях застосовується

широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст.

Широке розповсюдження в США отримали внутрішньо фірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, наприклад працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток.

Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям співробітників для продовження освіти, колективна страховка легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, базуються на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків. Викликає інтерес система диференційованого підходу надання відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років - відповідно 15, 20 і 25 днів. Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись. Багато фірм і корпорацій (наприклад, "ІБМ", "Макдональдс") випускають велику кількість товарних значків, спеціальних значків, рисунків, альбомів, емблем, медалей, якими нагороджують працівників, що відзначилися. У США прийнято присуджувати різноманітні призи.

Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним в процесі морального заохочення працівника.

Американські фірми функціонують у соціальній атмосфері, що проповідує рівноправність. Відповідно робітники тут є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи у пошуках кращих індивідуальних можливостей.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає різниця між стимулом і мотивом?
2. Розкрийте сутність мотивації та стимулювання.
3. Які види стимулювання праці Ви знаєте?
4. Що лежить в основі поділу теорій мотивації?
5. Які змістовні теорії мотивації Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
6. Які процесуальні теорії мотивації Вам відомі? Охарактеризуйте їх.
7. Окресліть сутність влади та її основні складові.
8. Охарактеризуйте основні фактори, що впливають на процес формування мотивації.
9. Розкрийте мотиваційний моніторинг.
10. Охарактеризуйте сучасні теорії мотивації.

11. У чому полягає японська модель мотивації персоналу?

12. В чому особливість американської моделі мотивації?

ТЕМА 8. ПІДГОТОВКА КАДРІВ І КАР'ЄРА

8.1. Організація системи навчання.

8.2. Форми і методи професійного навчання. Підготовка робітничих кадрів.

8.3. Підготовка управлінських кадрів.

8.4. Поняття трудової кар'єри. Види, напрями та етапи кар'єри.

Мета – розкрити форми, методи професійного навчання, окреслити підготовку робітничих та управлінських кадрів, розглянути види, напрями, етапи трудової кар'єри.

8.1. Організація системи навчання

Вітчизняні і закордонні вчені вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників.

Навчання є необхідною умовою функціонування підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на основі розвитку новітніх технологій. РП повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, професійний рівень, підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці.

Метою політики підготовки кадрів є підготовка конкурентоспроможного найманого працівника, що зацікавлений і докладает зусиль для підвищення якості продукції в умовах економії ресурсів та зниження собівартості.

Невпинний НТП призводить до старіння знань працівників.

Управлінці мають 2 варіанти вирішення проблеми:

– звільнення персоналу, який не відповідає критеріям конкурентоспроможності і підбір нового;

– безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства, оскільки нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток персоналу можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Навчання персоналу забезпечує:

- розвиток підприємства;
- підтримку конкурентоспроможності підприємства та його кадрів;
- здатність швидко і ефективно реагувати на зміни та вимоги зовнішнього середовища та пристосовуватись до них;
- підвищення рівня кваліфікації працівників у відповідність до вимог виробництва.

Для правильної організації навчання персоналу необхідно:

- докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання;
 - будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації;
 - необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;
 - ні в якому разі не можна влаштовувати навчання тому, що модно;
 - проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;
 - провести анкетування працівників, виявити найслабші напрямки
11. рівні підготовки і включити їх до програми навчання;
- обов'язково включити до програми питання особистого характеру.

Система навчання персоналу включає:

- професійне навчання персоналу;
- атестацію персоналу, який згідно з класифікацією професій належить до відповідних професійно-посадових категорій;
- сертифікацію персоналу;
- формування резерву керівників підприємств, установ та організацій.

Цілі професійного навчання повинні бути:

- конкретними та специфічними;
- орієнтованими на одержання практичних умінь і навичок;
- піддаватись оцінці у процесі навчання та після його закінчення;
- ефективними.

Проблеми організації системи навчання персоналу:

- обмеженість фінансування;
- недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання;
- незацікавленість працівників вкладати кошти у свою професійну підготовку через відсутність для цього достатніх стимулів.

8.2. Форми професійного навчання персоналу. Підготовка робітничих кадрів

Професійне навчання персоналу - один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття лише зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

До форм навчання на робочому місці відносяться:

- **Інструктаж** - це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці.
- **Учнівство (копіювання)** - навчання працівників, які працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію шляхом копіювання дій.
- **Ротація** - це форма самостійного навчання, при якому працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору.
- **Наставництво** - це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи.
- **Метод ускладнених завдань** - це спеціальна програма робочих дій, що побудована по ступені їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності.

До форм навчання поза робочим місцем відносяться:

- **Лекція** - це традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, яка сприймає навчальний матеріал на слух.
- **Розгляд практичних ситуацій** - у ході яких відбувається аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму.
- **Ділові ігри** - це колективна гра з використанням комп'ютерів, що включає розбір навчального матеріалу.
- **Моделювання** - передбачає відтворення реальних умов на робочому місці шляхом використання тренажерів, макетів.
- **Тренінг сенситивності** - обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми.
- **Рольові ігри** - передбачають, що слухач ставить себе на чие-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (в основному у міжособистому спілкуванні) і одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (як правило, через фільми).
- **Самостійне навчання персоналу** є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації.
- **Відкрите навчання** - це форма навчання, при якому слухач і викладач-консультант розділені у часі та просторі, двох сторонні навчальні контакти здійснюються переважно з використанням інформаційно-комунікативних систем (дистанційне навчання).

Метою професійного навчання робітників є:

- забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця;

- створення умов для професійної мобільності робітника, професійно-кваліфікаційного просування працівників;
- підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції.

Перепідготовка робітників - це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. По рішенню адміністрації може здійснюватися з відривом і без відриву від роботи.

Перепідготовка робітників на підприємстві здійснюється:

- для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією організації;
- для розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи умовах колективної форми організації праці;
- у разі потреби змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка робітників, як і первинна їх професійна підготовка, проводиться на виробництві у формі курсового та індивідуального навчання кадрів. Перепідготовка робітників завершується кваліфікаційною атестацією (рис. 1).

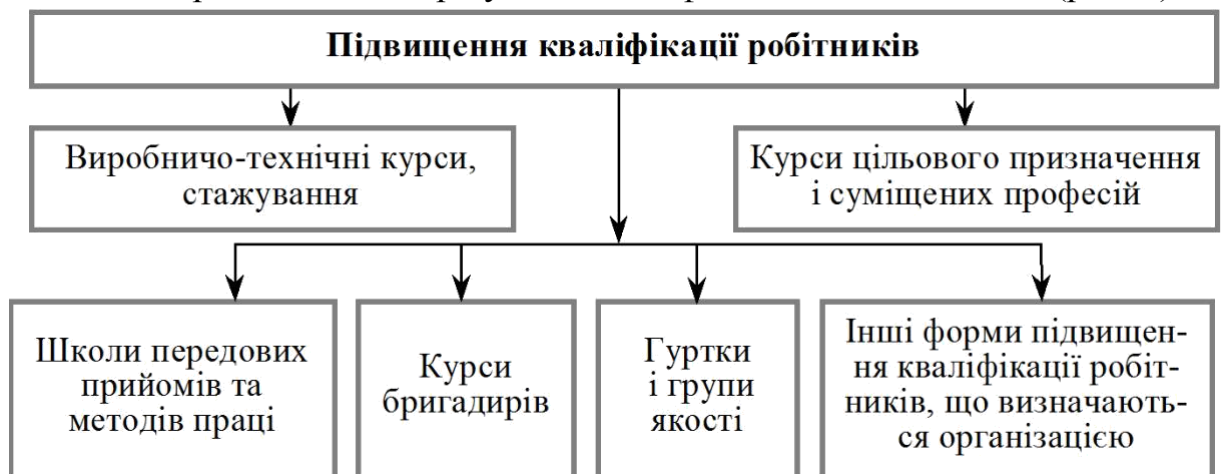


Рис. 8.1. Форми підвищення кваліфікації робітників в організації

Форми теоретичної підготовки персоналу:

- проведення лекцій, семінарів, конференцій;
- перегляд спеціальних фільмів;
- проведення ділових ігор;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Форми навчання нових працівників на виробництві:

- індивідуальна;

- групова – створення груп, заняття з якими проводять працівники високого рівня кваліфікації;
- курсова – застосовується для підготовки працівників складних професій.

8.3. Підготовка управлінських кадрів

Безперервне навчання працівників включає в себе підвищення кваліфікації і перепідготовку. Під перепідготовкою слід розуміти необхідність отримання нової спеціальної освіти, що викликана потребою НТП і соціального прогресу.

Система дозволяє організувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу.

Процес професійного навчання кадрів включає:

- визначення потреби у навчанні;
- визначення цілей навчання;
- визначення змісту програм;
- формування бюджету;
- вибір методів навчання;
- безпосереднє отримання професійних навичок і знань;
- визначення критеріїв оцінки результатів навчання;
- оцінка ефективності навчання.

Види професійного навчання керівників і спеціалістів:

Систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта).

Здійснюється на основі індивідуального плану розвитку, що затверджуються безпосереднім керівником. Проводиться шляхом самостійного вивчення керівниками, фахівцями спеціальної літератури, ознайомлення з передовим, вітчизняним та зарубіжним досвідом роботи.

Самоосвітою керівників та фахівців є також керівництво і педагогічна діяльність на курсах цільового призначення, в школах з вивчення передових прийомів та методів праці та інших форм підвищення кваліфікації робітників.

Суттєву допомогу керівникам і фахівцям, які підвищують свою кваліфікацію, надає проведення лекцій та консультацій викладачами ВНЗ і закладів післядипломної освіти. Це значно розширює доступ слухачів до потрібної для них наукової, технічної та економічної інформації.

Гнучке навчання — це форма навчання керівників та фахівців з комплексним використанням елементів централізованого та дистанційного навчання.

Характерні ознаки:

- доступність для всіх вікових соціальних груп персоналу без обмежень;
- самостійне навчання працівників — провідна форма навчальної діяльності;
- індивідуалізація навчального процесу;

– широкі права слухачів щодо визначення змісту, форм, методів, режиму і атестації навчання;

– орієнтування на кінцевий результат.

Навчання носить вибіркового характер, вивчається той матеріал, що цікавить конкретного керівника чи фахівця;

диверсифікація – це розширення освітніх програм і систем навчання, що забезпечує збільшення переліку, зміну характеру та змісту освітніх послуг;

універсальність, можливість використання технології відкритого навчання закладами освіти та організаціями;

економічна ефективність полягає в тому, що вартість гнучкого навчання набагато дешевша порівняно з традиційними формами навчання. Короткострокове навчання - здійснюється в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення. Тривалість навчання від 1 до 6 тижнів.

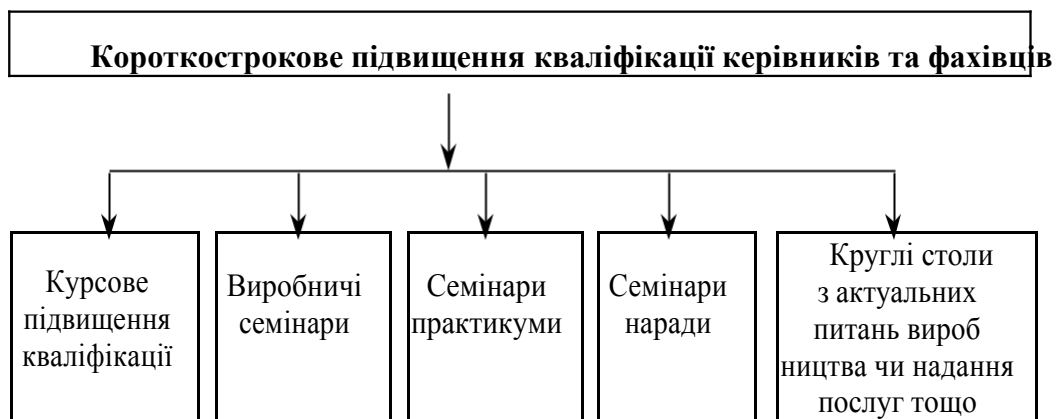


Рис. 8.2. Короткотермінове підвищення кваліфікації керівників та фахівців

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь і навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивченню нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу. Термін навчання не менше 1 разу на 5 років (ВНЗ).

Стажування керівників і фахівців проводять на передових, вітчизняних і зарубіжних підприємствах, з метою впровадження високоефективного досвіду організації праці в конкретному виді діяльності. Вища освіта – це рівень освіти, який здобувається особою у ВНЗ в результаті засвоєння змісту навчання і завершується здобуттям певного рівня кваліфікації за підсумками державної атестації.

До ВНЗ відносяться: університети, інститути, академії, консерваторії.

Відповідно до статусу є 4 рівні акредитації ВНЗ:

- училища, технікуми;
- коледжі;
- 3-4 - університети, інститути, академії.

За освітньо-кваліфікаційними характеристиками вища школа готує молодшого спеціаліста, бакалавра, магістра.

Фактори мотивації працівників до навчання:

- бажання зберегти посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання отримати вищу посаду;
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок.

Система підготовки персоналу повинна бути безперервною, враховувати інтереси підприємства в цілому та вимоги зовнішнього середовища.

8.4. Поняття трудової кар'єри. Види та напрями кар'єри

У процесі трудової діяльності кожна людина намагається виявляти активне відношення до праці, досягаючи при цьому кар'єрного росту у тій чи іншій сфері. До неї людина підходить різними потребами, інтересами, схильностями, почуттями, свідомістю боргу, відповідальністю, що виступають у якості мотивів; характеризується визначеними засобами, за допомогою яких вона здійснюється. Трудова діяльність припускає наявність у людини певних знань, умінь і навичок, що у свою чергу збагачуються, розвиваються безпосередньо в процесі самої трудової діяльності. Пізнавальна основа трудової діяльності має визначальне значення у формуванні таких її якостей як перспективна спрямованість, свідома мотивація, планомірний характер.

Кар'єра - це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею.

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею.

Кар'єра – це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною. Кар'єру – траєкторію свого руху – людина створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання й здібності.

Види кар'єри:

Кар'єра внутрішньоорганізаційна - означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Здійснюється за трьома напрямками:

вертикальному – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання;

горизонтальному – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;

центрострімкому – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

Кар'єра міжорганізаційна - вид кар'єри, який означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно, працюючи на різних посадах різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра неспеціалізована - вид кар'єри, широко розвинутий у Японії. Японці твердо дотримують думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці роботи компанії, а не виконувати якусь окрему функцію. Піднімаючись по службових сходах, людина повинна мати можливість глянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більше ніж на три роки. Так, вважається цілком нормально, якщо керівник відділу збуту міняється місцем з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Сходинки цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

Кар'єра спеціалізована - вид кар'єри, який характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії сфері діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або з перспективами просування по службі. Інший приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора з керування персоналом організації, де він працює.

Кар'єра вертикальна - вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш видиме. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі

(наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.д.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення чи ускладнення завдань (як правило, з адекватною зміною винагороди). Це поняття не означає неодмінний і постійний рух на вершину організаційної ієрархії.

Кар'єра ступенева – вид кар'єри, що сполучає елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Кар'єра ступенева зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньо організаційні, так і між організаційні форми.

Кар'єра доцентрова (прихована) - вид кар'єри, найменш очевидний для оточуючих; доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу **на займаній посаді**.

Кар'єра – блискавка – стрімкий шлях до успіху, провідного положення в суспільстві за надзвичайно короткий час.

Кар'єра ділова – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Наприклад, одержання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей. Кар'єра ділова - це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльності, наприклад, кар'єру менеджера, спортивну кар'єру, артистичну кар'єру, кар'єру домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру ділову, є частиною кар'єри. Кар'єра ділова починається з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею. Інакше кажучи, кар'єра - це індивідуально усвідомлена позиція і поведження індивіда, пов'язані з трудовим досвідом, і діяльність протягом робочого життя людини.

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є:

- пов'язати цілі організації і окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;

– усувати «кар’єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника;

– формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар’єрних рішень;

– визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці. Етапи кар’єри подано в таблиці 1.

Чинники, які впливають на успіх кар’єри:

– випадок, який дав людині шанс;

– реальний підхід до вибору;

– можливості, що створюються в сім’ї (освіта, зв’язки);

– добре знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Цілі людини при виборі кар’єри зорієнтовані на те, щоб:

– займатися тим видом діяльності, від якого буде моральне задоволення;

– отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров’я і дозволяють організувати добрий відпочинок;

– займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;

– мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Принципи:

– результативність роботи;

– компетентність і потенційні можливості працівника;

– здатність добре організовувати формальний бік справи;

– винагорода умінь, тобто дочекатись свого «зіркового часу» і одержати заплановане;

– загальні здібності.

Управління кар’єрою. Планування і розвиток кар’єри.

Планування кар’єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар’єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника.

Реалізація плану розвитку кар’єри передбачає, з одного боку, *професійний розвиток працівника*, тобто набуття кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого

– *послідовне обіймання посад*, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді.

Розвиток кар’єри – це ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар’єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Кар'єрограма – інструмент керування кар'єрою; графічний опис того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри.

Формування кадрового резерву на заміщення вакантної посади.

Для працівників це означає:

- потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя.
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація ж одержить:

- мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Кар'єризм – негативна моральна якість людини, яка підкоряє усю свою професійну і суспільну діяльність досягненню мети просування по службі. Кар'єрист лише зовні демонструє свою відданість дорученій справі. Його характерні риси – пристосованість, безпринципність, догідництво; він байдужий до інтересів справи і долям працюючих з ним людей.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте процес навчання.
2. Визначте суть та форми професійного навчання.
3. Окресліть суть і значення перепідготовки робітників на підприємстві.
4. Розкрийте сутність і значення підвищення кваліфікації працівників.
5. Які форми підвищення кваліфікації робітників Ви знаєте?
6. Види професійного навчання керівників і спеціалістів: суть та особливості.
7. Визначте особливості короткотермінового підвищення кваліфікації керівників та фахівців.
8. Роль стажування у формуванні висококваліфікованих фахівців.
9. Поняття трудової кар'єри.
10. Які види кар'єри Вам відомі?
11. Якими цілями і принципами керуються люди при виборі кар'єри?
12. Розкрийте сутність планування кар'єри.

ЕТАПИ КАР'ЄРИ І ПРІОРИТЕТНІ ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКА

Етапи кар'єри	Вік	Цілі кар'єри	Психологічні та моральні потреби	Матеріальні потреби і потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання в школі та професійному навчальному закладі, випробування на різних роботах під час виробничої адаптації	Початок самоствердження	Піклування про безпеку
Становлення	від 25 до 30	Завершення виробничої адаптації, формування кваліфікованого працівника	Посилення самоствердження, початок досягнення незалежності	Піклування про безпеку, задовільний рівень оплати праці
Просування	від 30 до 45	Підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків та досвіду роботи	Підвищення рівня самоствердження, посилення незалежності, початок самовираження	Піклування про здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	від 45 до 60	Досягнення максимально можливого рівня професійного розвитку, посадового становища в організації, наставництво молоді	Стабілізація незалежності, посилення самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці та якості життя, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	від 60 до 65	Приготування до виходу на пенсію, підготовка свого наступника	Стабілізація, самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та якості життя, посилення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65	Вихід на пенсію, підготовка і заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Піклування про здоров'я, розмір пенсії, інші джерела доходу

ТЕМА 9. КОНФЛІКТАМИ, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ Й УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

- 9.1. Конфлікт, його структура та причини виникнення.
- 9.2. Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація.
- 9.3. Ділові переговори: процес підготовки, етапи.
- 9.4. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення.

Мета – визначити структуру та причини виникнення конфліктів, їх класифікацію, типи, суб'єкти, розкрити сутність ділових переговорів, етапи проведення, дослідити сутність, функції, призначення управлінського спілкування.

9.1. Конфлікт, його структура та причини виникнення

Бути керівником – означає не лише вміння організувати роботу колективу, розставити пріоритети діяльності, визначити стратегію і вектор розвитку компанії. Справжній менеджер – перш за все талановитий психолог, здатний вирішити будь-яку суперечку швидко і безболісно щодо інтересів всіх зацікавлених сторін.

Кожен, хто налаштований на досягнення непересічних цілей у роботі, має бути готовим до інтенсивного щоденного спілкування, яке принесе із собою конфлікти, які не можливо уникнути, бо ж опонентів завжди кілька, і в кожного своя точка зору на предмет суперечки.

Конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення, сутичка) – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями.

Залежно від сфери життєдіяльності людей конфлікти поділяються на:

- виробничі;
- громадські;
- політичні;
- побутові.

Конфлікт (від лат. *conflictus*) – ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Встановлення дійсних причин конфлікту є ключем для вибору найбільш придатного шляху його врегулювання. Конфлікти рідко виникають через непорозуміння з правових питань. Як правило, причини мають економічний, технічний або особистий характер.

Потенційні причини конфліктів:

- припинення комунікації;
- відсутність поваги та недооцінка;
- зміни у діловому житті або зміни фінансово-економічної ситуації;
- відмінності правових систем або законодавчі зміни;
- проблеми технічного характеру або виробничий брак;
- різне бачення ситуації;
- втручання третіх осіб або форс-мажор.

Виявлення дійсних причин конфлікту дозволяє обрати найбільш ефективний спосіб його врегулювання. Так, наприклад, якщо конфлікт виник через припинення спілкування між сторонами, у такому разі доцільно скористатися медіацією або консолідацією. Якщо ж конфлікт між сторонами зумовлений відмінностями у правових системах, то краще звернутися до суду або арбітражу, а у разі конфлікту через технічні питання – до незалежного експерта.

9.2. Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація

Керування конфліктами – цілеспрямований вплив з усунення причин, що породили конфлікт, чи вплинули на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Методи керування конфліктами взагалі можна представити у вигляді декількох таких груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутрішньоособистісні, тобто методи впливу на окрему особистість;
- структурні, тобто методи по усунення організаційних конфліктів;
- міжособисті методи чи стилі поведінки у мовах конфлікту;
- переговори.

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

Структурні методи пов'язані переважно зі змінами в структурі організації, перерозподілом повноважень, новаціями в організації праці, прийнятій системі стимулювання. До таких структурних методів керування конфліктами відносяться: роз'яснення вимог до роботи, координаційні й інтеграційні механізми, розробка загальноорганізаційних цілей, раціональних систем винагороди.

Міжособистісні методи керування конфліктами використовуються при виникненні конфліктної ситуації і необхідності вибрати особистістю форму, стиль своєї подальшої поведінки.

На початку розгортання самого конфлікту його учасники визначають, як їм поводитися далі для того, щоб конфлікт якомога менше відбився на їхніх

інтересах. Американські фахівці К. Томас і Р. Кінмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації:

- поступливість;
- відхилення;
- протиборство;
- співробітництво;
- компроміс.

Основними складовими конфлікту є:

- суб'єкти конфлікту (учасники конфліктної взаємодії);
- об'єкт конфлікту (те, що викликає протидію в учасників конфлікту);
- причини конфлікту (чому відбувається зіткнення інтересів);
- методи регулювання конфлікту;
- діагностика конфлікту.

У 60-х роках німецький вчений Р. Дарендорф виступив з теорією соціального конфлікту, що одержала згодом назву «конфліктна модель суспільства». Він стверджував, що наявність конфліктів у соціальних процесах природна і не обов'язково загрожує системі.

Питання про конфлікт як норму соціальних відносин докладно проаналізоване в роботах Л. Козера, К. Боулдинга, Дж. Бернарда. Конфлікт, на їхню думку, притаманний усім рівням і сферам діяльності і не може розглядатися як протилежність порядку, він так само нормальний, як і свобода слова в демократичному суспільстві.

Необхідно створити механізм регулювання цього процесу. В даний час склалося кілька напрямків регулювання конфліктів:

- філолофсько-соціологічний – теоретичний напрямок, що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;
- організаційно-соціологічні – вивчають причини й динаміку конфліктів організації;
- індивідуально-психологічні, які вивчають психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в умовах конфлікту.

В будь-яких організаціях іноді створюється напруженість, що може привести до конфлікту. Тому сучасному менеджеру важливо вміти керувати конфліктною ситуацією.

Прихильники класичної школи керування в основному ігнорують конфлікти, що залежать від здатності менеджера вирішувати будь-які проблеми, що виникають у цій сфері. Однак у 20-і роки М. Фолет у своїй роботі «Конструктивний конфлікт» запропонувала таке: замість того щоб усувати спірні ситуації, як правило, силоміць, менеджер має керувати цією ситуацією таким чином, щоб виправити її.

Фолет виділила три методи усунення конфліктних ситуацій, що зазвичай виникають між людиною (чи профспілкою) і керівництвом фірми, а саме придушення, компроміс, інтеграцію. Звичайно, з них тільки інтеграція дійсно пропонує рішення проблем.

За допомогою **придушення** можна знищити опонента. Так, сильне керівництво перемаже слабку профспілку чи могутня профспілка може розігнати підприємство.

Компроміс – це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, яка, розрахована на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

Інтеграція. Цей підхід припускає розгляд конфлікту як багатогранну проблему з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції необхідна єдина система цінностей у конфлікуючих сторін, щоб одна сторона цілком розуміла іншу. Однією з поширених причин непереборності конфлікту те, що сторони занадто часто говорять про різні речі. Припустимо, що А, Б, В, Г й Д є учасниками конфлікту. Керівництво фірми надає великого значення А й Б, визначене значення В й вважає, що Г й Д не мають великої важливості. Людина (чи профспілка), з іншого боку, схильна вважати найбільш важливими елементами Г й Д, а А, Б й В розглядає як несуттєві. При інтеграції спірні моменти розділяються й аналізуються окремо; кожному аспекту приділяється визначена вага. Потреби, бажання і надії сторін зводяться воєдино для розгляду й оцінки. У результаті цього аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

Перешкоди для інтеграції зводяться до такого:

- вона вимагає освіченості, сприйнятливості, проникливості і винахідливості від обох сторін;
- у багатьох менеджерів закріпилася звичка до вирішення проблеми шляхом використання переваги, яку важко викоринити;
- культурні забобони;
- багато менеджерів недостатньо навчені мистецтву спільного міркування.

Однак при сумлінному тренуванні менеджерів багато з цих перешкод можна перебороти.

Користь конфліктів

Конфлікти приносять не тільки шкоду. Хоча вони і руйнівні, проте можуть служити для прояснення відносин між людиною і керівництвом.

Гарний менеджер не може і не повинен намагатися уникнути всіх конфліктів. Менеджер повинен вирішувати проблеми в процесі інтеграції і тим самим проясняти цілі обох сторін. Конструктивна критика поряд з

консультаціями буде означати, що менеджер може поводитися так само, як і робітники.

Причини конфліктів:

Недолік ресурсів

Нерівномірний поділ обов'язків

Криза комунікації

Особистісні аспекти

Розходження у владі й статусі

Розходження з метою

Розбіжності в суспільних та індивідуальних цінностях

Недостатність і неякісність інформації

Емоційні (зздрість, ненависть, ворожнеча)

Стилі вирішення конфліктів:

Конкурентний стиль (впевненість у власній правоті).

Відхилення від конфлікту (відсутність прагнення до кооперації).

Компромісний стиль (помірна схильність до кооперації).

Пристосування (висока схильність до кооперації).

Спільна робота (схильність до кооперації).

Суб'єкти конфліктів

Суб'єктом взаємодії в конфлікті може виступати як одна особистість (внутрішньоособистісний конфлікт), так і дві чи три особистості (міжособистісний конфлікт).

Типи конфліктів

в залежності від конфліктних ситуацій виділяють:

1. Міжгрупові конфлікти
2. Міжорганізаційні конфлікти
3. Класові конфлікти
4. Міждержавні конфлікти
5. Міжнаціональні конфлікти

Конструктивний конфлікт може бути лише тоді, коли опоненти не виходять за рамки ділових аргументів і відносин. При цьому можуть спостерігатися різні стратегії поведіння. Р. Блейк і Дж. Моутон виділяють:

Суперництво (протиборство).

Співробітництво.

Компромис – врегулювання розбіжностей через взаємні поступки.

Пристосування – тенденція згладжувати протиріччя.

Розвиток конфлікту, звичайно, йде в такій послідовності:

Поступове посилення конфлікту.

Збільшення кількості проблемних ситуацій.

Підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту в бік його жорсткості.

Наростання емоційної напруженості, що супроводжується конфліктною взаємодією.

Зміна відносини до проблемної ситуації і конфлікту в цілому.

Типи конфліктів:

– згідно сфер суспільства: сімейно-побутовий, службово-виробничий, соціально-груповий, психологічний;

– за змістом: територіальний, економічний, політичний;

– за тимчасовим охопленням: локальний, міжтериторіальний, міждержавний, міжкоаліційний;

– за критерієм охоплення: вузький (приватний), загальний, глобальний.

Існують: прості (однокритеріальні) і складні (багатокритеріальні) конфлікти, що включають зміст, форми боротьби, функції, розмах, час, причини.

Підходи до конфліктів:

Політологічний.

Соціологічний.

Соціально-психологічний.

Семіотичний (конфлікт мови).

Принципи конфлікту:

Взаємодії (інтеракції).

Боротьби.

Ворожості.

Суперечливості.

Конкуренції.

Типологія соціальних конфліктів (К. Боулдінга й А. Рапопорта):

Дійсні.

Випадкові.

Конфлікти, що виникають у результаті невдалого застосування принципу «розділяй і пануй».

Латентні (приховані), які розвиваються поволі, не помітні відразу

Фальшиві, що не мають об'єктивної підстави.

Які пов'язані з процесами модернізації (носять цивілізований характер).

Варто розробити стратегію керування конфліктом.

Типологія соціальних конфліктів:

Характер протиріч, які лежать у їхній основі:

– антагоністичні і неантагоністичні;

– внутрішні і зовнішні.

За сферами прояву:

- економічні;
- політичні;
- духовні;
- міжнаціональні;
- зовнішньополітичні.

За часом дії:

- затяжні;
- приховані;

За інтенсивністю, масштабом дії:

- регіональні;
- локальні.

За формами прояву:

- мирні і немирні;
- явні і приховані.

За своїми наслідками:

- позитивні і негативні;
- конструктивні і деструктивні.

Типологія конфліктів, запропонована Чейзом:

Усередині родини.

Між родинами.

Між родами і подібними общинами.

Між територіальними общинами.

Між регіонами.

Між керівниками і підлеглими.

Між різними категоріями працівників усередині колективів.

Між політичними партіями.

Між представниками різних конфесій.

Між представниками різних ідеологій.

Конкурентна боротьба в межах однієї галузі.

Між різними галузями.

Расові конфлікти.

У боротьбі за сфери впливу на ринку.

«Холодна війна».

Між Сходом і Заходом.

Теорії конфлікту:

Позитивно-функціонального конфлікту М. Козра (США).

Конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа (Німеччина).

Загальна теорія конфлікту Боулдінга (США).

Функції конфліктів:

Зниження напруги між антагоністами.

Зниження напруги у відносинах протилежних сторін.

Роль «вихлопного клапана».

Зближення на певній платформі.

Переоцінка і зміна колишніх цінностей і норм суспільства.

Вирішення конфліктів:

Заперечення.

Третейський суд.

Компроміс.

Вирішення конфлікту: прогнози відпрацьовування кадрової системи, розробка технології дозволу конфлікту, перегляд системи цінностей.

9.3. Ділові переговори: процес підготовки, етапи***Переговори це:***

– обмін думками між сторонами з метою знаходження певного рішення;
– метод керування конфліктами, набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфлікуючих сторін.

Щоб відбулися переговори, необхідне виконання таких умов:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значної різниці в силах суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту і можливості для переговорів.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька стадій, на кожній з яких переговори можуть бути не сприйняті, тому що невчасно розпочаті і можливі лише агресивні дії. Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, що мають владу в сформованій ситуації і можуть вплинути на результат події. Можна виділити кілька груп, інтереси яких зачіпаються в конфлікті:

– первинні групи – порушені їх особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів;

– вторинні групи – порушені їхні інтереси, але ці сили не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їхня дія прихована до певного часу;

– можуть існувати ще й треті сили, зацікавлені в конфлікті, але ще більше приховані.

Етапи розвитку конфлікту:

Напруженість, незгода (розростання первісної проблеми конфлікту).

Суперництво, ворожість (відчуження і поляризація сторін).

Агресивність (загострення поляризації сторін).

Застосування насильства, воєнні дії у політиці (югославська криза).

Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька стадій:

Підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів).

Попередній вибір позиції (початкові заяви учасників про їхню позицію в даних переговорах).

Пошук взаємоприйнятної рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів).

Завершення (вихід із кризи чи переговорного «кута»).

Ділові переговори спрямовані на вирішення проблеми, що представляє взаємний інтерес. Вони повинні плануватися заздалегідь. Не слід покладатися на імпровізацію, але не має сенсу планувати і продумувати всі етапи майбутньої зустрічі до найменших деталей, подробиць, ремарок. Доцільно погодити тему майбутніх бесід, виявити основні моменти зустрічі, визначити свою лінію поведінки. Результатом поганої організації переговорів можуть бути як матеріальні, так і репутаційні втрати.

У процесі підготовки необхідно:

- намітити коло питань, які варто обговорити;
- підготувати документи, які варто надати партнеру в процесі бесід (наприклад, матеріали про роботу вашого підприємства);
- аргументи на користь співробітництва з вашою організацією; при цьому одна частина інформації може бути повідомлена в усній формі, інша - передана в письмовому вигляді (пам'ятні записи, рекламні проспекти);
- сформулювати питання, які треба поставити партнеру;
- виділити час для питань партнерів і їх повідомлень.

Підготовка до переговорів включає наступні етапи:

- Виявлення сфери взаємних інтересів.
- Встановлення робочих відносин з партнером.
- Рішення організаційних питань (порядок денний, місце і час зустрічі).
- Вироблення загального підходу і підготовка переговорної позиції, у тому числі формулювання варіантів рішення і пропозицій з приводу обговорюваних питань.

Підготовча робота в цілому підрозділяється на два основних напрямки:

- формування змістовної частини переговорів;
- рішення організаційних питань.

Змістова підготовка переговорів включає рішення таких питань:

Аналіз проблеми і причин ситуації:

- визначити предмет переговорів;
- встановити можливого партнера;

- виявити інтереси учасників переговорів (нерозуміння інтересів партнера часто приводить до зриву процесу переговорів);
- отримати необхідну інформацію про партнера;
- виявити наявність альтернативи даним переговорам;
- визначити, чи потрібні вам експерти для підготовки й у якій сфері;
- провести змістовний аналіз проблеми.

Формулювання загального підходу основних цілей і задач:

- визначити мету і завдання (звичайно, на переговорах ставлять кілька цілей);
- сформулювати загальний підхід до переговорів (переговорну концепцію);
- намітити стратегію досягнення ваших цілей, враховуючи послідовність у реалізації цілей.

Визначення переговорної позиції, можливих варіантів рішення проблеми для узгодження інтересів:

- провести економічні і фінансові розрахунки;
- підготувати необхідну технічну і довідкову документацію;
- визначити можливі варіанти вирішення проблеми;
- проаналізувати варіанти рішення проблеми, її сильні і слабкі сторони;
- постаратися покращити варіанти, не погіршуючи їх для партнера.

Формування пропозицій і їх аргументація:

- сформулювати можливі пропозиції і їх аргументацію для кожного варіанта рішення проблеми;
- показати переваги ваших пропозицій для партнера.

Формування позиції на переговорах:

- сформулювати вашу позицію на переговорах;
- сформулювати запасну позицію;
- підготувати основний виступ глави делегації;
- підготувати документи.

Організаційна сторона переговорів передбачає:

Вибір місця проведення переговорів:

- оцінити всі плюси і мінуси місця з огляду на такі параметри як матеріальні витрати, складність організаційних моментів, необхідність узгодження з іншими організаціями і керівництвом.

Формування делегації:

- кількісний і якісний склад делегації.

Вибір методів підготовки до переговорів:

- визначити цілі нарад (змістовні і нераціональні);
- використовуйте ділові й імітаційні ігри;

- визначите позиції учасників переговорів і можливі варіанти взаємоприйнятних рішень;
- заздалегідь установити зв'язок з партнерами по переговорах;
- запросіть іншу документацію (технічну, цінову);
- погодити організаційні моменти майбутніх переговорів, рівень ведення переговорів.

Необхідно володіти технікою ведення переговорів, отримати відповідну професійну підготовку: як поводитися за столом переговорів? з чого починати? чи відкривати свої «карти»? як робити поступки і чи робити їх?

Для учасників переговорів головне – не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які основні принципи аналізу ситуації.

У процесі ведення переговорів поведження учасників може відповідати трьом різним підходам.

Перший підхід відповідає ідеї протистояння сторін. Основний девіз таких переговорів – «хто-кого» чи «перетягання каната». «Виграш» на одних переговорах може викликати прагнення партнера «взяти реванш».

Другий підхід являється протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Слабша сторона очікує від партнера по переговорах «дружнього» до себе відношення і поводить себе запобігливо. На практиці зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, що максимально відповідали б інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий партнерським, він заснований на теорії «розумного егоїзму». Такий підхід продуктивний, він припускає вищий рівень довіри між партнерами.

У рамках концепції торгу, використовуються різні прийоми тиску на партнера. Практичні прийоми: перший прийом полягає в максимальному завищенні початкового рівня.

Другий прийом – розміщення помилкових акцентів у власній позиції.

Третій прийом – вимагання.

Четвертий прийом – «постановка партнера в безвихідну ситуацію». П'ятий прийом – висування вимог, які весь час зростають.

Шостий прийом – «салямі» – інформація дається маленькими порціями.

Сьомий прийом – «надання свідомо помилкової інформації».

Восьмий прийом – «відмовлення від власних пропозицій».

Дев'ятий прийом – подвійне тлумачення.

Продуктивна тактика ведення переговорів – поступове підвищення складності обговорюваних питань. Прийом – «пошук загальної зони вирішення»;

корисна тактика розробки і внесення пропозицій, що сприяють реалізації спільних інтересів. Доцільно в ході переговорів, розділити проблему на окремі складові і не намагатися вирішувати її негайно в цілому. Добре відомий прийом «пакування», коли кілька пропозицій пропонуються до розгляду у вигляді «пакета». Позитивні результати може дати прийом «блокової тактики». Якщо ви маєте справу з «брудними вивертами» і не дозволеніми прийомами:

- не відповідайте взаємністю;
- проаналізуйте причини, чому партнер поводить себе «недостатньо чесно».

Відмовтеся від концепції торгу і направте спільні зусилля на рішення проблеми. Прояв доброї волі часто викликає розуміння з боку партнера. Важливо уважно слухати партнера. Ведення переговорів припускає активність обох сторін. Критика й обвинувачення не допомагають вирішити питання. Головне - правильний вибір принципу, який береться на озброєння (апеляція до історичних відносин, звертання до майбутніх відносин з партнером, прийом пакування).

Етапи:

- уточнення інтересів, позицій, цілей і завдань учасників переговорів;
- обговорення позицій;
- узгодження позицій сторін.

Підходи:

М'який підхід можливий, коли учасники - друзі, а їхня мета – угода.

Жорсткий підхід - це торг, учасники якого - супротивники, кожний з яких прагне до перемоги.

Принциповий підхід передбачає спільний з партнером аналіз проблеми. Учасники разом вирішують проблему, а їхня мета - знайти розумний вихід, досягнутий ефективно.

Виконання домовленостей - це етап реалізації досягнутих домовленостей.

9.4. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення

Ділове спілкування у формі безпосередніх контактів з товаришами по службі, переписування, ділових розмов, нарад, засідань і т. д. обов'язково присутнє у діяльності будь-якого керівника, працівника. Недостатнє володіння технікою ділового спілкування збільшує витрати часу на рішення виробничих питань, ускладнює досягнення результатів. Управлінське спілкування має на меті керувати людьми, тобто змінювати їхню діяльність у визначеному напрямку, утримувати заданому напрямку. Керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими, щоб:

- віддати розпорядження, вказівки, що-небудь порекомендувати, порадити;
- одержати зворотну інформацію від підлеглого;
- дати оцінку виконання завдання підлеглим.

Керівник вступає в спілкування, щоб:

- передати чи отримати інформацію, у тому числі вказівки;
- спонукати кого-небудь до дії;
- передати чи отримати інформацію і спонукати до дій підлеглих (змішаний вид спілкування).

Часто в спілкуванні беруть участь обидва партнери і виникає зворотний зв'язок як відповідна реакція на одержувану інформацію.

Керівнику варто враховувати шлях поширення формальної інформації, тому що ефективність вертикальної (нагору і вниз по ієрархічних рівнях керування) комунікації набагато нижчий, ніж горизонтальної (між співробітниками одного рівня).

Дослідження показують, що тільки 20-25% інформації, що виходить від керівництва, доходить до робітників і правильно розуміється ними. Зворотний рух інформації, від робітників до верхніх ешелонів керування, ще менш ефективний, доходить не більш 10% даних. Ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%.

За характером спілкування може бути формальним чи неформальним, індивідуальним чи груповим. Приклад індивідуального спілкування: бесіда, телефонна розмова, переговори. Групове спілкування: нарада збори, селекторна нарада, презентація, конференція, семінар.

Три функції управлінського спілкування:

- видача розпорядницької інформації;
- одержання зворотної інформації;
- видача оціночної інформації.

Практика показує, що локальні конфлікти, які виникають між керівником і підлеглим, можуть носити не стільки відкритий, скільки прихований, латентний характер і частіше відбуваються на першій стадії управлінського спілкування, тобто при видачі розпорядницької інформації. Але саме на цій стадії керівник змінює вид діяльності, поведження іншої людини.

Розпорядницька інформація за формою буває директивною і демократичною.

До директивних форм відносяться: наказ (директива), вказівка, розпорядження, вимога.

До демократичних — рекомендація, порада, прохання.

Сприяє досягненню високої результативності праці мотивація: бажання — запорука успіху.

Однією з причин невиконання розпоряджень є відсутність взаєморозуміння між керівниками і підлеглими. Щоб взаєморозуміння з'явилося, необхідно, щоб підлеглий знав ту професійну мову, на якій менеджер віддає розпорядження.

Керівнику варто виконувати п'ять умов:

- використання однієї професійної мови;
- врахування рівня інтелекту;
- повнота інформації;
- логічність (послідовність) викладу;
- сконцентрованість уваги.

Перший «закон» управлінського спілкування: зрозуміти – це ще не значить прийняти.

Друга умова прийняття завдання: підлеглий виконає роботу з великим бажанням, якщо задовольнить свій інтерес, потребу (матеріальну чи духовну). Другий «закон» управлінського спілкування: за різних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якої мають емоційно позитивне відношення.

Керівник у процесі спілкування може використовувати психологічні прийоми формування атракції.

Спілкування – багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який породжується потребами в спільній діяльності і включає в себе:

- обмін інформацією;
- вироблення єдиної лінії взаємодії;
- сприйняття і розуміння іншої людини.

У найбільш загальному вигляді спілкування виступає як форма життєдіяльності особистості.

Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передачі форм культури і суспільного досвіду. Специфіка спілкування визначається тим, що в його процесі суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої.

У спілкуванні індивід самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості.

За формою спілкування можна судити про комунікативні навички і риси характеру особистості, за специфікою організації мовного повідомлення, про загальну культуру і грамотність.

Існує досить велика кількість класифікацій функцій спілкування. Наприклад, за фактором «мета спілкування» виділяють 8 функцій спілкування:

- контактна, її мета - встановлення контакту як стан обопільної готовності до прийому і передачі повідомлення між двома чи більше суб'єктами;
- інформаційна, її мета - обмін повідомленнями, тобто прийом, передача будь-яких даних у відповідь на запит, а також обмін думками, рішеннями;

– спонукальна, її мета - активізація партнера на спілкування, направлення його на виконання тих чи інших дій; координаційна, її мета - взаємне орієнтування й узгодження дій при організації спільної діяльності;

– розуміння, її мета - не тільки адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлення, але і розуміння партнерами один одного;

– емоційна, її мета - викликає у партнера потрібних емоційних переживань (обмін емоціями), а також зміна з його допомогою власних переживань і станів;

– надання впливу, її мета - зміна стану, поведження, індивідуально значеннєвих утворень партнера.

Засоби спілкування:

– вербальні (мова);

– невербальні (жести, міміка, інтонації, технічні (телефон, факс). У даний час існує досить багато форм навчання прийомам спілкування:

– соціально-психологічний тренінг;

– оволодіння різними формами спілкування за допомогою спеціальних систем завдань (програм).

Управлінське спілкування – спілкування керівника з посадовими особами з метою реалізації функцій керування, зміни діяльності підлеглих у певному напрямку. Управлінське спілкування:

– видача розпорядницької інформації;

– одержання зворотної інформації (зворотний зв'язок);

– видача оціночної інформації (оцінка виконання завдання підлеглими).

Професійне кредо керівника: я знаю, що для будь-якого керівника розташовувати підлеглих і себе – виробнича необхідність. В ефективних групах задовольняються такі моральні потреби й інтереси як ототожнення з організацією, задоволення від роботи і службового становища. Максимум творчості - це шлях розвитку особистості в організації.

Види комунікацій:

Формальні канали комунікації.

Організаційні комунікації:

– висхідні комунікації;

– спадні комунікації;

– горизонтальні комунікації.

Неформальні комунікативні канали.

Командні комунікації.

Комунікативні бар'єри:

– бар'єри між людьми;

– семантика;

– невідповідність інформаційних сигналів;

- розходження в статусі і рівні влади;
- дефіцит формальних каналів;
- канали і засоби передачі інформації.

Організаційні дії:

- менеджери зобов'язані розробити і використовувати формальні комунікації, причому у всіх напрямках;
- менеджери повинні стимулювати одночасне використання декількох каналів комунікації, формальних і неформальних;
- структура організації повинна відповідати потребам у комунікаціях.

Запитання для самоконтролю

1. Конфлікт, його структура та причини виникнення.
2. Типологія конфліктів, запропонована Чейзом.
3. Типологія соціальних конфліктів.
4. Організація переговорів.
5. Функції управлінського спілкування.
6. Користь конфліктів, причини, стилі вирішення, суб'єкти, типи.
7. Функції спілкування.
8. Розкрийте сутність конфлікту та його складові.
9. Охарактеризуйте підходи щодо ведення переговорів.
10. Визначте засоби спілкування.

ТЕМА 10. ТРУДОВЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ПЕРСОНАЛ

- 10.1. Трудове законодавство України.
- 10.2. Трудовий договір.
- 10.3. Робочий час.
- 10.4. Час відпочинку.
- 10.5. Охорона праці.
- 10.6. Праця жінок.
- 10.7. Праця молоді.
- 10.8. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства.
- 10.9. Трудовий кодекс України.

Мета – визначити трудове законодавство України та розкрити сутність трудового договору, робочого часу, часу відпочинку, охорони праці; розглянути особливості праці жінок, молоді; охарактеризувати органи контролю за

дотриманням трудового законодавства; дослідити структуру Трудового кодексу України.

10.1. Трудове законодавство України

Праця – доцільна діяльність людини, в процесі якої вона за допомогою знарядь праці впливає на природу і використовує її з метою створення споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб. Розглянута в такому вигляді праця є «... вічна природна умова людського життя, і тому вона не залежимо від якої б то не було форми цього життя, а, навпаки, однаково за всіма її громадськими формами».

Праця зіграла вирішальну роль у процесі формування людини. Людина зобов'язана праці в розподілі функцій між руками і ногами, в розвитку органів мови, в поступовому перетворенні мозку тварини на розвинутий мозок людини, у вдосконаленні його органів чуття. В процесі праці у людини розширювалося коло сприймань і уявлень, її трудові дії стали носити свідомий характер. Вся історія є не що інше, як освіта людини працею.

Тому в Конституції України йдеться, що:

«Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно вибирає і на який добровільно погоджується».

Поняття «праці» дуже широке. Воно включає в себе безліч тлумачень і пов'язаних з цим питань. Правова їх сторона широко розкрита в законодавстві України про працю.

Основні правові положення і гарантії здійснення громадянами України правом розпоряджатися своїми можливостями до продуктивної і творчої праці визначені в Кодексі законів України про працю (Затверджений 10 грудня 1971, основні зміни 4 січня 1992, 5 липня 1995 р.). Основні завдання кодексу законів: регулювати трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшення ефективності суспільного виробництва і підвищення на цій основі матеріального і культурного рівня життя людей, зміцнення трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всесвітню охорону трудових прав трудящих.

Відповідно до Кодексу кожен працюючий громадянин України має такі права:

- право на працю, - тобто на одержання роботи з оплатою не нижче встановленого державою заробітного мінімуму (Декрет Кабінету Міністрів України від 31 грудня 1992 р. «Про оплату праці»);
- право на вільний вибір професії, роду занять і роботи;

– право на відпочинок відповідно до законів про обмеження робочого дня та робочого тижня (Закон України від 17 листопада 1993 р. «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України у зв'язку введенням 40-годинного робочого тижня») і про щорічну оплатну відпустку;

– право на безпечні і здорові умови праці;

– право на об'єднання в професійні спілки та на вирішення колективних трудових конфліктів (спорів) у встановленому законом порядку (Закон України від 18 лютого 1992 р.);

– право на участь в управлінні підприємством, організацією;

– на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування в старості, а також у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності;

– на матеріальну допомогу в разі безробіття;

– право на звернення до суду для вирішення трудових спорів, незалежно від характеру виконуваної роботи або займаної посади.

країна ж забезпечує рівність трудових прав усіх своїх громадян незалежно від походження, соціального і матеріального стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру діяльності, місця проживання та інших обставин.

Держава гарантує всім працездатним громадянам, які постійно проживають на території України:

– вільний вибір роду діяльності;

– безплатне сприяння державними службами зайнятості у виборі підходящої роботи і працевлаштування відповідно до покликання, здібностей, професійної підготовки, освіти з урахуванням суспільних потреб;

– надання підприємствами, організаціями відповідно до попередньо поданих ними заявок роботи за фахом випускникам державних вищих навчальних, професійних навчально-виховних закладів;

Зміст і структура колективного договору визначаються сторонами.

У колективний договір можуть включатися взаємні зобов'язання роботодавця та працівників з наступних питань:

– форма, система і розмір заробітної плати, грошові винагороди, допомоги, компенсації, доплати;

– механізм регулювання оплати праці виходячи з росту цін, рівня інфляції, виконання показників, визначених колективним договором;

– зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників;

– тривалість робочого часу та часу відпочинку, відпусток;

– поліпшення умов і охорони праці працівників, у тому числі жінок та молоді (підлітків);

– добровільне і обов'язкове медичне та соціальне страхування;

- дотримання інтересів працівників при приватизації підприємства, відомчого житла;
- екологічна безпека та охорона здоров'я працівників на виробництві;
- пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням;
- контроль за виконанням колективного договору, порядок внесення до нього змін і доповнень, відповідальність сторін, соціальне партнерство, забезпечення нормальних умов функціонування представників працівників # S;
- відмова від страйків за умовами, включених у даний колективний договір, при своєчасному і повному їх виконання.

10.2. Трудовий договір

Трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим для цього їм органом або фізичною особою, в якому працівник зобов'язується виконати роботу, визначену цією угодою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, 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, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, обов'язки та відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається контрактом.

Договір може бути:

- безстроковим;
- на певний строк, встановлений за угодою сторін;
- таким, що укладається на час виконання певної роботи. Укладають договір, як правило, у письмовій формі.

При укладанні трудового договору може бути обумовлене випробування, з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути зазначена в наказі (розпорядженні) про прийом на роботу.

В період випробування на працівників повністю поширюється законодавство про працю. Випробування не встановлюється при прийомі на роботу:

- осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- молодих робітників після закінчення професійно-технічних навчальних закладів;

- молодих спеціалістів після закінчення вищих і середніх спеціальних навчальних закладів;

- інвалідів Вітчизняної війни, направлених на роботу за рахунок броні. Випробування не встановлюється також при прийомі на роботу іншу місцевість і при перекладі на роботу на інше підприємство, установу, організацію.

Якщо строк випробування закінчився, а працівник продовжує роботу, він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається тільки на загальних підставах.

При незадовільному результаті випробування звільнення працівника від роботи здійснюється адміністрацією підприємства, установи, організації без погодження з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації і без виплати вихідної допомоги. Таке звільнення від роботи працівник має право оскаржити до районного (міського) народного суду.

Підставами припинення трудового договору (контракту) є:

- угода сторін;

- закінчення строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично продовжуються, і жодна з сторін не поставила вимогу їх припинення;

- призов або вступ працівника на військову службу;

- розірвання трудового договору (контракту) з ініціативи працівника, з ініціативи адміністрації або за вимогу профспілкового органу;

- переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство, установу, організацію або перехід на виборну посаду;

- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;

- набрання законної сили вироком суду, яким працівник засуджений (крім випадків звільнення від відбування покарання виконання вироку) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи.

10.3. Робочий час

Нормальна тривалість робочого часу працівників на підприємствах, в установах, організаціях не може перевищувати 40 годин на тиждень. У міру створення економічних і інших необхідних умов буде здійснюватися перехід до більш скороченого робочого тижня.

Для працівників, які не досягли віку вісімнадцяти років, встановлюється скорочена тривалість робочого часу:

у віці від 16 до 18 років – не більше 36 годин на тиждень;

у віці від 15 до 16 років, а також для учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул, – не більше 24 годин на тиждень.

Для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, встановлюється скорочена тривалість робочого часу - не більше 36 годин на тиждень.

Список виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого часу, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу для окремих категорій працівників (учителів, лікарів жінок, які працюють в сільській місцевості та інших).

Для працівників устанавлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує адміністрацією за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, установи, організації з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і з додержанням установленої тривалості робочого тижня.

На тих підприємствах, в установах, організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня не доцільно, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні тривалістю щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годину, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години.

При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу.

Тривалість нічної роботи зрівнюється з денною в тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, зокрема у безперервних виробництвах, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

До роботи в нічний час не допускаються: вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до двох років; робітники і службовці молодше вісімнадцяти років; інші категорії працівників, відповідно до законодавства. Інваліди можуть залучатися до роботи в нічний час тільки з їхньої згоди і за умови, якщо така робота не заборонена їм медичними рекомендаціями.

Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Понаднормові роботи, як правило, не допускаються. Надурочними вважаються роботи понад встановлену тривалість робочого часу.

Понаднормові роботи допускаються тільки в таких виняткових випадках:

– при впровадженні робіт, необхідних для оборони країни, а також для відвернення громадського або стихійного лиха, виробничої аварії і негайного усунення їх наслідків;

– при виробництві суспільно необхідних робіт з водопостачання, газопостачання, опалення, освітлення, каналізації, транспорту, зв'язку для усунення випадкових або несподіваних обставин, що порушують правильне їх функціонування;

– при необхідності закінчити почату роботу, що унаслідок непередбаченої або випадкової затримки з технічних умов виробництва не могла бути закінчена протягом нормального числа робочих годин, якщо при цьому припинення розпочатої роботи може спричинити за собою псування або загибель державного чи громадського майна;

– при виробництві тимчасових робіт з ремонту і відновлення механізмів або споруджень у тих випадках, коли несправність їх викликає зупинення робіт для значної кількості трудящих;

– для продовження роботи при неявку змінного працівника, якщо робота не допускає перерви; в цих випадках адміністрація зобов'язана негайно вжити заходів до заміни змінника іншим працівником.

10.4. Час відпочинку

Працівникам надається перерва для відпочинку та харчування тривалістю не більше двох годин. Перерва не включається в робочий час.

Працівник використовує перерву на свій розсуд. На цей час йому надається право відлучатися з місця виконання роботи.

Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи.

Час початку і закінчення перерви визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерву встановити не можна, працівникові повинна бути надана можливість прийому їжі протягом робочого часу.

Залучення працівників до роботи у вихідні дні проводиться за письмовим наказом (розпорядженням) адміністрації підприємства, установи, організації.

Робота у вихідний день компенсується наданням іншого дня відпочинку або за згодою сторін у грошовій формі, але не менш ніж у подвійному розмірі.

Робота на підприємствах, в установах, організаціях не проводиться у такі святкові дні:

- 1 січня - Новий рік,
- 7 січня - Різдво Христове,
- 9 березня – Шевченківський день,
- Без фіксованої дати – Великдень,
- 8 травня - День пам'яті і примирення,
- 28 червня - День Конституції,
- 24 серпня - День Незалежності,
- Друга п'ятниця вересня – День сім'ї,
- 14 жовтня – День захисника України,

У святкові дні допускаються роботи, припинення яких неможливе виробничо-технічними умовами (безперервно діючі підприємства, установи, організації), роботи, викликані необхідністю обслуговування населення, а також невідкладні ремонтні і вантажно-розвантажувальні роботи.

Всім працівникам надаються щорічні відпустки зі збереженням місця роботи (посади) і середнього заробітку.

Щорічна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю не менше 15 робочих днів.

Робітникам, молодше вісімнадцяти років, надається щорічна відпустка тривалістю один календарний місяць.

10.5. Охорона праці

На всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються здорові і безпечні умови праці.

Забезпечення здорових і безпечних умов праці покладається на власника підприємства або уповноважений ним орган.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці.

Адміністрація зобов'язана впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, що попереджають виробничий травматизм і забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, що запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, пов'язаної з небезпекою для життя, а також в умовах, які не відповідають законодавству про охорону праці (14.10.92 р.) Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо виникла

виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я, або людей, які його оточують і навколишнього середовища.

Працівники зобов'язані дотримуватися інструкції з охорони праці, що встановлюють правила виконання робіт і поведінки у виробничих приміщеннях, і на будівельних майданчиках. Такі інструкції розробляються і затверджуються адміністрацією підприємства, установи, організації спільно з відповідним виборним профспілковим органом підприємства, установи, організації.

Міністерствами, державними комітетами і відомствами за погодженням з відповідними профспілковими органами, а в необхідних випадках і з відповідними органами державного нагляду можуть затверджуватися типові інструкції з охорони праці для робітників основних професій.

Працівники зобов'язані також дотримуватися встановлених вимог поводження з машинами і механізмами, користуватися необхідними засобами індивідуального захисту, які їм видаються. На роботах із шкідливими умовами праці, а також там де є особливі температурні умови, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний забезпечувати зберігання, прання, сушку, дезінфекцію, дегазацію, дезактивацію і ремонт, видавати працівникам спеціальний одяг, взуття та інші засоби індивідуального захисту.

На роботах, пов'язаних із забрудненням, працівникам видається безплатно за встановленими нормами мило. На роботах із шкідливими умовами праці працівникам видаються безплатно за встановленими нормами молоко або інші рівноцінні харчові продукти.

На роботах з особливо шкідливими умовами праці надається безплатно за встановленими нормами лікувально-профілактичне харчування.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний безплатно постачати працівникам гарячих цехів газовану солону воду.

Цехи і виробничі ділянки, в яких організоване постачання газовано-солону водою, встановлюються органами санітарно-епідеміологічного нагляду за згодою з власника або уповноваженого ним органом.

Працівникам, що працюють в холодну пору року на відкритому повітрі або у закритих приміщеннях, які не обігріваються, вантажникам, зайнятим на вантажно-розвантажувальних роботах, а також іншим категоріям працівників у випадках, передбачених законодавством, надаються спеціальні перерви для обігрівання і відпочинку, які включаються в робочий час.

Працівники, зайняті на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці (в тому числі на підземних роботах), також на роботах, пов'язаних з рухом транспорту, проходять обов'язкові попередні при вступі на роботу і періодичні (особи віком до 21 року), щорічні медичні огляди

для визначення придатності їх до роботи та попередження про їх професійні захворювання.

Працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування і торгівлі, водопровідних споруд, лікувально-профілактичних і дитячих установ, а також деяких інших підприємств, установ, організацій проходять зазначені медичні огляди з метою охорони здоров'я населення, попередження виникнення і розповсюдження захворювань.

У випадках, передбачених законодавством, адміністрація зобов'язана приймати на роботу в порядку працевлаштування інвалідів та встановлювати їм у відповідно до медичних рекомендацій неповний робочий час та інші пільгові умови праці.

Залучення інвалідів до понаднормової роботи, роботи у вихідні дні й нічний час допускається лише за їх згодою і за умови, якщо така робота не заборонена медичних рекомендацій.

10.6. Праця жінок

Забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими умовами праці, а також на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт по санітарному та побутовому обслуговуванню).

Перелік важких робіт і робіт із шкідливими умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Забороняється перенесення і пересування жінкам ваг, що перевищують встановлені для них граничні норми.

Залучення жінок до робіт у нічний час не допускається, за винятком тих галузей народного господарства, де це викликається особливою необхідністю і дозволяється як тимчасовий захід.

Не допускається залучення до робіт у нічний час, до надурочних робіт і робіт у вихідні дні, і направлення у відрядження вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років.

Вагітним жінкам відповідно до медичного висновку знижуються норми виробітку, норми обслуговування або вони переводяться на іншу роботу, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів, із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою.

До вирішення питання про надання вагітній жінці іншої роботи, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів роботи вона підлягає звільненню від роботи із збереженням середнього заробітку за всі

пропущені внаслідок цього робочі дні за рахунок коштів підприємства, установи, організації.

Жінки, які мають дітей віком до трьох років, у разі неможливості виконання попередньої роботи переводяться на іншу роботу із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою до досягнення дитиною віку трьох років.

Жінкам надаються відпустки по вагітності та пологах тривалістю сімдесят (у разі багатоплідної вагітності вісімдесят чотири) календарних днів до пологів і п'ятдесят шість (у разі ускладнених пологів і при народженні двох або більше дітей – більше сімдесяти) календарних днів після пологів.

За бажанням жінок їм надається відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею віку трьох років.

Відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею віку трьох років може бути використано повністю або частинами також батьком дитини, бабусею, дідусем чи іншими родичами, опікуном, які фактично здійснюють догляд за дитиною.

За бажанням жінки та осіб, зазначених у частині другій цієї статті, період перебування їх у відпустці по догляду за дитиною вони можуть працювати на умовах неповного робочого часу або вдома.

Відпустка по догляду за дитиною зараховується до загального і безперервного трудового стажу, а також до стажу роботи за спеціальністю (крім випадків призначення пенсії на пільгових умовах).

10.7. Праця молоді

Неповнолітні, тобто особи, які не досягли вісімнадцяти років, у трудових правовідносинах прирівнюються у правах до повнолітніх, а в галузі охорони праці, робочого часу, відпусток та деяких інших умов користуються пільгами, встановленими законодавством України.

Не допускається прийняття на роботу осіб молодше 15 років.

Для підготовки молоді до виробничої праці допускається прийняття на роботу тих, хто навчається в загальноосвітніх закладах, освітніх установах початкової та середньої професійної освіти для виконання легкої праці, що не заподіює шкоди здоров'ю і не порушує процесу навчання, у вільний від навчання час по досягненні ними 14-річного віку за згодою батьків, усиновителів чи піклувальника.

Забороняється застосування праці осіб молодше 18 років на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, а також на роботах, виконання яких може завдати шкоди їх моральному розвитку (в ігровому бізнесі, нічних кабаре і клубах, у виробництві, перевезенні

і торгівлі спиртними напоями, тютюновими виробами, наркотичними і токсичними препаратами).

Особи віком до 21 року приймаються на роботу лише після обов'язкового попереднього медичного огляду.

Працівники у віці до 18 років підлягають обов'язковому щорічному медичному огляду.

Забороняється залучати працівників молодше вісімнадцяти років до нічних і надурочних робіт і до робіт у вихідні дні.

Працівникам молодше 18 років щорічна оплачувана відпустка встановлюється тривалістю не менше 31 календарного дня і може бути використана ними в будь-який зручний для них час року.

Для робітників молодше вісімнадцяти років норми виробітку встановлюються, виходячи з норм виробітку для дорослих робітників пропорційно скороченою тривалістю робочого часу для осіб, які не досягли вісімнадцяти років.

Для молодих робітників, що надходять на підприємство, в організацію після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних навчальних закладів, а також ті, які пройшли професійне навчання на виробництві, у передбачених законодавством випадках і розмірах, і на обумовлені ним строки можуть затверджуватись знижені норми виробітку.

Особи, що закінчили навчальні заклади початкової, середньої та вищої професійної освіти, забезпечуються роботою відповідно до отриманою спеціальністю і кваліфікацією на підставі договорів (контрактів), що укладаються ними з роботодавцями, або на підставі договорів про підготовку фахівців, що укладаються освітніми установами початкової, середньої та вищої професійної освіти та роботодавцями.

Органи виконавчої влади, у віданні яких знаходяться навчальні заклади початкової, середньої і вищої професійної освіти, та органи державної служби зайнятості сприяють у працевлаштуванні випускників освітніх установ початкової, середньої та вищої професійної освіти з урахуванням їх професійної підготовки та кваліфікації. За бажанням випускників зазначених освітніх установ сприяння у працевлаштуванні їм може надаватися недержавними службами зайнятості.

Відмова роботодавця у прийомі на роботу випускників освітніх установ початкової, середньої та вищої професійної освіти може бути оскаржена ними в суді. У разі відмови в прийомі на роботу випускників освітніх установ початкової, середньої та вищої професійної освіти, які прибули на роботу у відповідності з названими договорами (контрактами), роботодавець несе відповідальність у порядку, який визначається законодавством України.

10.8. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства

За дотриманням трудового законодавства контроль здійснюють уповноважені на це органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу.

Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за дотриманням законодавства про працю на підприємствах, установах і організаціях, які перебувають у їх функціональному підпорядкуванні.

Вищий нагляд за додержанням і правильним вживанням законів про працю здійснюється Генеральним прокурором України і підпорядкованими йому прокурорами.

Державний нагляд за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці здійснюють:

- Державний комітет України з нагляду за охороною праці;
- Державний комітет України з ядерної та радіаційної безпеки;
- органи державного пожежного нагляду управління пожежної охорони Міністерства внутрішніх справ України;
- органи і установи санітарно-епідеміологічної служби Міністерства охорони здоров'я України;
- Державна служба України з питань праці.

31 грудня 2019 року вступила в дію постанова №1132 Кабінету Міністрів України «Деякі питання здійснення державного нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю», якою затверджено Порядок здійснення державного контролю за додержанням законодавства про працю («Порядок»). Порядок модифікує процедуру здійснення державного контролю за додержанням законодавства про працю юридичними та фізичними особами, які використовують найману працю, яка існувала раніше.

Види перевірок та контролюючі органи

Основної формою контролю, відповідно до Порядку, є лише інспекційне відвідування, які за своєю суттю є позаплановими заходами. Контроль за дотриманням законодавства про працю покладається на Державну службу України з питань праці («Держпраці») та виконавчі органи міських рад міст обласного значення та сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад, посадовим особам яких видаються відповідні посвідчення. При цьому до повноважень інспекторів органів місцевого самоврядування відносяться лише виявлення неоформлених працівників та контроль у сфері оплати праці.

Підстави для перевірок

До підстав проведення перевірок, як і раніше, відносяться: звернення працівника; звернення фізичної особи, стосовно якої порушено правила

оформлення трудових відносин; рішення керівника Держпраці виключно з питань виявлення неоформлених трудових відносин, прийнятим за результатами аналізу інформації, отриманої із засобів масової інформації, інших джерел; рішення суду; інформація Державної служби статистики та її територіальних органів (про наявність заборгованості з виплати заробітної плати), Державної фіскальної служби України («ДФС») та її територіальних органів, Пенсійного фонду України («ПФУ») та його територіальних органів, профспілкових органів.

10.9. Трудовий кодекс України

Більшість людей кожного дня ходять на роботу, проводячи там чималу частину свого життя. Будь-кому хотілося б стабільно отримувати достойну зарплату за свою працю, можливо премії, бонуси, бути в гарних відносинах з керівництвом, яке б поважало нашу думку та ставилось би до працівників свого підприємства належним чином. Але це все в ідеалі. Насправді ж, досить часто трудова діяльність людини супроводжується певними непорозуміннями, суперечками. Для того, щоб вирішити всі питання належним чином існує чинний Трудовий кодекс України.

Поки що ж, в Україні діє застарілий Трудовий кодекс, створений при СРСР ще у 1971 році. Він набув чинності 10 грудня цього ж року. Потреба в ньому виникла давно, але розробити проект вдалося лише зараз. Колишній звід правил для роботодавців і найманих працівників багато в чому суперечить сучасній економічній реальності країни, яка зазнала кардинальних змін за цей час. Крім того, на даний момент досить часто порушуються права працівників та відбувається недотримання Трудового кодексу через те, що старому варіанту кодексу вже майже півстоліття і він не відображає реального стану сучасної економіки. Саме через ці обставини працівники країни з величезним нетерпінням чекали прийняття нового Кодексу законів про працю.

Трудовий кодекс України у редакції 2020 року має суттєві відмінності від попереднього. У процесі створення нового Кодексу законів про працю народними депутатами було надіслано більш, ніж півтори тисячі пропозицій щодо удосконалення документу, кожна з яких, була розглянута робочою групою з доопрацювання КЗПП. Проект Трудового кодексу було прийнято за основу 5 листопада 2015 року і направлено в Міжнародну організацію праці, з метою його відповідності міжнародним стандартам, які закріплені Конвенціями Міжнародної організації праці та Директивами ЄС.

Трудовим кодексом України визначаються гарантії здійснення громадянами країни своїх прав та здібностей до праці. Кодекс законів про працю здійснює регулятивну функцію щодо трудових відносин працівників, головним

завданням якої є підвищення якості праці, її продуктивності та зміцнення трудової дисципліни.

У новому проекті закріплено докорінно нові підходи до питання трудових відносин між працівником та роботодавцем. Сторона, що дає роботу і сторона, яка отримує роботу будують взаємовідносини на засадах компромісу.

Згідно чинного Кодексу, кожен новий працівник буде призначатися на роботу на основі підписання письмового трудового договору. Кожен працівник має бути в письмовій формі обізнаний про свої права та обов'язки.

Відповідно до Трудового кодексу в роботодавців буде можливість укладати тимчасові трудові договори. Раніше це поняття було не зовсім конкретизоване. Такий тип договору укладається на певний час, і лише на тій підставі, яка наявна в спеціальному переліку для укладання тимчасового договору.

Чинний Трудовий кодекс України 2020 року передбачає можливість та право роботодавцю збирати інформацію про працівника, який влаштовується на роботу. Таке поняття як «профспілка» в новій версії Кодексу відсутнє. Звичайно, профспілки продовжать своє існування, проте їхня значимість буде дуже незначною.

Згідно Трудового кодексу, за порушення дисципліни тепер можливе пред'явлення працівнику попередження. Це є новий вид стягнення, на противагу звільненням та доганам, які були передбачені попереднім Кодексом. Цікавим нововведенням є обідня перерва на спеку, яка буде нагадувати традиційну для жителів Південної Європи, сієсту, коли з 14.00 до 16.00 все закривається на перерву.

Кодекс про працю скорочує випробувальний термін до одного місяця.

У Кодексі прописано, що працівник може відмовитись виконувати свої обов'язки, якщо заробітна плата не виплачується вчасно або не повному обсязі. Згідно з новим трудовим договором роботодавець має у письмовому вигляді обґрунтовувати свої причини неприйняття на роботу нового працівника. Цей документ можливо буде використовувати для позову до суду. Новий Трудовий кодекс вводить нове поняття «робота вдома». Оплачується вона так само як і на підприємстві чи в офісі. За несвоєчасно виплачену заробітну плату роботодавець сплачуватиме пеню.

Яких же змін та доповнень зазнав Трудовий кодекс України у 2017 році про відпустки?

Тривалість щорічної відпустки збільшується з 24 до 28 днів. Перенесення відпустки можливе лише за письмової згоди працівника.

Якщо у працівника є путівка на санаторно-курортне лікування, то він має право отримати щорічну відпустку навіть, якщо він працює на підприємстві менше, ніж півроку.

Відпустка подовженої тривалості надається працівникам лісової промисловості (59 днів), працівникам підземних гірничих робіт (69 днів). До стажу тепер зараховуватиметься стаж, коли працівник по факту не працював, але за ним продовжувало зберігатися його місце і посада, хоча зарплата не виплачувалась.

Трудовий кодекс України про звільнення має тепер свої особливості.

Кодекс забороняє звільняти матерів, якщо їхнім дітям ще не виповнилось шість років. Також забороняється звільнення одиноких мам та татусів, але вони можуть бути звільнені за умови, що не справляються із своїми службовими обов'язками.

Окрім того, до таких причин звільнення як пиятика, прогул та розкрадання, додалися розголошення службової таємниці, недотримання техніки безпеки та ухиляння від проходження чергового медичного огляду та профілактичних щеплень.

Також звільнити можуть у разі виникнення непередбачуваних обставин, наприклад стихійні лиха або військові дії. Неповнолітній працівник може бути звільнений за вимогою його батьків.

Таким чином, можна зробити наступні узагальнюючі висновки: трудове законодавство регулює трудові відносини між працівниками та власниками підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої приналежності. У переважній більшості трудові відносини виникають на основі особливого юридичного факту – трудового договору. Договір передбачає всі обов'язки і права як роботодавця, так і працівника. І відповідно, порушення цих правил веде до відповідальності.

Запитання для самоконтролю

1. Трудовий кодекс України, його характеристика.
2. Трудове законодавство України.
3. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства.
4. Особливості працевлаштування молоді.
5. Праця жінок.
6. Забезпечення здорових і безпечних умов праці.
7. Тривалість робочого часу працівників на підприємствах.
8. Колективний договір.
9. Трудовий договір. Підстави припинення.

Тема 11. ДОКУМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ

- 11.1. Особливості складання документації з кадрових питань.
- 11.2. Вимоги до кадрової документації та її види.
- 11.3. Створення організаційної документації.
- 11.4. Укладання колективних договорів.

Мета – визначити особливості, вимоги до кадрової документації, розглянути створення організаційної документації, дослідити процедуру укладання колективних договорів.

11.1. Особливості складання документації з кадрових питань

Терміносполучення «кадрове діловодство» ґрунтується на поняттях «кадри» і «діловодство», які є загальноживаними. Так, діловодство, відповідно до чинного національного стандарту, визначається як сукупність процесів, що охоплюють питання документування управлінської діяльності та організації роботи зі службовими документами [180].

Таким чином **кадрове діловодство** можна подати як документаційне забезпечення роботи з кадрами, тобто створення комплексу документів щодо побудови своєчасної і бездоганної роботи з працівниками того чи іншого підприємства.

Документообіг має передбачати забезпечення кожного підрозділу достовірною документною інформацією в заданий строк, а також її необхідну обробку, а досконала організація опрацювання документації — забезпечувати створення обґрунтованих схем документно-інформаційних зв'язків і усувати стихійне формування структури інформаційних потоків в установі.

На практиці документообіг кадрової документації формується в результаті організаційного поєднання трьох самостійних документних потоків, якими рухаються:

- внутрішні документи;
- документи, що надходять в організацію;
- документи, що виходять ззовні.

Облік кадрів – це процес діловодного обслуговування діючого підприємства (установи) в сфері отримання, обробки, контролю та систематизації даних щодо його працівників.

Ведеться облік кадрів на всіх підприємствах усіх форм власності, які мають право самостійно приймати та звільняти працівників. Підлягають обліку працівники всіх категорій незалежно від характеру займаної посади.

Організація обліку кадрів на підприємстві покладається безпосередньо на працівників кадрової служби залежно від чисельності його особового складу.

Облік кадрів має забезпечувати ймовірні відомості про:

- кількість працівників взагалі та за структурними підрозділами, в т.ч. за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;

- сумісників, пенсіонерів, ветеранів війни, інвалідів тощо;

- зміну кількості і складу працівників в установі загалом та її підрозділах, а також про причини цих змін, плинність кадрів;

- стан роботи з підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів за фахом та категоріями;

- кількісний та якісний склад кадрів, просування молодих працівників, нагородження;

- стан підготовки та стажування осіб, зарахованих до резерву тощо.

Обліку підлягають робочий час (табельний облік), відпустки, трудові книжки, особові справи, дисциплінарні заходи та заохочення.

11.2. Вимоги до кадрової документації та її види

Відповідно до первинних ознак класифікації розрізняють такі групи кадрових документів, зокрема:

За місцем укладення документи поділяють на внутрішні, що не виходять за межі установи, та зовнішні, які за напрямом руху відносно організації, поділяються на вхідні та вихідні.

До внутрішніх документів відносяться документи, що створені посадовими особами, виходячи з потреб та завдань управління (посадова інструкція, положення про кадрову службу і т. п.).

Вхідні документи поділяють на документи, що підлягають та не підлягають реєстрації.

До вихідних документів належать:

- документи, що створюються всередині установи і відправляються за її межі для керівництва підлеглими органами управління чи посадовим особам (накази, розпорядження, вказівки);

- документи, що були підготовлені на виконання розпоряджень вищих органів управління (інформаційні листи, рішення правління, протокол засідання колегіальних органів тощо);

- документи, що були підготовлені у відповідь на ініціативний лист, скаргу, заяву чи пропозицію (листи-відповіді, листи-заявки, рішення, наказ тощо).

За складністю побудови: прості (односкладні) та складні. Перевага надається простим (односкладним) документам – їх легше обробляти, контролювати виконання, шукати, зберігати.

Так, вихідні облікові документи заповнюють відповідно до особистих документів громадян. Це: особовий листок з обліку кадрів, доповнення до особового листка, особова картка та інші спеціалізовані облікові документи.

Похідні облікові документи призначені забезпечити повну, ймовірну інформацію з усіх напрямів довідкової, довідково-контрольної та звітної роботи щодо кадрових питань.

До похідних облікових документів належать: алфавітна книга; спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів; журнальні (книжкові) форми реєстрації облікових відомостей (вказівні списки, книги та журнали обліку тощо).

За юридичною силою: справжні (істинні), які можуть бути чинні та нечинні (втратили юридичну чинність), і підроблені (фальшиві).

За технікою відтворення: рукописні та відтворені механічним способом.

За способом документування розрізняють такі документи:

- знакові (письмові), до яких належать усі рукописні й машинописні документи, виготовлені за допомогою друкарської та розмножувальної техніки;
- зображальні, в яких зображення об'єктів передане за допомогою ліній, штрихів. Це графіки, малюнки, схеми, плани. Вони цінні своєю ілюстративністю. Сюди відносять також фото і відеодокументи – тобто такі, що створені способами фотографування й відеотехніки. На них можна зафіксувати ті явища й процеси, які іншим способом зафіксувати важко чи неможливо, а також фонодокументи – такі документи, що створюються за допомогою будь-якої системи звукозаписування й відтворюють звукову інформацію.

За ступенем гласності: конфіденційні та секретні. На секретних документах проставляється гриф обмеженості доступу «таємно», «цілком таємно», «особливої важливості». Цей гриф означає, що з документом може бути ознайомлене тільки обмежене коло осіб.

За розголошення інформації документів з грифом секретності, а також за їх зникнення винні притягаються до відповідальності згідно із Законом України «Про державну таємницю»[18].

За призначенням створення: оригінали (дублікати) та копії.

Оригінал – документ, у якому відомості про автора, час та місце створення, що містяться в ньому або виявлені іншим шляхом, відповідають дійсності. Оригінал офіційного документа — це перший і єдиний його примірник. На оригіналі проставляються підпис відповідальної особи і в разі потреби – відбиток печатки.

Дублікат – повторний примірник офіційного документа, який має юридичну силу оригіналу. Видається дублікат у разі втрати оригіналу і має однакову з ним юридичну силу. В правому верхньому куті ставиться відмітка – «Дублікат».

Копія – точне відображення оригіналу. На копії в правому верхньому куті проставляється відмітка «Копія». Засвідчують копію проставленням нижче реквізиту «Підпис» засвідчуваного надпису «Згідно з оригіналом» із зазначенням назви посади відповідального працівника, який засвідчив копію, його підпису і дати. Аналогічно засвідчуються й ксерокопії.

Витяг з організаційного документа відображає тільки частину певного документа (наприклад, витяг з наказу, рішення колегії тощо). На відміну від копії витяг лише засвідчується.

За джерелами виникнення: первинні та вторинні. За формою подання: індивідуальні та уніфіковані (в т. ч. трафаретні).

Перші створюються у кожному окремому випадку для розв'язання конкретної управлінської ситуації. Другі відображають однорідні питання й складаються за певними зразками (типові положення, типові інструкції і т. ін.).

Уніфіковані (трафаретні) документи виготовляються друкарським способом, постійна інформація в них віддрукована, а для змінної залишаються вільні місця чи робляться пропуски.

За характером знакових засобів: текстові та нетекстові. Текстовий документ – це документ, зміст якого зафіксовано письмовими знаками. Нетекстові — це зображальні та аудіовізуальні документи.

За призначенням до сприйняття: машиночитані, тобто ті, що читаються машиною, та ті, що читаються людьми.

За терміном зберігання: постійного, тривалого (понад 10 років) і тимчасового зберігання (до 10 років).

За доступом до користування інформацією: ті документи, що містять відкриту (загальнодоступну) інформацію, та документи з обмеженим доступом (для службового користування).

За терміном виконання: звичайні або безстрокові, термінові і дуже термінові. Термін виконання документів встановлюється законом, відповідними правовими актами чи керівником. Первиннооблікова кадрова документація забезпечує функцію обліку працівників і є накопичувачем даних, які постачає первинна реєстрація, та наступне оновлення необхідних відомостей про склад і переміщення кадрів.

За призначенням первиннооблікова кадрова документація є найбільшою за обсягом її поділяють на такі групи документів:

- 1) з обліку особового складу;

- 2) з обліку використання робочого часу;
- 3) з фіксації заробітної плати;
- 4) з оформлення дисциплінарних стягнень;
- 5) з організації навчання;
- 6) з оформлення відпусток, відряджень тощо;
- 7) щодо проведення службової атестації кадрів;
- 8) щодо роботи з резервом кадрів;
- 9) з призначення пенсій та соціальних допомог;
- 10) з нагороджень, присудження державних премій тощо. Особова документація

До особової документації умовно віднесено особові та особисті документи, оригінали або копії яких зберігаються в кадровій службі.

До особових документів за юридичним призначенням можна віднести заяви працівників про прийняття на роботу, звільнення чи переміщення, автобіографію, а також документи особової справи, що характеризують ділові та моральні якості працівника – атестаційний лист, подання про призначення на посаду, документи про нагородження, присвоєння почесних звань, рангу тощо.

До особистих документів працівників належать такі документи: паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво про освіту, атестат та копії інших документів, які юридично підтверджують відомості, що їх працівники повідомляють про себе. До них можна також віднести посвідчення особи, документи про сімейний стан, стаж роботи, спеціальність, наукове звання тощо.

Особистими також є документи, видані установами своїм працівникам для цільового відрекомендування: перепустка, посвідчення, довідка, що підтверджує місце роботи, посаду, заробітну плату, сертифікат про курсову підготовку тощо.

Користувачами особової документації можуть бути юридичні і фізичні особи, які звертаються до її власника за отриманням необхідних даних без права передання та розголошення. До таких користувачів належать державні та недержавні функціональні структури – органи статистики, податкові інспекції, правоохоронні органи та органи безпеки, відділи місцевих держадміністрацій, військкомати, страхові агенції, туристичні фірми та організації рекреаційної сфери. Ними також можуть бути співробітники функціональних підрозділів, яким ці дані необхідні для виконання службових обов'язків (бухгалтерія, плановий відділ, спецслужба).

Організаційно-розпорядча документація з кадрових питань закріплює трудові правовідносини громадян з установами, організаціями, підприємствами. Умовно її можна поділити на ті ж самі види документів, що застосовуються у загальному діловодстві.

До організаційно-розпорядчої документації з кадрових питань належать такі документи:

А. Організаційні:

- статут, штатний розпис, структура і штатна чисельність, регламент;
- положення про кадрову службу, положення про проходження атестації, положення про зарахування до резерву, положення про конкурсний відбір, положення про нагородження;
- колективний договір, колективна угода;
- посадові інструкції, інструкції щодо роботи із заявами громадян;
- правила внутрішнього розпорядку, правила роботи із заявами та скаргами, регламенти.

Б. Розпорядчі:

- накази з особового складу;
- розпорядження щодо надання відпустки, відрядження;
- рішення колегіальних органів;
- вказівки заступника керівника з персоналу тощо.

В. Інформаційно-довідкові:

- службові та рекомендаційні листи, пропозиції;
- довідки, доповідні та пояснювальні записки;
- списки працівників установи, графіки відпусток;
- подання про призначення, переміщення або заохочення;
- плани робіт із зазначенням термінів їх виконання;
- огляди, оголошення тощо.
- подання про призначення, переміщення або заохочення;
- плани робіт із зазначенням термінів їх виконання;
- огляди, оголошення тощо.

Підприємства зобов'язані безкоштовно подавати органам статистики у повному обсязі, за встановленими формами та у визначені терміни достовірну статистичну інформацію, в тому числі з обмеженим доступом. Для того, щоб інформація, яка надається органам статистики, не була використана на шкоду респондентів, закон передбачає захист конфіденційної інформації.

До звітно-статистичної документації з кадрових питань належать звіти за формами державної статистичної звітності «Звіт з праці» (форма №1ПВ), «Звіт про використання робочого часу» (форма №3ПВ), а також згідно із наказами Мінстату звіти № 1 ПВ та №6ПВ. Службі зайнятості за місцем розташування підприємства надають щомісячні подання про наявність вакансій за формами 4 ПН та 3ПН, інформація про вивільнення працівників тощо.

11.3. Створення організаційної документації

Регламент – це організаційно-правовий акт, який регулює організаційні та процедурні питання діяльності установ та підвідомчих підрозділів, а також організацій, що належать до сфери їх управління.

Широкого розповсюдження регламенти набули в діяльності органів місцевого самоврядування. Так, наприклад, сьогодні діє Типовий регламент місцевої державної адміністрації, який затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 року № 2263 зі змінами від 31 жовтня 2007 року [116].

Зазначений документ містить такі розділи:

- Загальні положення.
- Планування роботи місцевої держадміністрації.
- Організація роботи апарату місцевої держадміністрації.
- Кадрова робота.
- Організація роботи з документами та контролю за їх виконанням.
- Організація звернень громадян та проведення особистого прийому громадян.
- Організація правового забезпечення діяльності держадміністрації.
- Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи, служби і комісії місцевої держадміністрації.
- Порядок підготовки та проведення нарад.
- Порядок внесення та розгляду проектів розпоряджень голови місцевої держадміністрації.
- Публічне обговорення проекту розпорядження голови місцевої держадміністрації.

Взаємовідносини місцевої держадміністрації з іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Положення – це нормативно-правовий акт, який визначає порядок створення та діяльності, функції, права, обов'язки, організацію роботи та взаємовідносини підприємств, установ, організацій, їх структурних підрозділів, а також організацій, що належать до сфери їх управління.

Положення про організацію бувають типові та індивідуальні.

Типові положення зазвичай розробляють організації вищого рівня для системи підпорядкованих їм підприємств, установ, організацій.

Індивідуальні положення створюють безпосередньо на підприємствах, в установах та в організаціях на підставі типових. Індивідуальне положення про організацію обов'язково має бути затверджене розпорядчим документом організації вищого рівня. У кожній організації мають бути розроблені положення

про всі її структурні підрозділи (департаменти, управління, відділення, відділи, сектори, служби, групи тощо).

Проект положення про структурний підрозділ готує керівник цього підрозділу або інший працівник підрозділу за дорученням керівника. Підготовлений проект обов'язково погоджується з юридичною службою організації, а в разі потреби і з кадровою. Остаточне оформлене та узгоджене з усіма відповідними службами Положення підписує керівник структурного підрозділу і затверджує керівник вищого рангу. Положення може бути оформлене на загальному чи спеціальному бланку організації або на чистих аркушах паперу формату А4. Положення про структурний підрозділ доцільно оформлювати на бланку структурного підрозділу (якщо такі бланки є в організації). Якщо положення друкують на чистих аркушах паперу, то оформлюють такі реквізити:

5 – код форми документа (у разі оформлення положення, зафіксованого у Державному класифікаторі управлінської документації);

6 – назва організації вищого рівня (тільки для підвідомчих установ);

7 – назва організації;

8 – назва структурного підрозділу організації;

9, 10 – назва виду документа (ПОЛОЖЕННЯ). Посадова (робоча) інструкція – це організаційно-правовий документ, у якому визначено основні функції, обов'язки, права і відповідальність працівника під час здійснення ним трудової діяльності на певній посаді.

На основі штатного розпису, Національного класифікатора України ДК 003:2005 «Класифікатор професій» зі змінами і доповненнями, випусків Довідника кваліфікаційних характеристик посад (професій) працівників, керуючись чинним законодавством України про працю, роботодавець складає і затверджує посадові інструкції для керівників, професіоналів, фахівців, враховуючи конкретні завдання та обов'язки, права, відповідальність, кваліфікаційні вимоги до працівників цих груп.

Для технічних службовців і службовців складаються робочі інструкції.

Створюються посадові інструкції для працівників усіх посад, що зазначені у штатному розписі. Виняток можуть становити окремі керівники, правове становище яких визначене в статуті (положенні) підприємства або відповідного підрозділу, де зазначено основні завдання, обов'язки, права і відповідальність за виконання покладених на них функцій.

Посадові інструкції вводяться з метою чіткого визначення вимог, що висуваються до певної посадової особи, раціонального розподілу обов'язків між працівниками підрозділу, наділення працівників певними правами, визначення відповідальності працівників за доручену ділянку роботи. Посадова інструкція

повинна відповідати чинному законодавству та положенню про структурний підрозділ і складатися з таких розділів:

- Загальні положення.
- Завдання та обов'язки.
- Права.
- Відповідальність.
- Повинен знати.
- Кваліфікаційні вимоги.
- Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

У робочих інструкціях розділи «Загальні положення» та «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» можуть бути відсутні. Назва посади у заголовку до посадової інструкції зазначається в давальному відмінку й повинна відповідати професійній назві посади, зазначеній у Національному класифікаторі України ДК 003:2005. Правила внутрішнього розпорядку — це організаційно-правовий документ, в якому викладаються постанови та вимоги, що регламентують повний порядок дій та поведінки працівників на підприємстві, заохочення в роботі та відповідальність за порушення дисципліни.

11.4. Укладання колективних договорів

Колективний договір – організаційний документ, укладений між власником або уповноваженим ним органом і представницьким органом трудового колективу, яким установлюється сукупність правил, що визначають умови праці, досягнуті на переговорах між сторонами на підприємстві.

Колективний договір є й надалі залишається основним документом локальної дії на підприємствах. Укладення значною мірою сприяє врегулюванню виробничих і трудових відносин, підвищенню ефективності виробництва та зміцненню дисципліни, поліпшенню умов та охорони праці, посиленню соціального захисту трудящих та їхніх сімей, пом'якшує соціально-економічну напругу в умовах кризи.

Як інститут трудового права колективний договір становить сукупність правових норм, що визначають порядок його розробки, укладення та виконання. Як локальний правовий акт колективний договір є угодою між власником і трудовим колективом про локальне регулювання трудових, виробничих і соціально-економічних відносин на підприємстві. За своєю цільовою спрямованістю він покликаний конкретизувати відносини між власником і трудовим колективом з питань економічного і соціального розвитку з урахуванням специфічних умов підприємства.

Колективний договір не становить єдиного способу фіксації умов праці. Поряд з колективним існує індивідуальний трудовий договір, яким визначаються

умови найму. Але щоб ці умови були сприятливими для працівника, взаємозумовленими, а не встановленими односторонньо власником, вони мають бути визначені колективним договором.

Метою колективного договору є поліпшення господарської діяльності підприємства, підвищення його рентабельності і якості продукції, що випускається, забезпечення трудящим можливості брати участь в управлінні виробництвом, удосконалення винагороди за працю, підняття рівня охорони праці, матеріально-побутового та культурного обслуговування працюючих. Колективна угода – строковий договір, який укладається між власниками та органами, що уповноважені представляти трудящих на державному, галузевому та регіональному рівнях, щодо встановлення нормативних положень у сфері праці та соціально-побутових питань, які є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, з метою врегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів держави, трудящих і власників, а також уповноважених ними органів.

Розроблений сторонами проект колективного договору виносять на загальні збори або конференцію трудового колективу. Загальні збори трудового колективу вважаються правомочними, якщо в них бере участь не менше половини працюючих на даному підприємстві. Конференція представників трудового колективу правомочна при участі в ній не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію.

Якщо загальні збори чи конференція трудового колективу схвалює проект колективного договору, його підписують уповноважені представники сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами чи конференцією трудового колективу.

Структура колективного договору Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог щодо структури колективного договору. Сторони самостійно визначають його структуру, які розділи включити в договір та які додатки приєднати. Водночас законодавством досить докладно визначається його зміст.

Відповідно до ст. 7 Закону №3356 та ст. 13 КЗпП зміст колективного договору визначається сторонами в межах їхньої компетенції. Умови колективного договору полягають у взаємних зобов'язаннях сторін щодо виробничих, трудових та соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування та оплата праці, встановлення форми, системи, розмірів зарплати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

- участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;
- умови охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організація оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;
- умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Колективний договір може передбачати обов'язкові (істотні) і додаткові (факультативні, порівняно з чинним законодавством і державною (Генеральною), галузевою та регіональною угодами гарантії та соціально-побутові пільги.

Обов'язкові умови – зобов'язання, закріплення яких у договорі вимагає закон. Порядок фінансування таких зобов'язань, як правило, визначено законом, а витрати підприємства, у встановлених законом межах, можуть включатися до валових витрат у податковому обліку.

Додаткові умови – зобов'язання, які встановлюють додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії та соціальні пільги, включення яких до договору законом не вимагається, або зобов'язання, включення яких до договору дозволяється законом.

У договорі потрібно вказати джерела фінансування додаткових витрат. Як правило, можливість реалізації додаткових пільг і гарантій у колективному договорі пов'язується з певною умовою або обставиною. Наприклад: «...якщо приріст прибутку за поточний податковий рік буде становити не менше 20% розміру прибутку за попередній податковий рік» або «...за наявності дотацій з місцевого бюджету на реалізацію таких програм».

Усі передбачені колективним договором норми і зобов'язання діють лише на конкретному підприємстві. Вони стосуються тільки тих суб'єктів, що становлять у своїй сукупності трудовий колектив. При цьому встановлені колективним договором норми і зобов'язання мають тимчасовий характер, оскільки, як вже зазначалось, за своєю природою колективний договір є строковою угодою [28].

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, незалежно від того, чи є вони членами профспілки. Але одночасно вони є й обов'язковими як для всіх працюючих, так і для власника чи уповноваженого ним органу, які повинні дотримуватися своїх зобов'язань щодо працівників. Працівники також повинні дотримуватися виконання зобов'язань,

узятих від їх імені профспілковим органом чи іншою представницькою організацією, що підписала колективний договір.

Колективний договір може бути доповнений додатками, про які в загальній формі може бути вказано в тексті колективного договору. Додатками до нього можуть бути:

- перелік професій і посад зі шкідливими умовами праці, які дають право на додаткову відпустку і скорочений робочий день;
- перелік посад працівників із ненормованим робочим днем, яким надається додаткова відпустка;
- список професій зі шкідливими умовами праці, які дають право на одержання молока або інших рівноцінних продуктів;
- норми безкоштовної видачі спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту;
- перелік професій і посад працівників, яким дозволяється встановлювати підсумований облік робочого часу;
- угода з охорони праці та ін.

Під час формування структури і змісту колективного договору, а також додатків до нього умови, що включаються в договір, повинні бути вищі порівняно з чинним законодавством про працю, Генеральною, галузевою та регіональною угодами.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «кадрове діловодство».
2. Розкрийте принципи роботи з кадровою документацією.
3. Наведіть схеми опрацювання та обігу кадрової документації.
4. Подайте перелік функцій працівників кадрової служби з роботи з документами.
5. Наведіть вимоги до оформлення документації.
6. Охарактеризуйте вимоги до реквізитів кадрових документів.
7. Наведіть вимоги до тексту кадрових документів.
8. Подайте класифікацію кадрової документації.
9. Опишіть первинну облікову кадрову документацію.
10. Опишіть особову та особисту документацію.
11. Опишіть організаційно-розпорядчу документацію.
12. Опишіть звітно-статистичну документацію.

ТЕМА 12. ДОКУМЕНТУВАННЯ РУХУ КАДРІВ

- 12.1. Укладання трудового договору.
- 12.2. Розірвання трудового договору.
- 12.3. Підготовка тексту заяв.
- 12.4. Складання розпорядчої документації.
- 12.5. Оформлення інформаційно-довідкової документації.

Мета – визначити процедуру укладання та розірвання трудового договору, розкрити технологію підготовки тексту заяв, розглянути оформлення розпорядчої та інформаційно-довідкової документації.

12.1. Укладання трудового договору

Трудовий договір, відповідно до статті 21 КЗпП України, є угодою між працівником та власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Сформульоване у трудовому законодавстві визначення трудового договору дає змогу відрізнити його від інших цивільно-правових договорів.

Трудові договори укладаються:

- на невизначений строк;
- на визначений строк, що встановлюється за угодою сторін;
- на час виконання певної роботи. Особливою формою трудового договору

є контракт, за яким строк дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання, в тому числі дострокового, можуть встановлюватись угодою сторін.

Укладається контракт обов'язково у письмовій формі в двох примірниках. За згодою працівника копію контракту може бути передано профспілковому або іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси, задля здійснення контролю за його дотриманням.

Під час укладення контракту відповідно до ст. 26 КЗпП сторонами може бути обумовлене випробування, аби перевірити відповідність працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути застережена ще й у наказі про прийняття на роботу.

Строк випробування не повинен перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним профспілковим комітетом – шести місяців, для робітників – одного місяця. За два місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін його може бути продовжено або укладено на новий термін.

Влаштуваючись на роботу, людина мусить надавати паспорт та трудову книжку. Якщо робота повинна виконуватися особами зі спеціальною освітою, то в цьому разі керівник підприємства повинен вимагати від кандидата на роботу надання диплома про наявність вищої чи середньої спеціальної освіти або іншого документа, що дає право на виконання відповідної роботи. Характеристику, довідку про стан здоров'я, декларацію про доходи тощо подають тоді, коли це передбачено законодавством, статутом або положенням про підприємство, установу чи організацію.

Особи, які вперше влаштовуються на роботу і не мають трудової книжки, повинні надати паспорт, диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку.

Військовослужбовці, звільнені зі Збройних Сил України та інших військових формувань, подають військовий квиток. Звільнені з місць відбування кримінального покарання зобов'язані подати довідку про звільнення.

У разі прийняття на роботу забороняється вимагати від громадян відомості про їхню партійну та національну приналежність, віросповідання, походження, а також документи, що не передбачені даним законодавством. Працівник вважається прийнятим, якщо на нього оформлений наказ (розпорядження), який оголошується йому під розписку. В наказі чи розпорядженні повинно бути вказано, на яку роботу (посаду) приймається особа. На підставі наказу чи розпорядження вноситься відповідний запис до трудової книжки працівника.

Сумісництво – це виконання, крім основної роботи, у вільний від неї час й іншої роботи на умовах трудового договору в того самого чи іншого працедавця. Водночас варто зазначити, що деякі умови роботи за сумісництвом як на державних, так і недержавних підприємствах регулюються однаковими нормами законодавства про працю. Зокрема:

1. Прийняття на роботу за сумісництвом як на державних, так і недержавних підприємствах здійснюється на умовах трудового договору, тобто на кожному підприємстві повинен укладатись окремий, самостійний трудовий договір.

2. Укладання трудового договору, відповідно до частини третьої ст. 24 КЗпП, необхідно оформляти наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу.

3. Під час укладення трудового договору, за загальним правилом, громадянин разом з заявою зобов'язаний подати паспорт або інший документ,

що посвідчує особу, документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), стан здоров'я та інші документи. На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи.

4. Робота за сумісництвом, оформлена у встановленому порядку, в трудовій книжці позначається окремим рядком. Відомості про таку роботу записує за бажанням працівника власник або уповноважений ним орган. Оскільки трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи, то очевидно, що запис можна зробити лише на підставі надання працівником відповідної довідки про роботу за сумісництвом.

5. Трудовий договір за сумісництвом може бути: безстроковим, який укладається на невизначений термін; на визначений термін, встановлений за погодженням сторін; таким, що укладається на час виконання певної роботи.

6. Розірвання трудового договору за сумісництвом здійснюється у встановленому законодавством порядку і оформляється відповідним наказом чи розпорядженням. Звільнення працівника з роботи за сумісництвом провадиться на загальних підставах, передбачених законодавством, також у зв'язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником, або у зв'язку з передбаченими законодавством обмеженнями на роботу за сумісництвом.

7. Підставою для застосування до працівника дисциплінарного стягнення є невиконання або неналежне виконання ним трудових обов'язків, передбачених трудовим договором.

8. Робота за трудовим договором осіб, які поєднують її з денною формою навчання, не є сумісництвом і оплачується на загальних підставах.

9. Заробітну плату сумісники, згідно зі статтею 102 КЗпП та статтею 19 Закону України «або уповноважений ним орган. Оскільки трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи, то очевидно, що запис можна зробити лише на підставі надання працівником відповідної довідки про роботу за сумісництвом.

5. Трудовий договір за сумісництвом може бути: безстроковим, який укладається на невизначений термін; на визначений термін, встановлений за погодженням сторін; таким, що укладається на час виконання певної роботи.

6. Розірвання трудового договору за сумісництвом здійснюється у встановленому законодавством порядку і оформляється відповідним наказом чи розпорядженням. Звільнення працівника з роботи за сумісництвом провадиться на загальних підставах, передбачених законодавством, також у зв'язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником, або у зв'язку з передбаченими законодавством обмеженнями на роботу за сумісництвом.

7. Підставою для застосування до працівника дисциплінарного стягнення є невиконання або неналежне виконання ним трудових обов'язків, передбачених трудовим договором.

8. Робота за трудовим договором осіб, які поєднують її з денною формою навчання, не є сумісництвом і оплачується на загальних підставах.

9. Заробітну плату сумісники, згідно зі статтею 102' КЗпП та статтею 19 Закону України «Про оплату праці» [37], одержують за фактично виконану роботу.

12.2. Розірвання трудового договору

У кадровому діловодстві послідовність розірвання трудового договору майже така сама, як і його укладання. Оформляється наказ чи розпорядження про звільнення працівника з займаної посади. В ньому вказуються причини та підстави звільнення. На основі наказу чи розпорядження робиться запис у трудовій книжці, яка видається працівникові під розписку в день звільнення. Особова справа звільненого передається до архіву Підставами розірвання трудового договору, укладеного між власником або уповноваженим ним органом та працівником, можуть бути:

- угода сторін (п.1 ст. 36 КЗпП України);
- закінчення строку трудового договору (п.2 ст. 36 КЗпП України);
- призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу (п.3 ст. 36 КЗпП України);
- розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи власника чи уповноваженого ним органу, на вимогу профспілкового або іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу;
- переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду (п.5. ст. 36 КЗпП України);
- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці (п.6. ст. 36 КЗпП України);
- набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи, або до іншого покарання, що робить неможливим продовження роботи (п.7 ст. 36 КЗпП України);
- направлення працівника за постановою суду до лікувально-трудоного профілакторію (ст. 37 КЗпП України);
- підстави, передбачені контрактом (п.8 ст. 36 КЗпП України).

Підставою для дострокового припинення контракту може бути фізична смерть працівника або роботодавця – фізичної особи, а також оголошення їх у судовому порядку померлими або визнання безвісно відсутніми чи

недієздатними. Працівники, що уклали договір на визначений строк, також у будь-який час можуть звільнитися за власним бажанням, проте в такому разі попередження має подаватися за три дні у письмовій формі. У разі розірвання трудового договору з поважних причин потрібно розірвати договір у термін, про який прохає працівник.

Ніяка заборгованість перед підприємством, установою, організацією не може бути підставою для затримки розрахунку з працівником. Протизаконним є також покладання на працівника обов'язку знайти собі заміну.

Під час розірвання трудового договору з ініціативи працівника з поважних причин, з якими в законі пов'язані пільгові терміни збереження безперервного виробничого стажу, запис про звільнення вноситься в трудову книжку із зазначенням цих причин.

Терміновий трудовий договір (п. 2, 3 ст. 23 КЗпП України) підлягає розірванню достроково:

- на вимогу працівника у разі його захворювання або інвалідності, що перешкоджають виконанню роботи за договором;

у випадку порушення власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного або трудового договору, а також з інших поважних причин (ст. 39 КЗпП України). З ініціативи власника або уповноваженого ним органу трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані лише у випадках:

1) змін в організації виробництва і праці, зокрема ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності чи штату працівників (п.1 ст.40 КЗпП України);

2) виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, що перешкоджають продовженню роботи (п.2 ст.40 КЗпП України);

3) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення (п.3 ст.40 КЗпП України);

4) прогулу (в тому числі відсутності на роботі понад три години протягом робочого дня) без поважних причин (п.4 ст.40 КЗпП України);

5) відсутності на роботі протягом більше чотирьох місяців підряд унаслідок тимчасової непрацездатності, крім відпустки з вагітності і пологів, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи за певного захворювання. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з

трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності (п.5 ст.40 КЗпП України);

б) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу (п.6 ст.40 КЗпП України);

7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння (п.7 ст.40 КЗпП України);

8) учинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постанови органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу (п.8 ст.40 КЗпП України). У разі розірвання договору з підстав, передбачених законодавством, звільнення проводиться з посиланням на відповідну норму закону, якщо контракт розривається з підстав, установлених у контракті, але не передбачених у чинному законодавстві, звільнення проводиться за пунктом 8 статті 36 КЗпП, з урахуванням гарантій, встановлених чинним законодавством і контрактом. У разі реорганізації підприємства (установи, організації): злиття з іншим підприємством, приєднання одного підприємства до іншого, поділу підприємства, виділення з підприємства одного або кількох нових підприємств чи перетворення одного підприємства на інше (наприклад, державного — на орендне, орендного — на господарське товариство) або його реформування, звільнення за п. 1 ст. 40 КЗпП України можливе, якщо це супроводжується скороченням чисельності чи штату працівників, змінами в складі працівників за посадою, спеціальністю, кваліфікацією, професією.

Реорганізація (злиття, приєднання, виділення) підприємства, установи, організації, що не призвели до скорочення загальної чисельності працівників або штату працівників, не є підставою для звільнення працівника за п. 1 ст. 40 КЗпП України. Не є підставою для звільнення за скороченням штатів і зміна назви посади, якщо коло обов'язків працівника фактично залишилося тим самим, що й до зміни. Не припиняє дії трудового договору і зміна підпорядкованості підприємства, установи, організації.

Під час ліквідації підприємства (установи, організації) правила п. 1 ст. 40 КЗпП України можуть застосовуватися й у тому разі, якщо після припинення його діяльності одночасно утвориться нове підприємство. У цьому разі працівник не може вимагати відновлення його на роботі на заново утвореному підприємстві, якщо його не було переведено туди в установленому порядку.

Звільнення працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці вважається законним, якщо було дотримано таких умов:

- справді були скорочення чисельності або штату працівників, реорганізація підприємства, установи, організації;
- враховано переважні права щодо залишення працівників на роботі;
- працівникові пропонувалася інша робота на тому самому підприємстві;
- працівникові надано пільги і компенсації, передбачені главою III-A КЗпП України «Забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників»;
- отримано згоду профспілкового органу на звільнення працівника (ст. 43 КЗпП України).

12.3. Підготовка тексту заяв

Заява – це письмове офіційне повідомлення, твердження або прохання.

Хоч заява складається за довільною формою, багаторічною практикою вироблена певна схема розташування реквізитів і написання тексту цього документа.

Заява, зазвичай, складається з таких реквізитів:

Адресат (назва організації або службова особа, до якої звертається заявник). Якщо заявникові відомі прізвище та ініціали керівника організації, їх можна написати після назви організації.

Допускається написання лише назви організації. Автор (відомості про заявника: прізвище, ім'я, по-батькові, зазначені повністю в родовому відмінку, домашня адреса, телефон, в окремих випадках — займана посада (професія) та структурний підрозділ, де він працює). Кожна з цих частин пишеться з окремого рядка. В заяві не прийнято застосовувати прийменник від.

Назва виду документа (пишеться посередині аркуша з великої літери (Заява)).

Текст документа. Основний текст заяви пишеться з абзацу й викладається з коротким, але зрозумілим обґрунтуванням прохання, пропозиції чи скарги. За потреби повідомляється, які документи чи інші матеріали додаються до заяви.

Відмітка про наявність додатків. Якщо документ має не зазначені в тексті додатки, їх назви необхідно перелічити із зазначенням кількості сторінок у кожному додатку та кількості їх примірників. Нумерують додатки арабськими цифрами. Назви додатків один від одного відділяють 1,5 міжрядковими інтервалами. Якщо назва додатка займає декілька рядків, то їх друкують через один міжрядковий інтервал.

Підпис (власний підпис заявника).

Дата документа. Дата написання заяви ставиться під текстом документа ліворуч.

Заяви оформлюють на чистому аркуші паперу формату А4, що забезпечує одноформатність документів в особовій справі, до якої вона заноситься.

Пишеться заява власноручно (від руки) або на трафаретному бланку в одному примірнику. Незважаючи на те, що заява приватної особи має особистий характер, вона є офіційним документом, який має юридичну силу.

На заяві ставиться віза керівника структурного підрозділу або провідного спеціаліста і резолюція керівника. Після чого заява надходить в кадрову службу, де й готується проект відповідного наказу. Згідно з законодавством України про працю, влаштовуючись на роботу, громадяни подають письмову заяву з проханням зарахувати на певну посаду до певної організації чи її структурного підрозділу.

Разом із поданням заяви претендент повинен подати низку документів, передбачених Кодексом законів про працю і Правилами внутрішнього трудового розпорядку. Якщо не подано хоч одного з передбачених документів, працівник кадрової служби має право відмовити в оформленні на роботу або відкласти оформлення до подання належних документів.

Написання заяви про переведення на іншу посаду. Заяви про переведення на іншу посаду складають за аналогічною схемою, але ці документи мають певні особливості щодо написання деяких реквізитів:

- при адресуванні заяви керівнику організації, де працює її автор, достатньо назвати посаду і місце роботи (структурний підрозділ);
- у тексті заяви формулюється прохання (висновок) і дається його обґрунтування (докази).

При звільненні з роботи працівник мусить зазначати причину прийнятого ним власного рішення чи прохання. У разі звільнення працівника з ініціативи роботодавця, як уже зазначалося, необхідно попередньо заручитися згодою профспілкового комітету, для чого до нього подається письмове звернення.

Порядок надання згоди на розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця, крім статей 43, 431 КЗпП, визначається також статтею 39 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [51].

За допомогою стандартного бланка заяви про звільнення (форма 1к) і картки звільненого (форма 2к) можна зробити аналіз складу працівників за віком, статтю, стажем роботи, причин звільнення.

Заяви про прийняття на роботу за сумісництвом складають за аналогічною схемою, як і на основну роботу. Разом із заявою під час укладення трудового договору громадянин подає паспорт або інший документ, що посвідчує особу, документи про освіту, стан здоров'я та інші документи. Трудові книжки на осіб, які працюють за сумісництвом, ведуться тільки за місцем основної роботи.

КЗпП України щорічна основна та додаткові відпустки повної тривалості у перший рік роботи надаються працівникам після закінчення шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві, в установі, організації.

Щорічні (основні) відпустки за другий і наступні роки роботи можуть бути надані працівникові у будь-який час відповідного робочого року.

Основна відпустка (за бажанням працівника) надається сумісникам одночасно з відпусткою за основним місцем роботи. На термін до закінчення відпустки за основним місцем роботи в обов'язковому порядку за бажанням працівника надається відпустка без збереження заробітної плати.

Оплачувана навчальна відпустка, відповідно до чинного законодавства, означає відпустку, яка надається працівникові з метою навчання на певний період у робочий час з виплатою відповідної грошової допомоги. Оплачувана навчальна відпустка надається незалежно від щорічних та інших додаткових відпусток. Вона не може переноситися на інший період, продовжуватися на святкові та неробочі дні; компенсація за невикористані дні цієї відпустки не виплачується.

Працівникам, які навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва, власник або уповноважений ним орган повинен, згідно зі статтею 202 КЗпП України, створювати необхідні умови для поєднання роботи з навчанням. Для одержання оплачуваної навчальної відпустки працівник подає на ім'я власника заяву, до якої надає довідку або довідку-виклик навчального закладу.

12.4. Складання розпорядчої документації

Розпорядчими документами щодо особового складу оформляються: прийняття на роботу, переведення, заохочення, стягнення, відпустки, відродження, звільнення тощо. Кожна із цих дій регламентується відповідними законодавчими та нормативними актами.

Накази з особового складу — це розпорядчі документи, що регламентують прийняття громадян на роботу, переведення і переміщення працівників на інші посади, відрядження та звільнення. До розпорядчих документів також належать накази про заохочення, стягнення, присвоєння розрядів і категорій, надання відпусток.

Складають накази на підставі заяв громадян, службових записок та заяв працівників, протоколів колегіальних органів тощо.

Розрізняють прості (індивідуальні) і складні (зведені) накази з особового складу. В індивідуальних — міститься інформація тільки про одного співробітника, в зведених — про кількох, незалежно від того, під які управлінські дії вони підпадають. Пункти в розпорядчій частині зведеного наказу розміщують у такій послідовності: призначення на посаду, переведення, звільнення з займаної посади, зміна прізвища тощо. За формою накази повинні бути

однаковими. Це полегшує їх використання для отримання довідок. Накази друкують, зазвичай, на бланках наказів формату А4.

Основні реквізити наказу з особового складу:

- Назва виду документа.
- Дата.
- Реєстраційний індекс (номер).
- Місце складання або видання.
- Заголовок до тексту документа.
- Текст документа та додатки (за необхідністю).
- Підстава видання.
- Підпис керівника організації.
- Гриф погодження (проставляється у проекті документа).
- Візи.
- Прізвище виконавця.

Порівняно з наказами з основної діяльності, складання і оформлення наказів з особового складу має певні особливості:

1. До номерів наказів з особового складу долучають індекс «к» (кадри) або «вк» (відділ кадрів), наприклад: № 134-вк. Слово НАКАЗ друкують великими літерами напівжирним шрифтом з вирівнюванням по центру.

2. У заголовку до тексту складного наказу зазначають «По особовому складу» або «З особового складу», а до простих наказів — «Про прийняття», «Про зарахування», «Про переведення на іншу посаду», «Про звільнення» тощо. Заголовок оформлюють за правилами складання реквізиту «Заголовок до тексту».

3. Слово НАКАЗУЮ: відокремлюється від попереднього та послідуєчого текстів двома міжрядковими інтервалами, друкується великими літерами з вирівнюванням по лівому краю.

4. У наказах з особового складу констатуючої частини може не бути. Кожен пункт розпорядчої частини складного наказу може починатися з дієслова, яке означає дію: ПРИЗНАЧИТИ, ПРИЙНЯТИ, ПЕРЕВЕСТИ, ЗВІЛЬНИТИ, ВІДРЯДИТИ тощо (друкують великими літерами з вирівнюванням по лівому краю). Після них ставлять двокрапку. В наступному рядку з абзацу друкують прізвище (великими літерами), ім'я та по батькові особи, щодо якої видається наказ, її посаду, структурний підрозділ та іншу інформацію, яка залежить від виду наказу.

5. Текст кожного пункту розпорядчої частини наказу друкують з абзацного відступу через 1-1,5 міжрядкові інтервали. Якщо текст пунктів друкується через один міжрядковий інтервал, то між ними варто робити додатковий інтервал — відступ (порожній рядок), що дорівнює 2-4 пт.

6. Під текстом наказу (з вирівнюванням по лівому краю) зазначають підставу, яку оформлюють так само, як і реквізит «Відмітка про наявність додатка»). Підставою може бути заява, контракт, доповідна записка тощо.

7. Погодження проекту наказу з особового складу оформлюють аналогічно до наказів із загальних питань. Проект наказу погоджується відповідними службами організації, наприклад, фінансовим відділом, юрисконсульт, начальником виробничого відділу. Погодження проекту наказу проводиться за прийнятими в організації правилами.

8. Візи в наказах проставляються за прийнятими в організації правилами. Зазвичай, віза складається зі слів: «З наказом ознайомлений» або «З наказом ознайомлена», або «З наказом ознайомлені».

9. Після зазначених слів ставиться двокрапка, далі проставляються підписи працівників, розшифрування підпису працівника (працівників), проставляються дати ознайомлення. Оскільки пункти наказу стосуються різних структурних підрозділів і осіб начальник відділу кадрів зобов'язаний ознайомити зі змістом наказу всіх у ньому зазначених осіб, у чому вони розписуються в оригіналі.

10. Завізований проект наказу підписує керівник організації. Реквізит «Підпис» розміщується після тексту наказу й оформлюється згідно з вимогами чинного ДСТУ 4163-2003 [175].

Наказ вступає в силу з моменту його підписання. Однак окремі параграфи можуть мати свої терміни вступу в силу.

У наказах про прийняття на роботу необхідно зазначати:

- ключове слово: «ПРИЙНЯТИ:» (для рядових працівників), «ПРИЗНАЧИТИ:» (на керівну виборчу посаду), «ЗАРАХУВАТИ:» (на навчання);

- прізвище, ім'я, по батькові працівника в родовому відмінку (ПЕТРЕНКА Івана Івановича, ТАРАСЕНКО Ніну Данилівну);

- посаду (спеціальність, кваліфікацію, категорію, розряд), до складу якої входить назва структурного підрозділу (на посаду секретаря корпоративного відділу... електромонтажником-налагоджувальником 3-го розряду механоскладального цеху № 12);

- дату початку роботи (оформляється з прийменником «з», наприклад: з 03.09.2009);

- вид роботи (постійна, за сумісництвом);

- умови оплати праці (повинно бути вказано і рівень оплати праці: не «згідно із штатним розписом», як нерідко пишуть, а вказані тарифна ставка чи оклад на час видання наказу, наприклад: з посадовим окладом 2210 (дві тисячі двісті десять) грн на місяць згідно зі штатним розписом / з оплатою відповідно до укладеного контракту).

У наказі або розпорядженні про прийняття працівника на роботу можуть зазначатися й додаткові умови, а саме:

- строк випробування з метою перевірки відповідності працівника дорученій роботі;
- строк укладення трудового договору (на опалювальний сезон..., на період відпустки для догляду за дитиною... тощо);
- тривалість робочого часу, якщо трудовий договір укладено на неповний робочий день або тиждень;
- відсоток ставки посадового окладу (0,5 ставки посадового окладу);
- матеріальна відповідальність (з повною (колективною) матеріальною відповідальністю);
- оплата витрат у зв'язку з переїздом працівника на роботу в іншу місцевість;
- звільнення працівника від направлення на іншу роботу на тому самому підприємстві, а також переведення в іншу місцевість, хоча б разом з підприємством, у разі виробничої потреби, простою, заміни відсутнього працівника урегульовується статтями 32-35 КЗпП. Якщо ініціатором переведення працівника на іншу роботу є власник або уповноважений ним орган, у наказі (розпорядженні) обов'язково зазначається мотивація переведення, а працівник, ознайомившись із наказом (розпорядженням), повинен, окрім підпису, зазначити: «З переведенням згоден». Якщо колишні істотні умови праці не можуть бути збережені і працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється за пунктом 6 статті 36 КЗпП.

Переміщення працівника на тому самому підприємстві на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій самій місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті в межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором, не вважається переведенням на іншу роботу, й не потребує згоди працівника. Водночас власник або уповноважений ним орган не мають права переміщати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я. На підставі розпорядження власника або заяви працівника кадровою службою готуються й оформляються накази про переведення працівників на іншу роботу на тому самому підприємстві.

У розпорядчій частині наказу (розпорядження), крім прізвища, імені та по батькові працівника, його попередньої посади, кваліфікації, повинні бути зазначені:

- посада (спеціальність, кваліфікація), структурний підрозділ (місце роботи), до якого він переводиться;
- дата і строк переведення (постійно чи тимчасово). У разі тимчасового переведення вказують його тривалість;

- причини переведення (у зв'язку з виробничою потребою; простоем; за станом здоров'я, вагітністю або неможливістю виконувати попередню роботу жінкою, яка має дитину віком до трьох років; для заміни відсутнього працівника);

- умови оплати праці, пільги й компенсації, передбачені чинним законодавством;

- підстави видання наказу (розпорядження).

Один примірник наказу залишається у відділі кадрів, другий — передається в бухгалтерію, третій — долучають до особової справи працівника.

На підставі наказу (розпорядження) про переведення на іншу роботу відділ кадрів уносить відмітки в особову картку, трудову книжку та інші документи. На зворотній стороні форми робляться відмітки про нездані майново-матеріальні та інші цінності, що рахуються за працівником на попередньому місці роботи.

Підготовка наказів про звільнення з роботи.

У розпорядчій частині наказу (розпорядження) про звільнення, окрім ключового слова «ЗВІЛЬНИТИ:», прізвища, імені та по-батькові працівника, слід зазначати:

- посаду (спеціальність, кваліфікацію), структурний підрозділ (місце роботи);

- дату й причину (підставу) припинення трудового договору (звільнення з роботи). Дату оформляють без прийменника «з», оскільки днем звільнення вважається останній день роботи, наприклад: 17 червня 2009 року; пільги та компенсації, передбачені чинним законодавством;

- підстави та мотиви звільнення. Підстави та мотиви звільнення мають бути викладені стисло і чітко відповідно до чинного законодавства.

На великих підприємствах використовують уніфіковані форми наказів (розпоряджень) про прийняття на роботу та припинення трудового договору (контракту)» — форма № П-1 і форма № П-4, які введені наказом Державного комітету статистики України від 5 грудня 2008 року № 489 [169].

До стажу роботи, що дає право на щорічну основну відпустку, зараховується час фактичної роботи протягом робочого року, за який надається відпустка. На підставі затвердженого графіка відпусток або заяви працівника на підприємстві, в установі, організації видається наказ або розпорядження про надання відпустки.

У наказі (розпорядженні) слід вказати прізвище, ім'я, по батькові, посаду працівника (або місце роботи), вид, дату початку та строк відпустки, а також робочий рік, за який надається щорічна відпустка.

Наказ видається у двох примірниках. Один залишається у відділі кадрів, другий передається до бухгалтерії. Підписується наказ керівником підприємства,

узгоджується з начальником відділу кадрів і керівником структурного підрозділу.

На підставі наказу про надання відпустки працівник відділу кадрів робить запис в особовій картці працівника за формою №П-2 у розділі «Відпустки» про вид відпустки, за який період, початок відпустки і її закінчення, про підставу до наказу. Відповідні записи про надання відпустки заносять і в журнал обліку відпусток. Можливе оформлювання відпусток значної кількості працівників списком про надання відпустки. Строки, на які можна направити працівника у відрядження, визначаються керівником підприємства. Загальний строк відрядження в межах України обмежений 30 календарними днями (за кордон – 60 днів), хоча можуть бути винятки для окремих категорій працівників.

У наказах про відрядження зазначають:

- ключове слово «ВІДРЯДИТИ»;
- прізвище, ім'я та по батькові працівника;
- посаду (спеціальність, кваліфікацію, структурний підрозділ);
- пункт відрядження (назву організації, місто, країну, якщо працівника відряджають за кордон);
- період відрядження (дату початку та закінчення відрядження), кількість днів відрядження (оформлюється за допомогою мовного штампа «з.... по.... терміном на... днів»).

Направлення працівника у відрядження, окрім наказу, супроводжується оформленням таких первинних документів: завдання на відрядження, попередній кошторис витрат на відрядження, посвідчення про відрядження із записом у журналі реєстрації відряджень, а також документів, що підтверджують зв'язок відрядження з діяльністю підприємства.

3.5. Оформлення довідково-інформаційної документації

Довідка – це службовий документ, який містить опис та підтвердження тих чи інших фактів або подій.

Розрізняють внутрішні та зовнішні довідки. Внутрішні довідки, зазвичай, містять узагальнені результати виконання яких-небудь службових робіт, проведення досліджень або перевірок, впровадження новітньої техніки та технологій тощо. Їх складають у відповідь на запит керівництва і подають у визначений термін.

Внутрішню довідку складає один працівник або комісія, до складу якої входить певна кількість працівників організації. Текст такої довідки має стосуватися одного питання службового характеру. Стислий виклад тексту подають у заголовку, який має відповідати на питання про що?

Якщо є необхідність подати інформацію з кількох не пов'язаних між собою питань, то складають відповідну кількість довідок з кожного питання. Внутрішню довідку, підготовлену комісією, оформлюють на загальному бланку організації або на чистих аркушах паперу формату А4.

Довідка, складена одним працівником або керівником структурного підрозділу для подання керівникові організації чи на розгляд колегіального органу, може бути оформлена на бланку структурного підрозділу, якщо такий заведений у відповідному підрозділі, або на чистому аркуші паперу (найчастіше формату А5) з обов'язковим відтворенням реквізиту 08 «Назва структурного підрозділу організації».

Зовнішні довідки переважно складають із метою засвідчення якогось юридичного факту, найчастіше для підтвердження факту роботи чи навчання, розміру заробітної плати, місця проживання тощо. Їх видають громадянам для подання до відповідних органів – податкової інспекції, пенсійного фонду, житлово-комунального управління тощо. Зовнішні довідки оформлюють на загальному бланку організації або на чистих аркушах паперу.

Довідку з місця роботи, що підтверджує трудовий стаж та оплату праці працівника, складають на бланку організації формату А5. Текст такої довідки починається із зазначення у називному відмінку прізвища, імені та по батькові працівника, про якого подаються відомості, далі вказують посаду та розмір заробітної плати. Якщо довідка не містить відомостей щодо заробітної плати, то головний бухгалтер її не підписує.

Якщо зовнішню довідку оформлено на чистих аркушах паперу, то у верхньому лівому куті лицьового боку першого аркуша обов'язково проставляють відбиток кутового штампа, на якому мають бути відтворені назва організації, довідкові дані про організацію та код організації за ЄДРПОУ. Крім цього, у відбитку має бути зафіксовано місце для написання дати і вихідного реєстраційного індексу. Відбиток має бути чітким і добре читатися. Дату та реєстраційний індекс на відбитку проставляють від руки.

Текст довідки складається з двох частин – вступної та констатуючої або лише з однієї констатуючої частини. Констатуючу частину можна поділити на пункти; у довідці також можуть міститися таблиці. Оскільки ситуації, з приводу яких видають довідки, є досить типовими, то для їх оформлення можна використовувати трафаретні бланки, де постійну частину тексту надруковано заздалегідь, а для внесення змінних даних залишено місце. Довідки, як і всі службові документи, підлягають обов'язковій реєстрації.

Зовнішні довідки реєструють у базах даних, картках або журналах реєстрації вихідної документації. Внутрішні – в реєстраційних формах,

призначених для реєстрації внутрішньої документації. виклад певного питання з висновками і пропозиціями автора.

У доповідній записці автор може:

- інформувати керівника про якісь складні ситуації, важливі події або факти, що мали місце;

- доповідати про непередбачені труднощі, які виникли в ході виконання роботи;

- повідомляти про перенесення термінів, дострокове завершення або припинення роботи з певних причин.

Доповідна записка може бути підготовлена як із власної ініціативи автора, так і за дорученням керівництва. Залежно від адресата доповідні записки бувають зовнішні та внутрішні.

Зовнішні доповідні записки адресують керівникам органів вищого рівня. Переважно їх оформлюють на загальному бланку організації. Також допускається оформлення зовнішньої доповідної записки на чистих аркушах паперу. Незалежно від того, хто є автором зовнішньої доповідної записки, підписати її має право лише керівник організації. Проте, за необхідності, на документі можуть бути зазначені прізвище та номер телефону безпосереднього виконавця.

Внутрішню доповідну записку адресують керівникові організації або керівникові структурного підрозділу, якому безпосередньо підпорядковується працівник – автор цієї записки. Підписує доповідну записку її автор.

Службова записка – це, переважно, внутрішній службовий документ, який за своїм призначенням ближчий до листів, ніж до доповідних і пояснювальних записок.

За допомогою службових записок здійснюється внутрішнє листування між структурними підрозділами у межах однієї організації. При цьому слід відзначити, що службові записки доцільно впроваджувати тільки у великих організаціях, що мають складну структуру й у штаті яких працює понад 200 осіб.

Залежно від змісту службова записка може мати інформаційний, ініціативний або звітний характер і містити повідомлення, прохання, пропозицію або відповідь.

Для оформлення службових записок кожний структурний підрозділ організації може заздалегідь виготовити спеціальний бланк службової записки. Також дозволяється оформлювати службові записки на чистих аркушах паперу формату А5. Підписує службову записку керівник структурного підрозділу, а за потреби й виконавець, відповідальний за текст записки. Крім того, у записці має бути зазначений номер внутрішнього телефону виконавця. Проходження

службових записок обов'язково має фіксуватися у відповідних реєстраційних формах.

Подання – це службовий документ, який містить пропозицію щодо призначення на посаду, переміщення (переведення) на іншу посаду (роботу) або заохочення (нагородження, преміювання) працівника організації.

Подання оформлюється на стандартному аркуші паперу з відтворенням таких реквізитів:

- 08 – назва структурного підрозділу організації;
- 10 – назва виду документа (ПОДАННЯ);
- 11 – дата документа;
- 12 – реєстраційний індекс документа;
- 14 – місце складання документа (у разі потреби);
- 16 – адресат;
- 19 – заголовок до тексту документа;
- 21 – текст документа;
- 23 – підпис;
- 25 – візи документа;
- 29 – відмітка про виконання документа і направлення до справи.

Текст подання, переважно, містить таку інформацію: прізвище, ім'я та по батькові працівника; дату і місце народження; освіта (в т. ч. за фахом); посада, яку обіймає працівник; назва структурного підрозділу; стаж роботи (загальний, у цьому підрозділі, на цій посаді); оцінка ділових та моральних якостей; участь у громадській роботі; мотиви призначення, переміщення або заохочення; посада, на яку пропонується призначити працівника, або структурний підрозділ, до якого його планується перевести.

Подання складає і підписує керівник структурного підрозділу організації. Воно адресується керівникові організації і є підставою для видання наказу з особового складу. У разі необхідності подання погоджується з профспілковою організацією.

Клопотання – це службовий документ, який містить прохання, турботу про що-небудь, визнання статусу, прав, свобод тощо.

Клопотання містить ті ж самі реквізити, що й подання, оформлюється на папері формату А4.

Дострокове зняття дисциплінарного стягнення оформлюється відповідним наказом.

Рапорт – службовий документ, що застосовується в діяльності органів внутрішніх справ України, військових колективах. Така форма повідомлень містить переважно питання про дозвіл на виїзд, тимчасове звільнення від

присутності з точним визначенням часу вибуття й прибуття, адреси перебування та телефону.

У роботі правоохоронних органів інформацію доповідного характеру також виконують рапортом, в якому доповідають про ситуацію, стан справ, що має місце, чи факт виконання певної роботи. Виконується рапорт як з ініціативи працівника, так і за вказівкою керівника.

Пояснювальна записка – це службовий документ, в якому пояснюються ситуація, що склалася, факт, дія або вчинок працівника (найчастіше порушення дисципліни, невиконання роботи) на вимогу керівника.

Пояснювальна записка може бути поясненням чи доповненням до будь-якого основного документа (звіту, проекту тощо) і документом особистого характеру. Текст пояснювальної записки має бути переконливим і містити неспростовані докази. Оформляють документ на чистому аркуші паперу формату А4 від руки.

Акт – довідково-інформаційний документ, складений однією або кількома особами, що підтверджує будь-які установлені факти або події. Акт засвідчує якийсь факт або подію; його складають у присутності свідків або на підставі обстеження.

В організаціях акти складаються комісією, призначеною наказом керівника. Складаються акти у таких випадках: при переданні однією особою і прийнятті іншою якогось майна, обладнання, що належить організації; якщо треба списати (зняти з балансу) устаткування, яке стало непридатним, використані матеріали.

Акти складаються також після обстеження або ревізії, випробування нових виробів і зразків, після приймання закінчення об'єктів або роботи від осіб, які склали трудовий договір. Актами завжди оформляються результати перевірки фінансової або господарської діяльності організації. Деякі акти підлягають затвердженню.

Основні реквізити акту: Назва організації-автора документа (реквізит 07). Назва виду документа (А К Т) – реквізит 10. Дата документа (реквізит 11). Реєстраційний номер документа (реквізит 12). Місце складання або видання (реквізит 14). Гриф затвердження (якщо потрібно) – реквізит 17. Заголовок до тексту документа (реквізит 19). Текст документа (реквізит 21). Відмітка про наявність додатка (у разі потреби) – реквізит 22. Підпис (реквізит 23).

Акти можуть бути оформлені на загальних бланках (кутовому або поздовжньому), спеціальних бланках (формах) або на чистих аркушах паперу формату А4. Дата акта має відповідати дню факту чи події, на які він складається. Якщо комісія працювала кілька днів, то вказують останній день роботи).

Заголовок акту містить назву чи короткий зміст факту чи події, на які він складається, наприклад: «Акт передачі матеріальних цінностей», «Акт прийому-передачі...». Місце складання або видання має відповідати місцю складання акту.

Текст акту складається зі вступної та основної частини. Вступна частина акту структурується за такою формою:

Підстава:...

Складений комісією у складі:...

Голова:...

Члени комісії:.

У вступній частині акту вказують назву розпорядчого документа, на підставі якого актуються факт, подія або дія, а також номер та дату цього розпорядчого документа. Перераховуючи осіб, які брали участь у складанні акту, зазначають їхні посади, прізвища (у називному відмінку) та ініціали. Якщо акт складений комісією, то першим зазначають голову комісії. Прізвища членів комісії наводять в алфавітному порядку.

Основна частина акту містить описання встановлених фактів. У разі потреби формулюють висновки та вносять пропозиції. Текст акту закінчується відомостями про те, в якій кількості примірників він створений за такою формою: Складений у 3-х примірниках: 1-й примірник — бухгалтерія, 2-й примірник — відділ постачання, 3-й примірник — справа 07-14. Кількість примірників визначається числом зацікавлених сторін або нормативними документами.

Акт підписують голова і всі особи, які брали участь у його складанні. В реквізиті «Підписи» вказуються не посади осіб, які склали документ, а розподіл обов'язків серед членів комісії, наприклад:

Голова комісії (підпис) В.В. Кравець

Члени комісії: (підпис) Г.О. Павленко

(підпис) О.Л. Семенченко

Витяг із наказу – це засвідчена копія частини тексту наказу. У тексті наказу з особового складу може бути зафіксовано кілька не пов'язаних між собою питань. Якщо ж виникає потреба долучити до певної справи документ, зміст якого стосується лише одного конкретного питання (дії щодо однієї посадової особи), то в цьому випадку є доцільним оформлення витягу з наказу.

Так, наприклад, зведений наказ з особового складу може містити розпорядження щодо призначення, переведення, заохочення та звільнення різних працівників однієї організації, проте до особових справ кожного з цих працівників має бути долучено відповідний витяг зі зведеного наказу.

Витяг із наказу може бути оформлений на загальному чи спеціальному бланку або на чистому аркуші паперу, переважно, формату А5 з відтворенням таких обов'язкових реквізитів:

- 07 – назва організації;
- 10 – назва виду документа (ВИТЯГ ІЗ НАКАЗУ);
- 11 – дата документа;
- 12 – реєстраційний індекс документа;
- 14 – місце складання або видання документа;
- 15 – гриф обмеження доступу до документа (за наявності цього реквізиту в наказі);
- 19 – заголовок до тексту документа;
- 21 – текст документа;
- 23 – підпис;
- 27 – відмітка про засвідчення копії.

На практиці також часто доводиться готувати витяги із наказів з основної діяльності та з адміністративно-господарських питань, що подаються на виконання безпосереднім виконавцям, зазначеним у розпорядчій частині. Особливість оформлення таких витягів полягає у відтворенні тексту. Констатуючу частину тексту наказу переносять до витягу цілком, а з розпорядчої частини беруть лише потрібний пункт чи кілька пов'язаних між собою пунктів.

Витяг із протоколу – це частина протоколу, оформлена належним чином на загальному, спеціальному або чистому аркуші паперу (вимоги до складання протоколів наведені автором в книзі 1 («Організація загального діловодства») цієї самої серії.

Реквізити витягу з протоколу:

- назва виду документа (ВИТЯГ ІЗ ПРОТОКОЛУ);
- дата (переноситься з оригіналу протоколу);
- місце складання чи видання (з оригіналу);,
- заголовок до тексту (з оригіналу);
- текст (із вступної частини беруть пункти «Голова», «Секретар», «Присутні» та вказують потрібний номер питання порядку денного, з основної частини документа цитують пункти, що стосуються потрібного питання порядку денного;
- підпис (переноситься реквізит з оригіналу, але голова і секретар не підписують);
- позначка про завірення копії (оформляється без слова «копія» у правому верхньому кутку аркуша).

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення трудового договору.
2. Перерахуйте види договорів.
3. Особливості контрактної форми договору.
4. Порядок оформлення трудового договору.
5. Укладання трудового договору між фізичною особою та працівником.
6. Розірвання трудового договору з ініціативи працівника.
7. Розірвання трудового договору з ініціативи власника.
8. Особливості розірвання трудового договору за ст. 41 КЗпП.
9. Загальні вимоги до написання заяв.
10. Особливості написання окремих видів заяв.
11. Документування надання відпустки.
12. Порядок підготовки наказів. Вимоги до тексту наказу.
13. Особливості оформлення наказів.
14. Ведення книги реєстрації наказів.
15. Підготовка розпоряджень та вказівок.
16. Дайте визначення наказу з особового складу.
17. З яких частин складається наказ з особового складу?
18. З якого моменту наказ з особового складу набуває чинності?
19. З ким узгоджується проект наказу з особового складу?
20. В чому полягає підготовка розпоряджень та вказівок?
21. Перерахуйте види службових листів.

ГЛОСАРІЙ

Автократичне керівництво - стиль керівництва, для якого характерне неувага до думки підлеглих при прийнятті рішень.

Акordна система оплати праці – це різновид відрядної оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання.

Адаптація – процес знайомства співробітника з діяльністю та організацією і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища.

Акт – довідково-інформаційний документ, складений однією або кількома особами, що підтверджує будь-які установлені факти або події.

Баланс кадрів - найважливіший інструмент планування кадрів в фірмі (і в будь-якій замкнутій господарській системі), заснований на поставленні додаткової потреби в кадрах і джерелах її забезпечення.

Бюрократична організація - організація, для якої характерне підпорядкування її членів безособовим, формальним правилам, ієрархія відносин, мотивація трудової діяльності на основі грошового винагородження та службового просування.

Бюрократія - відповідальні, працівники апарату управління бюрократичної організації.

Вербування працівників - сукупність заходів, що вживаються фірмою для залучення кандидатів на роботу.

Відрядно-прогресивна форма оплати праці передбачає зростання відрядної розцінки зі збільшенням виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг протягом встановленого робочого дня, зміни.

Винагорода праці - грошові виплати та компенсації грошового характеру, що виступають в якості оплати праці найманої праці, і які складаються під впливом ринку праці, системи колективних договорів і угод, індивідуального трудового договору.

Влада - можливість діяти, фактичне право приймати відповідальні рішення, використовуючи для їх реалізації співробітників та інших ресурсів фірми.

Вплив - здатність однієї людини (або групи людей) здійснювати вплив на поведінку іншої людини (або групи).

Внутрішньофірмова культура - визнана і підтримана «учасниками» фірми система цінностей і сукупність норм поведінки як всередині фірми, так і у відносинах із зовнішнім середовищем.

Внутрішньофірмовий ринок праці - умови професіонального просування працівників у великих фірмах, створюють конкуренцію між працівниками і на цій основі дозволяють їм реалізувати свої здібності з вигодою для фірми.

Внутрішня кадрова політика – кадрова політика фірми, спрямована на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації і (як результат) просування працівників усередині фірми.

Внутрішньофірмове підприємництво - спосіб організації праці тимчасової трудової групи («команди»), створюваної адміністрацією фірми або розробником інноваційної ідеї.

Вивільнення працівників - скорочення чисельності працівників. Розрізняють часткове (внутрішнє) і абсолютне вивільнення працівників. У першому випадку чисельність працівників зберігається, але відбувається їх перевід на неповну зайнятість (скорочення обсягу робіт, вимушені відпустки, неповний робочий тиждень, скорочений робочий день і т.п.). У другому випадку застосовується звільнення.

Відбір кадрів - частина роботи з прийому працівників, в ході якої встановлюється відповідність кандидатів на роботу майбутній роботі і вимогам фірми.

Гнучке використання кадрів - різноманітність форм наймання і режимів праці, що забезпечує пристосування фірми до кон'юнктурних економічних коливань.

Делегування повноважень - часткова передача прав підлеглому приймати рішення про використання ресурсів, що припускає його відповідальність.

Демократичне керівництво - стиль керівництва, який сформований на включенні працівників у прийняття рішень і вироблення трудового регламенту.

Депривація (у перекладі з лат. - втрата, позбавлення) - стан незадоволеності, викликане невідповідністю між очікуваним і отриманим обсягом благ.

Діагноз – вивчення характеру і стану кадрової роботи та структури кадрів на підставі всебічного їх дослідження. Насамперед виявляються тенденції в розвитку структури кадрів, визначаються шляхи вдосконалення кадрової роботи, мети прогнозування і коло кадрових знань, що підлягають вирішенню.

Дублікат – повторний примірник офіційного документа, який має юридичну силу оригіналу.

Дискреційна влада - це влада виконавця діяти на свій розсуд, що виникає на неформальній основі.

Заробітна плата - грошова форма компенсації трудових зусиль працівників.

Ієрархізація умов найму - поділ умов найму по степені їх привабливості для працівників.

Інтереси - спрямованість діяльності людини, мотиви його дій, які так чи інакше переживаються і в тій чи іншій мірі усвідомлюються.

Кар'єра - просування людини по службі, досягнення нею професійного успіху. Як елемент внутрішньофірмового управління кар'єра працівника передбачає планомірні дії зі сторони керівництва і працівника, засновані на узгодженні їх інтересів.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Кадрове діловодство можна подати як документаційне забезпечення роботи з кадрами, тобто створення комплексу документів щодо побудови своєчасної і бездоганної роботи з працівниками того чи іншого підприємства.

Колективний договір – правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин

Конфлікти - зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями. Конфлікти поділяються: а) по своїй ролі (національні та дизфункціональні), б) з причин, що їх викликають (конфлікти цілей, обставин, культур, спровоковані), в) за рівнем протікання (внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою, міжгрупові, внутрішньо організаційні).

Копія – точне відображення оригіналу.

Корпоративний дух - стан духовної єдності і почуття взаємної підтримки між членами фірми в досягненні цілей.

Категорії менеджменту - це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Керівник - це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керування конфліктами – цілеспрямований вплив з усунення причин, що породили конфлікт, чи вплинули на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Клопотання – це службовий документ, який містить прохання, турботу про що-небудь, визнання статусу, прав, свобод тощо.

Компетентність працівника - це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Комунікація - це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємо прийняття поглядів.

Комуникативний процес - обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікація в менеджменті - обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доносить її до підлеглих теж у формі інформації.

Компроміс – це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, яка, розрахована на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

Контроль - це процес забезпечення організацією своїх цілей.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення, сутичка) – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями.

Криза - це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони. Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер - особистість, яка користується беззастережним авторитетом, повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство - це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджер - це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення НТП, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Мета менеджменту - забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод - сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи менеджменту - це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту (адміністративні) - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту (економічні) - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи управління конфліктними ситуаціями - сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення - вирішення конфліктних ситуацій.

Місія - це основна загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотивація - це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивування - вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування як функція менеджменту - стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Об'єкт менеджменту - процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління - елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Оборот із прийняття - це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених з інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства).

Оборот зі звільнення - це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Окладно-преміальна форма оплати праці – це оплата праці керівників і спеціалістів за посадовим окладом, який відображає їхню кваліфікацію, а залежно від досягнутих результатів виплачують премію за їх високу якість роботи.

Оригінал – документ, у якому відомості про автора, час та місце створення, що містяться в ньому або виявлені іншим шляхом, відповідають дійсності.

Оперативне управління - періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування.

Операційна система - це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Опортунізм - характеристика поведінки учасників договору, зокрема трудового договору (контракту), що відображає їх свідоме прагнення порушити умови договору з метою особистого інтересу.

Опосередковано-відрядна форма оплати праці застосовується для допоміжних робітників, розмір заробітної плати яких ставиться в залежності від результатів праці робітників, яких вони обслуговують.

Організація - це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

Організаційна структура - це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва організації.

Організація управлінської праці - порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Охлократія (ohlos – натовп) – буквально влада натовпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. В основі цієї влади-критика і заперечення існуючих законів держави, громадянської моралі, інститутів влади і апеляції до примітивних інтересів людей.

Персонал - (від лат. persona - особистість) - колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Переговори це: – обмін думками між сторонами з метою знаходження певного рішення; – метод керування конфліктами, набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Планування - вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Погодинна система оплати праці передбачає наявність погодинних тарифних ставок. Зокрема, встановлено ставки погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

Політика найму - кадрова політика, заснована на зовнішніх механізмах комплектації і стимулювання кадрів. У чистому вигляді така політика передбачає, що фірма наймає працівників, які абсолютно замінимі і не вимагають додаткової підготовки.

Подання – це службовий документ, який містить пропозицію щодо призначення на посаду, переміщення (переведення) на іншу посаду (роботу) або заохочення (нагородження, преміювання) працівника організації.

Принципи менеджменту - це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Прогноз – передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному та соціально-демографічному складі кадрів організації та проведення кадрової роботи.

Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію.

Проста погодинна форма оплати праці – це оплата за кількість відпрацьованого часу (годину) з врахуванням кваліфікації працівника.

Погодинно-преміальна форма оплати праці використовується для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах їхньої праці.

Процес контролю - це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту - це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Пряма відрядна форма оплати праці – це відрядна розцінка, котра визначається діленням годинної ставки, що відповідає розряду конкретної роботи, на годинну норму виробітку.

Регламент – це організаційно-правовий акт, який регулює організаційні та процедурні питання діяльності установ та підвідомчих підрозділів, а також організацій, що належать до сфери їх управління.

Регулювання - це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

Рестрикціонізм (в пер. з англ. - стримування) - поведінка робітників в умовах латентного (прихованого) конфлікту, за допомогою якого норми праці утримуються ними на влаштовує їх рівні.

Ретроспекція – вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому (за останні 10-15 років).

Рівні управління - це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віцепрезиденти та ін.

Роботодавець - юридична особа, яка наймає працівників.

Робочі групи - об'єднання працівників, що знаходяться в стійкому положенні взаємодії і здійснюють загальну трудову, діяльність. Ознаками робочих груп є спільні цілі, безпосередня взаємодія для їх досягнення, визнані і підтримувані правила поведінки, наявність лідерів. Робочі групи поділяються на формальні і неформальні.

Ротація кадрів - цілеспрямовані переміщення працівників з одного робочого місця на інше з метою збагачення їх праці та отримання ними досвіду роботи суміжних підрозділів, знань про діяльність фірми в цілому.

Саботаж - дії працівників в умовах прихованого конфлікту, спрямовані на скорочення норм та обсягів виробництва. Саботаж поділяється на пасивний і активний. Пасивний саботаж пропонує використання неполадок і слабкостей в організації виробничого процесу. Активний саботаж являє собою ситуацію, в якій неполадки і перебої створюються робочими навмисно.

Система - це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Системний аналіз - це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Система оплати праці – це спосіб обчислення розмірів винагороди, що підлягає виплаті працівникам установи згідно із здійсненими витратами праці або за результатами роботи.

Службова записка – це, переважно, внутрішній службовий документ, який за своїм призначенням ближчий до листів, ніж до доповідних і пояснювальних записок.

Соціальна політика - напрямок кадрової роботи, включає ще розробку та реалізацію заходів щодо задоволення соціальних потреб працівників.

Сумісництво – це виконання, крім основної роботи, у вільний від неї час й іншої роботи на умовах трудового договору в того самого чи іншого працедавця.

Соціальна роль - набір стандартних форм поведінки, які визначаються статусом людини.

Стратегія підприємства - це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Стратегічне планування - це системний аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.

Стимул - зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

Стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Стиль управління - це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стрес - це емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.

Структура організації - це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Трипартизм - принцип і система здійснення соціально-трудоуних угод, в якій бере участь три сторони: наймані працівники, роботодавці і держава.

Трудова адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва при умові нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці і відпочинку.

Трудовий договір (контракт) - двостороння угода між працівником і роботодавцем (фірмою) про умови обміну трудового внеску працівника на його винагороду. Трудовий договір укладається письмовій формі і передбачає підпорядкування працівника внутрішньому розпорядку фірми, встановленому роботодавцем.

Трудові відносини - відносини взаємозв'язку і залежності між суб'єктами, які беруть участь у трудовому процесі та безпосередньо зацікавленими в його протіканні і результатах.

Управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Управління стресами - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

Філософія підприємства – це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства.

Фірма - 1) господарська одиниця, яка виробляє продукти або послуги, що використовує для цього економічні ресурси і керується принципом максимізації доходу (прибутку), 2) організація, що має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні відокремлене майно і в ході державної реєстрації отримала статус юридичної особи та офіційне (фірмове) найменування.

Флексібілізація - здатність фірми, з найменшими витратами пристосовувати трудові ресурси до зовнішніх і внутрішніх змін. Досягається за рахунок гнучкої заробітної плати та гнучкого використання кадрів.

Харизматична влада - влада, заснована на харизмі, видатні здатності деяких керівників (лідерів) впливати на оточуючих. Це властивість керівника (лідера), що виникає як в силу вроджених здібностей людини, так і під впливом соціальних факторів.

Штатно-окладна система оплати праці передбачає встановлення кожному працівникові місячного окладу (ставки) відповідно до посади, яку він обіймає.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ основної літератури

1. Архипова Н., Кубышкин В., Поморцева И. Проектные решения в кадровом менеджменте: учеб. пособ. РГГУ. 2016. 204 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
3. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учеб. пособ. Москва : «Дашков и К». 2012. 384 с.
4. Батюк Б.Б. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : СПОЛОМ. 2014. 193 с.
5. Березюк А.М. Менеджмент персоналу організацій: навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Харків: ХАІ. 2011. 121 с.
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336.
7. Доровський О.Ф. Кадрове діловодство: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : Вид-во ХНЕУ. 2009. 280 с.
8. Зразки кадрових документів// Довідник кадровика. Спец. вип. №1. 2008. 167 с.
9. Ізюмцева Н.В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. банк України, Ун-т банків. справи. Київ : УБС НБУ. 2011. 381 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. учеб. Москва: ИНФРА-М. 2011. 638 с.
11. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управління персоналом: учеб. пособ. 2010. С. 69-78.
12. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях : пер. с англ.. Москва: ООО «Вершина». 2014. 352 с.
13. Колпаков В. Управление развитием персонала: учеб. пособ. Межрегион. академия управления персоналом. Київ: МАУП. 2006. 709 с.
14. Леонтенко О.М. Служба управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2011. 477 с.
15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО. 2008. 435 с.
16. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підруч. Київ : «Кондор», 2008. 664 с.
17. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособ. Минск: «Государственный институт управления и социальных технологий БГУ», 2011.

18. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
19. Палеха Юрій. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). Київ: Ліра-К. 2009. 475 с.
20. Теличко Г.О. Інформаційні технології в управлінні персоналом: монографія. Донецьк : УНІТЕХ. 2009. 156 с.
21. Теплов С.В. Система управління персоналом: лекції в бізнес-школе. Київ: Генеза, 2013. 255 с.
22. Ткачук В. О. Кадрове діловодство : навч. посіб. Житомир, 2014. 66с.
23. Управління персоналом: підруч. за заг. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2013. 666 с.
24. Шебликіна І.О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф.: ДІАЙП. 2012. 271 с.

додаткової літератури

1. Азаренкова Г.М. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія за заг. ред. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. Київ: УБС НБУ. 2011. 406 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 848 с.
3. Бондаренко Н. В. Менеджмент – корпоративный, маркетинговый, информационный, антикризисный. Справ.-инф. пособ. для спец, науч. работников и предпринимателей. Донецк.: ООО «Юго-Восток ЛТД», 2004. 140 с.
4. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.
5. Гардімер Л.Д. Менеджмент персоналу: зб. завдань і тестів для самоств. роботи. Донецьк. 2011. 164 с.
6. Глинских А. Современные автоматизированные системы управления персоналом. Компьютер-Информ, 2012. 479 с.
7. Дробышевская Т.А. Современный менеджмент. Сборник кейсов из коллекции школы бизнеса имени Ричарда Айви. Москва: Экономика. 2005. 463 с.
8. Зиновьев И.Ф. Конкурентоспособность экономических кадров: монография. 2008. 132 с.
9. Кузьмін О.Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання: монографія. Вінниця: Державна картографічна фабрика. 2012. 272 с.

10. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Ун-т сучасних знань. Київ: Знання України. 2008. 299 с.
11. Матросов О.Д. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Харків : ХПІ. 2009. 248 с.
12. Нестеренко Г. О. Персонал : управління на засадах самоорганізації: навч. посіб. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. 350 с.
13. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Ліра-К. 2010. 336 с.
14. Рожнов В.О. Розпорядчі документи з кадрових питань : монографія. Київ : МедіаПро, 2005. 164 с.
15. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2010. 240 с.
16. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава : ПУЕТ. 2012. 462 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	3
ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	5
1.1. Організація як об'єкт управління.....	5
1.2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.....	7
1.3. Менеджери в організації.....	9
1.4. Предмет і завдання дисципліни «Кадрова політика».....	12
1.5. Персонал як об'єкт кадрової політики.....	14
1.6. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому.....	15
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>15</i>
ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ.....	16
2.1. Сутність і види адаптації персоналу організації.....	16
2.2. Цілі і завдання трудової адаптації.....	18
2.3. Управління процесом трудової адаптації.....	20
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>23</i>
ТЕМА 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
3.1. Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу на неї.....	23
3.2. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна. Відкрита та закрита кадрова політика.....	25
3.3. Елементи кадрової політики та їх характеристика.....	28
3.4. Напрями кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики.....	31
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>31</i>
ТЕМА 4. КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА.....	32
4.1. Кадрова служба підприємства: поняття, структура.....	32
4.2. Функції та завдання кадрової служби підприємства.....	34
4.3. Права, обов'язки відповідальність керівника кадрової служби.....	35
4.4. Функції менеджера з персоналу підприємства.....	37
4.5. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво з іншими структурними підрозділами організації.....	37
4.6. Кадрові служби в зарубіжних фірмах.....	40
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>41</i>
ТЕМА 5. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ.....	41
5.1. Сутність, мета і завдання кадрового планування.....	41
5.2. Основні види кадрового планування.....	43
5.3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозової потреби в кадрах.....	44

5.4. Методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп.....	45
5.5. Зовнішні і внутрішні чинники маркетингу персоналу.....	47
5.6. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.....	48
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>49</i>
ТЕМА 6. ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ.....	49
6.1. Поняття професійної мобільності кадрів. Рух персоналу.....	49
6.2. Ділова оцінка кадрів. Система методів оцінки управлінського персоналу.....	52
6.3. Ділова оцінка працівника й оплата праці. Атестація – як основний метод ділової оцінки персоналу.....	56
6.4. Поняття «управління компенсацією». Термін «заробітна плата».....	58
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>62</i>
ТЕМА 7. ФАКТОРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	62
7.1. Влада у фірмі: керування персоналом.....	62
7.2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом.....	66
7.3. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації.....	73
7.4. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні.....	76
7.5. Зарубіжний досвід мотивування персоналу.....	80
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>82</i>
ТЕМА 8. ПІДГОТОВКА КАДРІВ І КАР'ЄРА.....	84
8.1. Організація системи навчання.....	84
8.2. Форми і методи професійного навчання. Підготовка робітничих кадрів.....	85
8.3. Підготовка управлінських кадрів.....	88
8.4. Поняття трудової кар'єри. Види, напрями та етапи кар'єри.....	90
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>94</i>
ТЕМА 9. КОНФЛІКТАМИ, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ Й УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ.....	96
9.1. Конфлікт, його структура та причини виникнення.....	96
9.2. Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація.....	97
9.3. Ділові переговори: процес підготовки, етапи.....	103
9.4. Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення.....	107
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>111</i>
ТЕМА 10. ТРУДОВЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ПЕРСОНАЛ.....	111
10.1. Трудове законодавство України.....	112
10.2. Трудовий договір.....	114
10.3. Робочий час.....	115

10. 4. Час відпочинку.....	117
10. 5. Охорона праці.....	118
10. 6. Праця жінок.....	120
10. 7. Праця молоді.....	121
10.8. Органи контролю за дотриманням трудового законодавства.....	123
10.9. Трудовий кодекс України.....	124
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>126</i>
Тема 11. ДОКУМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ.....	126
11.1. Особливості складання документації з кадрових питань.....	127
11.2. Вимоги до кадрової документації та її види.....	128
11.3. Створення організаційної документації.....	132
11.4. Укладання колективних договорів.....	135
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>138</i>
ТЕМА 12. ДОКУМЕНТУВАННЯ РУХУ КАДРІВ.....	139
12.1. Укладання трудового договору.....	139
12.2. Розірвання трудового договору.....	142
12.3. Підготовка тексту заяв.....	145
12.4. Складання розпорядчої документації.....	147
12.5. Оформлення інформаційно-довідкової документації.....	152
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>159</i>
ГЛОСАРІЙ.....	160
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	170