



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ФАРМАЦЕВТІВ НА КПК
(СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ) СПЕЦІАЛЬНОСТІ
«ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ»

ЧАСТИНА II

Запоріжжя
2023

**УДК 615.1(075.8)
Б94**

*Навчальний посібник до практичних занять розглянуто та затверджено на засіданні
центральної методичної ради Запорізького державного медико-фармацевтичного
університету
(протокол № 2 від «25 » травня 2023 р.).
та рекомендований для використання фармацевтами на КПК (спеціалізація)
спеціальності «Організація і управління фармацією» з дисципліни «Управління та
економіка фармації»*

Рецензенти:

Н. О. Ткаченко - професор, доктор фармацевтичних наук,
завідуюча кафедри управління та економіки фармації ЗДМФУ;

Б. С. Бурлака- доцент, доктор фармацевтичних наук,
доцент кафедри технології ліків ЗДМФУ.

Автори:

І. В. Бушуєва– д-р фарм. наук, професор, завідуюча кафедри
управління і економіки фармації та фармацевтичної технології
ЗДМФУ;

О. К. Єренко - канд. фарм. наук, ст. викл. кафедри управління і
економіки фармації та фармацевтичної технології ЗДМФУ;

Т. В. Хортецька – доцент, канд. фарм. наук, доцент кафедри
управління і економіки фармації та фармацевтичної технології
ЗДМФУ.

Б94

Бушуєва І. В.

Управління та економіка фармації : навчальний посібник до
практичних занять для підготовки фармацевтів на КПК
(спеціалізація) спеціальності «Організація і управління
фармацією» Ч II / І. В. Бушуєва, О. К. Єренко, Т. В. Хортецька. -
Запоріжжя : ЗДМФУ, 2023. – 120 с.

Навчальний посібник призначений для використання фармацевтами на
КПК(спеціалізація) спеціальності «Організація і управління фармацією» з
дисципліни «Управління та економіка фармації» до практичних занять.

УДК 615.1(075.8)

©Бушуєва І. В., Єренко О. К., Хортецька Т. В.
2023.

©Запорізький державний медико-
фармацевтичний університет, 2023.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ	6
Тема 1. Кадрова політика організації. Служби персоналу, їх різновиди і функції. Кадрове планування. Розрахунок потреби в персоналі	6
Тема 2. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Розвиток персоналу. Формування резерву. Технологія управління персоналом. Управління діловою кар'єрою і службою професійним просуванням персоналу	28
Тема 3. Професія, спеціальність, посада. Професійна орієнтація. Найм, відбір і прийом персоналу. Трудова адаптація	51
Тема 4. Психологічний аналіз особистості працівника	78
Тема 5. Розвиток персоналу. Формування резерву. Використання персоналу. Складання і аналіз балансу робочого часу. Звільнення персоналу	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120

ПЕРЕДМОВА

Начальний посібник «Управління та економіка фармації» для практичних занять фармацевтів при проведенні спеціалізації зі спеціальності «Організація і управління фармацією» розроблено згідно до програми підготовки спеціаліста (спеціалізація «Організація і управління фармацією») спеціальності «Фармація, промислова фармація» за робочим навчальним планом спеціалізації за фахом «Організація і управління фармацією», робочої інтегрованої програми підготовки фармацевтів спеціалістів (спеціалізація) галузь знань 22 «Охорона здоров'я» спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» спеціалізації «Організація і управління фармацією», робочого навчального плану зі спеціальності «Організація і управління фармацією» (від 25.05.2021 р.) та робочою програмою «Управління та економіка фармації» (затверджено ЦМК ЗДМУ від 30.08.2022 протокол №1). Навчальний посібник розроблений на підставі вимог посібника «Підготовка і видання навчальної та навчально-методичної літератури» (під заг. Редакцією Колесника Ю.М., ЗДМУ, 2020).

Основною ідеєю цього навчального видання є ознайомлення фармацевтів і формування теоретичних знань з «Кадровою політикою організації». У навчальному посібнику висвітлено основні питання з кадрової політики організації, служби персоналу, їх різновиди і функції, кадрового планування, розрахунку потреби в персоналі, управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра, розвитку персоналу, формування резерву, технології управління персоналом, управління діловою кар'єрою і службою професійним просуванням персоналу, професії, спеціальності, посад, професійної орієнтації, найму, відбору і прийому персоналу, трудової адаптації, психологічного аналізу особистості працівника, використання персоналу, складання і аналіз балансу робочого часу та звільнення персоналу.

Даний навчальний посібник розроблений відповідно до навчального плану та робочої програми Запорізького державного медико-фармацевтичного

університету з дисципліни «Управління та економіка фармації» для підготовки фармацевтів спеціалістів (спеціалізація) галузь знань 22 «Охорона здоров'я» спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» спеціалізації «Організація і управління фармацією», містить методичні вказівки для вивчення тем дисципліни, питання для співбесіди і самоконтролю, завдання для практичної роботи, ситуаційні тестові завдання для самоконтролю, інформаційний матеріал до кожної теми, перелік літератури.

Навчальний посібник до практичних занять може бути корисним для виконання практичної роботи фармацевтів в системі післядипломної освіти України. Укладачі сподіваються, що посібник допоможе їм на шляху здобуття важливих професійних компетентностей.

РОЗДІЛ II

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Кадрова політика організації. Служби персоналу, їх різновиди і функції. Кадрове планування. Розрахунок потреби в персоналі

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Для визначення напряму та основи роботи з персоналом, загальних та специфічних вимог до них розробляється кадрова політика організації. Через неї здійснюється реалізація цілей та завдань управління персоналом. Такий підхід характерний для великих приватних компаній та систем державної служби: саме у цих організаціях найпослідовніше реалізується принцип відповідності кадрової політики стратегії розвитку організації.

Ціль заняття:

Навчитись підбирати, навчати та розподіляти людей так, щоб вони приносили максимальну економічну користь та розвивати кожного працівника так, щоб він реалізувався якнайкраще і був мотивований як морально, так і матеріально.

Ключові слова: кадри, трудове законодавство, профспілка, адаптація, конкуренція.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1. Основи кадрової політики організації

Для визначення напряму та основи роботи з персоналом, загальних та специфічних вимог до них розробляється **кадрова політика організації**. Через неї здійснюється реалізація цілей та завдань **управління персоналом**. Такий підхід характерний для великих приватних компаній та систем

державної служби: саме у цих організаціях найпосплідовніше реалізується принцип відповідності кадрової політики стратегії розвитку організації.

Кадрова політика організації — це система теоретичних поглядів, вимог, принципів, визначальних основні напрями роботи з персоналом, і навіть методи роботи, дозволяють створити високопродуктивний згуртований трудовий колектив.

Кадрова політика — це сукупність цілей та принципів, які визначають напрям та зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань управління людськими ресурсами, тому її вважають ядром системи роботи з людськими ресурсами. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадрової службою у виконання її працівниками своїх функцій.

Щоб кадрова політика відповідала своєму призначенню, вона має відповідати низці вимог, а саме:

1. Має бути тісно пов'язана як із стратегічними цілями, і з поточними завданнями організації.
2. Повинна вироблятися внаслідок обговорень та консультацій на різних рівнях підприємства.
3. Повинна бути сформульована чітко та ясно письмово та охоплювати основні напрями роботи з персоналом.
4. Має бути доведена до всіх співробітників підприємства.
5. Повинна містити у собі конкретні практичні кроки щодо її реалізації.
6. Окремі напрями кадрової політики мають бути пов'язані між собою та доповнювати один одного.

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма областями господарської політики організації. Прийняття рішень у галузі кадрової політики відбувається у всіх функціональних підсистемах підприємства: управління науково-технічною діяльністю, управління виробництвом, управління економічною діяльністю та ін.

2. Цілі та завдання кадрової політики

Ключова мета кадрової політики організації — формування колективу, який ефективно працює на благо всього підприємства і де комфортно кожному окремому працівникові. Для досягнення цієї мети потрібно одночасно рухатися за двома напрямками:

- Підбирати, навчати та розподіляти людей так, щоб вони приносили максимальну економічну користь.
- Розвивати кожного працівника так, щоб він реалізувався якнайкраще і був мотивований як морально, так і матеріально.

Тобто, в основі управління кадровою політикою організації лежить поєднання особистісних інтересів працівників із колективними цілями організації. Також цілі кадрової політики ділять на дві категорії:

- економічні. Їх ставлять для того, щоби підвищувати прибутки підприємства.
- Соціальні. Вони необхідні формування командного духу та зростання мотивованості працівників.

Основними **цілями кадрової політики** є:

- своєчасне та якісне забезпечення підприємства необхідною чисельністю персоналу;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, передбачених трудовим законодавством.

Не всі організації виробляють та послідовно реалізують кадрову політику. Найчастіше управління персоналом обмежується поточною, оперативною роботою.

Кадрова політика, сприяючи досягненню цілей організації, повинна вирішувати такі найважливіші **завдання**:

- ефективно використовувати майстерність та кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- забезпечити організацію необхідними та зацікавленими працівниками;

- створити в організації умови для найповнішого задоволення її персоналу своєю роботою, в якій він може досягти максимального самовираження;
- стимулювати та підтримувати прагнення кожного працівника до збереження гідного морального клімату в колективі;
- підтримувати серед працівників прагнення досягнення загальної вигоди всього колективу, організації загалом.

3. Етапи кадрової політики

Процес розробки та підготовки до реалізації кадрової політики складається з низки послідовних етапів.

Таблиця 1.3

Етапи формування кадрової політики

Етап	Форма подання результату	Відповідальний виконавець
1. Проведення аналізу готівкової ситуації та підготовка коротко-, середньо- та довгострокових прогнозів розвитку підприємства	аналітичні звіти. Службові записки. Прогнози	Відповідні підрозділи підприємства. Зовнішні консультанти, експерти
2. Визначення принципів та положень кадрової політики	аналітичні матеріали. Прогнози	Керівництво підприємства. Служба управління персоналом
3. Прогноз чисельності та якісної структури кадрів	Результати досліджень	Служба керування персоналом. Зовнішні консультанти
4. Затвердження кадрової політики підприємства	Плани, програми, положення	Керівництво підприємства
5. Інформування трудового колективу про розроблену кадрову політику	Повідомлення на зборах трудового колективу, інформаційні матеріали	Керівництво підприємства. Служба управління персоналом

6. Встановлення каналів зворотного зв'язку	Збір пропозицій та відгуків	Служба управління персоналом
--	-----------------------------	------------------------------

Основними **різнovidами кадрової політики** вважаються:

- політика підбору кадрів;
- політика навчання;
- політика оплати праці;
- політика формування кадрових процедур;
- політика соціальних відносин для підприємства.

4. Принципи кадрової політики організації

Ефективність кадрової політики у сфері управління персоналом великою мірою залежить від цього, чи дотримані основні принципи роботи з персоналом. Принципи:

1. Ефективність. Цей принцип ще можна назвати окупністю, оскільки він ґрунтується на тому, що всі вкладення у розробку та реалізацію кадрової політики мають покриватися доходами від економічної діяльності.

2. Комплексність. Означає, що політика роботи з кадрами повинна охоплювати всі категорії працівників та всі сфери їх діяльності. Від менеджерів найвищої ланки до допоміжного персоналу.

3. Системність. Тобто взаємопов'язаність всіх процесів управління кадрами, а також облік усіх результатів (матеріальних та соціальних, включаючи негативні) та вплив різних факторів на цей результат.

4. Методичність. Має на увазі ретельний аналіз обраних методів і рішень з метою підвищення ефективності та уникнення взаємовиключних інструментів.

5. Інноваційність. Передбачає застосування всіх доступних сучасних інструментів, які допомагають досягати поставленої мети з максимальною ефективністю. Поширена назва принципу – науковість.

5. Документування кадрової політики

Кадрова політика оформляється документально, що дозволяє висловити погляди керівництва організації поліпшення взаємодії підрозділів, встановити послідовність у процесі прийняття кадрових рішень; інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин; покращити морально-психологічний клімат тощо. Розглянемо структуру такого документа.

Таблиця 1.5

Структура Положення про кадрову політику організації

Розділ	Зміст
1. Загальні положення	Основні цілі, завдання та напрямки роботи з персоналом. Зв'язок кадрової політики з бізнес-стратегією організації
2. Склад персоналу	Головні характеристики персоналу, необхідні реалізації бізнес-стратегії та досягнення цілей організації. Основні підходи до планування складу персоналу, принципи підбору та просування співробітників, а також планування кар'єри та ротації
3. Оцінка персоналу	Основні принципи та критерії оцінки кандидатів при відборі до штату, кадровий резерв. Завдання регулярної оцінки (атестації)
4. Навчання персоналу	Основні вимоги до системи навчання у організації. Пріоритетні напрями навчання персоналу різних категорій (керівники, спеціалісти, кадровий резерв на висування, робітники тощо)
5. Система винагороди	Цілі та основні напрямки політики у сфері оплати праці. Види матеріального та нематеріального заохочень, що застосовуються в компанії (премії, пільги, компенсації тощо)
6. Соціальний захист персоналу	Цілі та принципи програм соціального захисту (медичне страхування, пенсійне забезпечення, страхування життя від нещасних випадків)
7. Корпоративна культура	Цінності, що становлять основу корпоративної культури. Головні напрямки її розвитку

8. Роль служби персоналу	Роль та основні функції служби персоналу (наприклад, функції стратегічного партнера, підтримки та управління змінами тощо), а також способи реалізації цих функцій
9. Заклучні положення	Статус документа та обов'язковість його положень для всіх працівників організації

Положення про кадрову політику – це фундамент технологій управління персоналом, застосовуваних у створенні. Механізм реалізації політики конкретизується у відповідних положеннях та регламентах (про адаптацію персоналу, навчання, кадровий резерв, оцінку персоналу, оплату праці тощо). Інструментами реалізації кадрової політики виступають кадрове планування, поточна робота з персоналом, заходи щодо підвищення кваліфікації, соціального захисту, підвищення добробуту співробітників тощо.

Кадрова політика підприємства визначається низкою чинників, які можна поділити на **внутрішні** та **зовнішні**.

До зовнішніх відносять:

- трудове законодавство;
- взаємини із профспілкою;
- перспективи розвитку ринку праці

Внутрішні фактори:

- структура і цілі підприємства;
- територіальне розміщення;
- внутрішньокорпоративна культура;
- морально-психологічний клімат у колективі.

Важливими **напрямами кадрової політики** є:

- визначення кваліфікаційних вимог до персоналу у рамках загальної концепції розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур;
- розробка процедур, що регламентують управління персоналом;
- формування концепції оплати праці, матеріального та морального стимулювання працівників;

- визначення механізмів залучення, використання та звільнення працівників;

- розвиток соціальних відносин;

- забезпечення розвитку, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу;

- покращення морально-психологічного клімату у колективі підприємства тощо.

Пріоритетність напрямів кадрової політики визначається, з сучасного стану управління персоналом у створенні.

Реалізація кадрової політики є системою планів, і нормативів, адміністративних, економічних, соціальних та інших заходів, орієнтованих вирішення кадрових питань.

Кадрова політика є найважливішою складовою управління організації. У цій якості вона знаходить своє втілення в сукупності принципів і технологій, що поширюються на всю систему роботи з кадрами (відбір, оцінка, просування, навчання) та покликаних забезпечити досягнення цілей та завдань організації. Іншими словами, стратегія управління персоналом постає як система правил та норм роботи з ним, що адаптуються до специфіки кадрових проблем організації, її кадрового потенціалу та тенденцій його розвитку.

Кадрова політика повинна слідувати за розвитком управління, мати на меті встановлення та збереження балансу якісного та кількісного складу персоналу з потребами організації.

Кадрову політику рекомендується розробляти з урахуванням особливостей корпоративної культури організації, це позитивно позначиться на успішності проведення. Слід також включити до системи кадрової політики механізм забезпечення гнучкості, тобто. здатності своєчасно коригувати її у разі зміни цілей організації, виникнення потреби у модернізації структури кадрів, їх підготовці та тренуванні.

Основи кадрової політики, принципи роботи з кадрами удосконалюються у процесі практичної управлінської діяльності. Для забезпечення постійної

відповідності потенціалу і структури персоналу завданням організації, що змінюються і ускладнюються, доцільно вести моніторинг руху кадрів, розробляти і проводити випереджувальні кадрові заходи. Матеріали моніторингу дозволяють обґрунтовано діагностувати і прогнозувати стан кадрового складу, отримувати відомості про рух кадрів організації та про проблеми, що виникають у зв'язку з цим.

Однією із складових кадрової політики є система правил і норм, дотримання яких дозволяє раціоналізувати систему управління персоналом, сприяє підвищенню його творчого потенціалу, кращому розумінню цілей і завдань організації. Усі ці розробки мають здійснюватися на науковій основі, з позиції системного підходу.

В даний час дуже важливою стає проблема орієнтації кадрової політики на досягнення соціальних цілей, що мають пріоритетне значення для забезпечення виживання та процвітання організації.

Кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, що реалізується; обґрунтованість її вибору залежить від того, наскільки якісно були проведені маркетингові дослідження організацією можливого збуту продукції, робота з формування попиту на неї з боку споживачів, чи вдасться витримати конкуренцію виробників. Необхідне опрацювання сильних і слабких сторін діяльності організації щодо можливої конкурентної боротьби за залучення кваліфікованої робочої сили, фінансових можливостей організації щодо забезпечення певного рівня заробітної плати та надання інших пільг, іміджу організації.

Правильно обрана **кадрова політика забезпечує:**

- своєчасне укомплектування кадрами робітників та спеціалістів з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції;
- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу організації при мінімізації витрат (економія витрат, пов'язаних із наймом

працівників, підготовкою кадрів з урахуванням не тільки витрат у поточному періоді, а й на подальшу перепідготовку та підвищення кваліфікації тощо);

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг;

- формування вищої мотивації до високопродуктивної праці;

- раціональне використання робочої сили за їх кваліфікацією та відповідно до спеціальної підготовки та ін.

Однак досягнення цих результатів можливе за правильної оцінки здійсненності кадрової політики у конкретних організаційно-технічних та соціальних умовах. Така оцінка потрібна вже на стадії вибору кадрової політики.

Оцінюючи кадрової політики треба враховувати можливість інтегральних ефектів, коли підсумковий результат діяльності вище, ніж проста сума приватних результатів: програючи щодо одного, можна значно виграти у іншому. Наприклад, реалізація стратегії розвитку організації, заснована на інтеграції та диверсифікації, дозволить отримати ефект, який зможе перекрити додаткові витрати на робочу силу, тоді як традиційний підхід (наприклад, лише через зростання продуктивності праці) у зіставленні витрат та результату дасть негативний результат.

Необхідна також перевірка кадрової політики на її відповідність традиціям, що склалися в організації, у роботі з кадрами, звичним для колективу та прийнятим ним. З іншого боку, слід враховувати психологічний клімат у створенні, потенційні можливості колективу, зміни у зовнішньому оточенні. Тому доцільно проводити соціологічні дослідження вивчення реакції з боку колективу на обрану кадрову політику.

6. Види кадрової політики

Класифікація видів кадрової політики організації ґрунтується на безпосередньому впливі управлінського апарату на кадрову ситуацію. З цієї підстави виділяють такі типи кадрової політики:

1. пасивна;
2. реактивна;
3. превентивна;
4. активна.

За рівнем відкритості організації стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, принципової орієнтації на власний чи зовнішній персонал виділяють два види кадрової політики: відкрита, закрита.

Розглянемо їх докладніше.

Пасивна кадрова політика характеризується тим, що з керівництва організації є чітко виражена програма дій щодо персоналу і кадрова робота зводиться у разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу потреб у персоналі, не має коштів оцінки персоналу. У фінансових планах кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем та причин їх виникнення. Діагностика кадрової ситуації загалом відсутня. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які прагне погасити будь-якими засобами, не роблячи спроб зрозуміти причини та їх можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика характерна для організацій, керівництво яких здійснює контроль за симптомами кризової ситуації в роботі з персоналом (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, що стоять перед організацією, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і намагається вирішити проблеми, що виникають. Керівництво організації вживає заходів щодо локалізації кризи, орієнтоване на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги. У програмах розвитку організації кадрові проблеми виділяються та розглядаються спеціально, намічаються шляхи їх

вирішення, проте основні труднощі виникають за середньострокового прогнозування.

Превентивна кадрова політика передбачає наявність у керівництва організації обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації за одночасного браку коштів надання впливу кадрову ситуацію. Кадрова служба подібних організацій має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться коротко- та середньострокові прогнози потреби у кадрах (якісні та кількісні), сформульовані завдання щодо розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації обґрунтованих прогнозів її розвитку та відповідних їм методів та засобів впливу на персонал. Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації на середньо- та довгостроковий періоди. Звісно ж, що активна кадрова політика буде значно ефективнішою, якщо буде не лише проголошено основні цілі та цінності, а й буде чітко показано, як (за допомогою яких засобів та прийомів) можна досягти оптимального стану кадрового потенціалу та що дасть кожному працівникові застосування цих нововведень.

Активна кадрова політика орієнтується на стратегічні чинники успіху:

- наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності та на запити клієнтів;
- необхідне обслуговування із застосуванням відповідних технічних засобів;
- висока якість продукції;
- використання досягнень науково-технічного прогресу та новітніх технологій;

- почуття економічної відповідальності та дотримання економічної рівноваги;

- кваліфікований кадровий потенціал;
- адаптивні та гнучкі організаційні структури.

Механізми, якими може користуватися керівництво при аналізі ситуації, призводять до того, що підстави для прогнозу та програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (що мало піддаються алгоритмізації та опису). Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики: *раціональну* та *авантюристичну*.

При *раціональній кадровій політиці* керівництво організації має і якісний діагноз, і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба організації має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й засоби прогнозування кадрової ситуації на середньо-і довгостроковий періоди.

У програмах розвитку організації містяться коротко-, середньо- та довгостроковий прогнози потреби у персоналі (якісні та кількісні). Крім того, складовою плану кадрової роботи є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

За *авантюристичної кадрової політики* керівництво немає якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне проводити неї. Кадрова служба організації, зазвичай, немає коштів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу. Однак у програми розвитку організації включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не враховують зміну ситуації. План роботи з персоналом у такому разі будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, і правильному уявленні про цілі роботи з персоналом. У разі посилення впливу факторів, які раніше не включалися до розгляду, можуть виникнути проблеми при реалізації такої кадрової політики. Це призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появі нового товару, який може витіснити існуючий

сьогодні в організації. З погляду кадрової роботи необхідно провести перенавчання персоналу. Однак швидка і ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, в організації, що має швидше молодий персонал, ніж в організації, що має дуже кваліфікований літній персонал.

Відкрита кадрова політика характеризується «прозорістю» організації для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії та готовністю прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування того, чи працював він раніше в цій організації чи родинних їй. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, які ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується включення нового персоналу лише з нижчого посадового рівня, а наступне заміщення відбувається з числа працівників організації. Середній та вищий рівні управління є непроникними для нового персоналу, прийнятого з боку. Кадрова політика цього типу й у організацій, орієнтованих створення певної корпоративної атмосфери і організаційної культури.

Розглянемо порівняльну характеристику відкритої та закритої кадрової політики організації.

Таблиця 1.6.

Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики

Кадровий процес	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження	Ефективна адаптація за рахунок інституту

	нових для організації підходів, запропонованих новачками	наставників, високої згуртованості колективу
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптована до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається співробітникам організації, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці)
Впровадження інновацій	Постійна інноваційна дія з боку нових співробітників	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини та організації

Для побудови кадрової політики необхідно розробити уявлення про цілі, норми та способи здійснення кадрових заходів.

Кадрові заходи – дії, створені задля досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації та які проводяться з урахуванням конкретного етапу розвитку організації.

Кадрова політика загалом передбачає здійснення наступних основних заходів:

- регулярне надання інформації працівникам про стратегію та діяльність організації;
- кількісне та якісне планування персоналу;
- структурування та планування витрат на персонал;
- порівняння існуючих та перспективних вимог до вакантних посад та кадрового складу;
- введення у спеціальність новонайманих молодих фахівців;
- вивчення ринку праці;
- розвиток персоналу та підвищення кваліфікації працівників;
- гнучкі структури окладів та система нарахування надбавок.

При складанні конкретної кадрової політики фахівці спираються на ці положення.

Витримати конкурентну боротьбу і, отже, ефективно розвиватися може лише організація, яка сформує кадрову політику, побудовану на демократичних принципах, на глибокому аналізі довкілля і точно відбиває обмеження та умови функціонування організації.

Питання для самоконтролю:

1. Основи кадрової політики організації
2. Цілі та завдання кадрової політики
3. Етапи кадрової політики
4. Принципи кадрової політики організації
5. Документування кадрової політики
6. Види кадрової політики

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Вихідні дані й постановка завдання:

На основі наявних даних розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

Річний фонд часу одного співробітника (відповідно до контракту) - 1920 год.,

Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи - 1,3;

Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників - 1,12;

Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову - 1,1.

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год.
Розрахунок готівки	500	1
Облік прибутків-видатків підприємства	3000	0,5
Розрахунок зведеного фінансового балансу	300	3

Методичні вказівки:

Формула для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{прч},$$

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

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

t_i - час, необхідний для виконання однієї дії в рамках і-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.

Послідовність розрахунку чисельності персоналу за наявними вихідними даними:

1. Розрахунок сумарного часу виконання організаційно-управлінських робіт:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3 .$$

2. Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу: $K_{нрч} =$ Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи \times Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників \times Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову.

3. Визначення розрахункової чисельності адміністративно-управлінського персоналу:

$$Ч_p = [(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3)T]K_{нрч} .$$

Розв`язання:

Завдання 2.

Визначити ефективний фонд часу одного робітника, якщо у році 365 календарних днів, святкових та вихідних – 112, передсвяткових – 7, тривалість відпустки – 21 день. На виконання державних обов'язків витрачено – 0,5 %, дні хвороби становлять – 1,5 %, додаткова відпустка – 10 % від номінального фонду часу. Передсвяткові дні скорочені на 1 годину. Тривалість робочого дня – 8,2 год.

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ ІЗ РОЗВ'ЯЗАННЯМ

Завдання 1.

Вихідні дані й постановка завдання:

На основі наявних вихідних даних розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості.

Методичні вказівки:

Формула для розрахунку чисельності виробничого персоналу за методом трудомісткості:

$$Ч_{пер} = T_{\epsilon} / T_{кф},$$

де $T_{кф}$ - корисний фонд часу одного працівника,

T_{ϵ} - час, необхідний для виконання виробничої програми:

$$T_{\epsilon} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_{\epsilon},$$

де n – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі,

N_i - кількість виробів i -ї номенклатурної позиції,

T_i - трудомісткість процесу виготовлення виробу i -ї номенклатурної позиції,

$T_{н.п.i}$ - час, необхідний для зміни величини незавершеного виробництва відповідно до виробничого циклу виробів i -ї позиції номенклатури,

K_{ϵ} - коефіцієнт виконання норм часу.

Чисельність виробничого персоналу розраховують за наявним вихідними даними у такій послідовності

Показники	Вид роботи А	Вид роботи Б
Трудомісткість виробу, год.		
Виріб 1	0,8	0,5
Виріб 2	0,3	0,4
Виробнича програма, од.		
Виріб 1	1000	1000
Виріб 2	1200	1200
Час для зміни залишку незавершеного виробництва, годин		
Виріб 1	100	150
	170	120

Виріб 2	104	105
Планований відсоток виконання норм, %	432,5	432,5
Корисний фонд часу одного працівника, год.		

1. Визначення трудомісткості виробничої програми по виробах:

$$TP_1 = N_1T_1 \text{ і } TP_2 = N_2T_2.$$

2. Визначення загальної трудомісткості валової продукції по програмі для обох виробів:

$$TP_{заг} = N_1T_1 + N_2T_2 + T_{н.н.1} + T_{н.н.2}.$$

3. Розрахунок часу, необхідного для виконання виробничої програми:

$$T_{в.н.} = TP_{заг} / K_{в.}.$$

4. Визначення розрахункової чисельності виробничого персоналу:

$$Ч_{пер} = T_{в.н.} / T_{нф}.$$

Розв'язання:

1. Визначення трудомісткості виробничої програми по виробах і видам робіт:

для роботи А:

$$TP_1 = N_1T_1 = 0.8 \times 1000 = 800_{год.},$$

$$TP_2 = N_2T_2 = 0.3 \times 1200 = 360_{год.},$$

для роботи В:

$$TP_1 = N_1T_1 = 0.5 \times 1000 = 500_{год.},$$

$$TP_2 = N_2T_2 = 0.4 \times 1200 = 480_{год.}$$

2. Визначення загальної трудомісткості валової продукції по програмі для обох виробів і видам робіт:

для роботи А:

$$TP_{заг} = N_1T_1 + N_2T_2 + T_{н.н.1} + T_{н.н.2} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430_{год.},$$

для роботи В:

$$TP_{заг} = N_1T_1 + N_2T_2 + T_{н.н.1} + T_{н.н.2} = 500 + 480 + 150 + 20 = 1250_{год.}$$

3. Розрахунок часу, необхідного для виконання виробничої програми:

для роботи А:

$$T_{\text{в.п.}} = (1430 / K_{\text{г}}) = (1430 \times 100) / 104 = 1375 \text{ год.},$$

для роботи В:

$$T_{\text{в.п.}} = (1250 / K_{\text{г}}) = (1250 \times 100) / 105 = 1190,5 \text{ год.}$$

4. Визначення розрахункової чисельності виробничого персоналу за видами робіт:

для роботи А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ особи},$$

прийнята чисельність персоналу - 3 особи;

для роботи В:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ осіб},$$

прийнята чисельність персоналу – 3 особи.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Дончак, Леся, and Діна Шкварук. "ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА Вступ." ОЛ Міклуха, ОО Дорошенко та ін., 2021© Національний університет водного господарства та природокористування, 2021: 135.

2. Гусаковська, Т. О., С. М. Голубєв, and Ю. В. Удоєнко. "Особливості організації процесу найму персоналу на підприємстві." URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2020.10>. Vol. 15. 2020.

Джеджула, В. В., І. Ю. Спіфанова, and Д. О. Гладка. "Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств." Вісник ОНУ ім. П. Мечнікова. Т. 24, вип. 2: 88-92. (2019).

Нормативно-правові документи:

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]: Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/322-08>.

2. Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 19.03.1994 р. № 170 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/170-94-%D0%BF>.

3. Про порядок вирішення колективних, трудових спорів (конфліктів) [Електронний ресурс]: Закон України від 03.03.1998р №137/98-ВР (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/137/98-ВР>

Тема 2. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Розвиток персоналу. Формування резерву. Технологія управління персоналом. Управління діловою кар'єрою і службою професійним просуванням персоналу

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Ефективне функціонування організації визначається рівнем розвитку персоналу. В умовах ринкової економіки та швидкого старіння знань спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із важливих факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Ціль заняття: ознайомитись з методами ефективного комплектування штату та адаптації співробітників на підприємстві.

Ключові слова: мобільність кадрів, резерв, управління персоналом, кар'єра, колектив.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

1. Загальний і професійний розвиток персоналу

Ефективне функціонування організації визначається рівнем розвитку персоналу. В умовах ринкової економіки та швидкого старіння знань спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із важливих факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Складові процесу розвитку персоналу організації:

- Професійне навчання персоналу.
- Виробнича адаптація персоналу.
- Оцінювання та атестація персоналу.
- Планування трудової кар'єри персоналу.
- Професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців.
- Формування резерву керівників.
- Службово-професійне просування керівників.

Розвиток персоналу потребує з'ясування таких понять:

• **Особистість** — усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда.

• **Гармонійний розвиток особистості** — різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності.

• **Професійний розвиток особистості** — підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю.

Професійний розвиток персоналу - цілеспрямований та систематичний вплив на персонал за допомогою професійного навчання з метою досягнення високої ефективності праці, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

У цілому розвиток персоналу пов'язаний з такими поняттями:

• **Освіта** - процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь та навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці.

• **Професійне навчання персоналу** - цілеспрямований процес формування теоретичних знань, умінь та навичок за допомогою спеціальних методів, необхідних персоналу.

• **Первинна професійна підготовка** — здобуття освіти особами, які раніше не мали професії чи спеціальності.

- Перепідготовка персоналу - професійне чи вище навчання, яке спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку.

- Підвищення кваліфікації персоналу - професійне чи вище навчання працівників з вищою освітою, яке дає можливість розширювати та поглиблювати раніше здобуті знання, уміння та навички на рівні сучасних вимог.

- Професійно-кваліфікаційне просування персоналу — процес переміщення працівників з вищою освітою між професійними та посадовими групами персоналу в результаті оволодіння ними нових знань, умінь та досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття.

Розвиток персоналу є одним із важливих напрямків раціонального функціонування організації на ринку.

Професійний розвиток поєднує: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації.

Інвестиції в людський капітал – це вкладення, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до високопродуктивних.

Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до самоудосконалення і підвищують його відданість організації.

Завданням професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідності професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;

– умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;

– можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці.

У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

– розроблення стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
– визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей та професій; – вибору форм і методів професійного розвитку персоналу;

– вибору програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;

– фінансового забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

На рівні організації управління розвитком персоналу передбачає здійснення таких дій:

1. Оцінювання явного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок.

2. Оцінювання потреб організації в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначення стратегії управління.

3. Зіставлення фактичного трудового потенціалу фірми з її потребами у персоналі.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємозв'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями, що поєднує професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію.

Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

2. Навчання персоналу

Навчання персоналу - один із заходів політики зайнятості, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, впливає на профілактику безробіття. Важливим напрямком державної політики у сфері професійного розвитку персоналу є його сертифікація.

Сертифікація персоналу — це процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої незалежна установа в письмовій формі робить висновки про те, що працівники сертифікованої організації відповідають професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам).

Сертифікація персоналу має за мету: створення умов для ефективної діяльності організацій на ринку; захист споживача від недобросовісності виробника товарів або надання послуг; контроль за безпекою продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна громадян. Ринкова економіка висуває високі вимоги до систематичного оновлення та поповнення знань, працівник повинен займатися постійно самоосвітою та підвищувати рівень кваліфікації.

Освіта — процес та результат опанування систематизованих знань, умінь, навичок і способів поведінки, необхідних для підготовки людини до життя та праці. Рівень освіти диктується виробництвом, науково-технічним та культурним рівнями.

Освіта повинна здійснюватись безперервно, і вона поділяється на загальну та професійну.

Безперервність освіти - процес та принцип формування особистості, який передбачає створення таких систем освіти, які відкриті для людей будь-якого віку та покоління і супроводжують людину протягом усього її життя, сприяє постійному її розвитку, залучають його в безперервний процес здобуття знань, умінь, навичок та способів поведінки.

Професійна освіта як процес - це одна із ланок єдиної системи безперервної освіти, а як результат - підготовленість людини до визначеного

виду трудової діяльності, професії, підтверджена документом про закінчення навчального закладу.

Навчання персоналу - основний шлях отримання професійної освіти.

Це цілеспрямовано організований, планомірно та систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом викладачів, наставників.

Розрізняють три види навчання:

1. Підготовка кадрів — планомірно організоване навчання та випуск кваліфікованих кадрів, які володіють сукупністю знань, умінь, навичок.

2. Підвищення кваліфікації кадрів - навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням в посаді.

3. Перепідготовка кадрів - навчання кадрів з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок у зв'язку з оволодінням новою професією, вимогами до змісту та результатів праці.

Є три концепції навчання:

1. Концепція спеціалізованого навчання, орієнтована на сьогодення або найближче майбутнє та має відношення до відповідного робочого місця.

2. Концепція багатoproфільного навчання підвищує виробничу мобільність працівника, але і сам працівник стає ризиком для організації, тому що менш прив'язаний до робочого місця.

3. Концепція навчання з орієнтацією на особистість.

Метою є розвиток людських якостей персоналу, який займається дослідженнями.

Предметом навчання є:

знання - теоретичні, методичні та практичні, необхідні працівнику для виконання своїх обов'язків на робочому місці;

вміння — спроможність виконувати обов'язки на конкретному робочому місці;

навички - вміння використовувати отримані знання на практиці, здійснювати самоконтроль;

способи спілкування (поведінки) - форма життєдіяльності особи, сукупність дій та вчинків індивіда в процесі спілкування, вироблення поведінки відповідно до робочого місця, комунікабельність.

Задачі навчання для окремих цільових груп:

1. Учнівська молодь - теоретична початкова підготовка поза сферою діяльності в поєднанні з практичною підготовкою за спеціальністю на робочому місці.

2. Спеціалісти з досвідом праці - підвищення кваліфікації для поглиблення спеціальних знань з професії.

3. Керівники з досвідом роботи - опрацювання поведінки на випадок виникнення конфліктних ситуацій, ведення переговорів, методика прийняття рішень та інше.

Навчання може здійснюватись на робочому місці та поза ним, а також самостійно.

Метою професійного навчання робітників є:

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

- створення умов для професійної мобільності працівника;

- підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції.

Методи навчання

Існують такі методи навчання на робочому місці:

1. Отримання досвіду - систематичне планування навчання на робочому місці за індивідуальним планом професійного навчання, в якому викладаєш цілі навчання.

2. Виробничий інструктаж; - отримання інформації, введення у спеціальність, адаптація та інше.

3. Зміна робочого місця (ротація) - отримання знань та придбання досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця.

4. Використання працівників у ролі асистентів, стажерів — ознайомлення та навчання працівника з проблемами вищого та якісно іншого порядку задач при одночасному прийнятті на себе частки відповідальності.

5. Підготовка в проектних групах - співпраця з метою навчання у проектних групах для розробки складних задач з обмеженим строком .

Існують такі методи навчання персоналу поза робочим місцем:

1. Читання лекцій — пасивний метод навчання, використовується для викладення теоретичних знань.

2. Конференції, семінари - активний метод навчання, участь у дискусіях для розвитку логічного мислення та способів поведінки в різних ситуаціях.

3. Програмовані курси навчання - більш активний метод навчання для отримання теоретичних знань.

4. Метод навчання керівних кадрів, базований на самостійному рішенні конкретних задач - моделювання організаційної проблеми, яку повинні вирішити учасники групи, що дозволяє поєднати теоретичні знання та практичні навички, розвиває творчість у процесі прийняття рішень.

5. Ділові ігри - навчає манері вести себе в різних виробничих ситуаціях при різних альтернативних точках зору.

6. Методи рішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей - моделювання процесів на конкуруючих підприємствах.

7. Робоча група - молоді спеціалісти розробляють рішення щодо проблем управління, об'єднавшись у робочі групи.

Розроблені рішення передаються керівництву, яке їх розглядає та приймає по них рішення та інформує робочу групу про прийняття чи неприйняття запропонованого.

Форми професійної підготовки кваліфікованих робітників масових професій безпосередньо на виробництві:

- індивідуальне навчання, при якому дорослого учня прикріплюють до кваліфікованого працівника або включають до складу робочої бригади, де його навчає інструктор виробничого навчання, бригадир або інший

висококваліфікований робітник з числа членів бригади; теоретичний курс програми так само може засвоюватися самостійно або за допомогою викладачів-консультантів;

- бригадне навчання, коли учні об'єднуються у бригади, які очолюють бригадири або інструктори виробничого навчання;

- курсове навчання, що передбачає опанування спеціальностей, які потребують поглибленого вивчення теоретичних знань – курсове навчання особливо складним професіям.

Форми інноваційних занять:

- заняття у формі змагань та ігор (ділові ігри, вікторини, конкурси, естафети);

- заняття, побудовані на формах жанру і методах роботи, що застосовуються в суспільній практиці (дослідження, винахідництво, аналіз, мозкова атака, інтерв'ю, репортаж, рецензія);

- заняття, побудовані на нетрадиційному вивченні навчального матеріалу (урок мудрості, урок відвертості);

- заняття, що нагадують публічні форми спілкування (прес-конференції аукціон, мітинг, дискусія, панорама, телепередача, діалог, жива газета тощо) заняття-фантазії (урок - сюрприз, урок ХХІ століття тощо); заняття, побудовані на імітації діяльності підприємства (підприємство арбітраж, патентне бюро, рада акціонерного товариства, редакційна рада тощо).

3. Кар'єра: сутність, види, етапи

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

Кар'єра - це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом та діяльністю протягом робочого життя людини.

Ділова кар'єра — поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та

розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності.

Наука менеджменту виділяє два види кар'єри: *професійну і внутрішньоорганізаційну*.

Професійна кар'єра – підвищення знань, вмінь, навичок. Конкретний працівник у процесі трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Професійна кар'єра може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це траєкторія руху персоналу в організації.

Вона може здійснюватися за трьома напрямками:

– вертикальному – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності (сходінками зростання);

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

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

Планування та контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до звільнення його з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування працівника по системі посад та робочих місць.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий та довгостроковий періоди, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі. На різних етапах кар'єри працівник задовольняє різні свої потреби.

Етапи кар'єри:

Підготовчий (до 25 р.) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. У цей період людина може змінити декілька видів діяльності

в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25–30 рр.) – це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навичок. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. У цей період створюється сім'я, яка мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30–45 рр.). У цей період проходить процес росту, просування по службі, зростає потреба в самостверженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45–60 рр.) характеризується діями, спрямованими на закріплення досягнутих результатів, настає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності.

Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60–65 рр.) – пошук заміни, передавання знань, умінь молоді, підготовки до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.

Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів кадрової служби організації щодо планування, організації, мотивації та контролю росту працівника, виходячи із його цілей, потреб, можливостей, здібностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації. Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як 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 урахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне

навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар’єрні сходинки, які ведуть до вищого рівня керівництва.

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

Планування й управління розвитком кар’єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом із тим має цілу низку переваг як для працівника, так і для організації.

Внутрішнє оцінювання успішності і неуспішності кар’єри відбувається шляхом зіставлення реального становища з особистими цілями і потребами даної людини, а зовнішнє ґрунтується на думці оточення, обійманій посаді, статусі, впливовості. Такі оцінювання можуть і не відповідати одне одному, що є чинником розвитку внутрішнього конфлікту.

Менеджеру з персоналу важливо знати, яким чином людина зробила свій професійний вибір. Можна виділити такі основні чинники вибору професії: традицію, випадок, обов’язок, цільовий вибір (табл. 1).

Таблиця 2.3.

Чинники вибору професії

Чинник	Характеристика
Традиція	Питання щодо вибору не виникало внаслідок традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково з причини певної події
Обов’язок	Вибір професії пов’язаний із уявленням про обов’язок, про свою місію, покликання або зобов’язання перед людьми
Цільовий вибір	Вибір пов’язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, виходячи з аналізу

	реальних проблем і шляхів їх рішення (до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)
--	--

4. Управління мобільністю кадрів

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

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.

Напрямки руху персоналу підприємства:

- влаштування на підприємстві;
- підвищення за посадою або кваліфікацією; – переміщення; коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (до відділу, служби);
- пониження на посаді, коли у зв'язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робітників);
- звільнення з підприємства.

Причини мобільності персоналу:

- забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації; – надання працівникові роботи, що більшою мірою відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т. д.;
- надання працівникові роботи, що відповідає його кваліфікації;
- забезпечення зайнятості працівника у разі структурних реорганізацій;
- соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками).

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати:

- планування руху персоналу підприємства;
- організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
- аналіз руху персоналу підприємства;
- порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;
- виявлення тенденцій руху персоналу підприємства;
- оцінювання впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
- застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
- розроблення заходів щодо стабілізації трудового колективу та поліпшення соціальнопсихологічних параметрів колективу.

Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на основі таких коефіцієнтів:

1) коефіцієнта обороту кадрів із прийняття $K_{п}$:

$$K_{п} = R_{п} / R_{сер},$$

де

$R_{п}$ – кількість прийнятих працівників на підприємство за певний період;

$R_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

2) коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення $K_{зв}$:

$$K_{зв} = R_{зв} / R_{сер},$$

де

$R_{зв}$ – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період

$R_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

3) коефіцієнт загального обороту кадрів $K_{з.о}$:

$$K_{з.о} = R_{п} + R_{з} / R_{сер},$$

$$\text{або } K_{з.о} = K_{п} + K_{з},$$

де

$R_{п}$ – кількість прийнятих працівників на підприємство за певний період;

$R_{зв}$ – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період;

$R_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

$K_{п}$ – коефіцієнт обороту кадрів із прийняття (за період);

$K_{зв}$ – коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (за період).

4) коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл.к}$:

$$K_{пл.к} = R_{з} - R_{н.з} / R_{сер},$$

де

$R_{з}$ – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період;

$R_{н.з}$ – кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв'язку з виходом на пенсію, призовом у армію, направленням на навчання, зі станом здоров'я, зі скороченням штатів);

$R_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період;

5) коефіцієнта співвідношення прийнятих і звільнених працівників $K_{спз}$:

$$K_{спз} = R_{п} / R_{з},$$

Де

$R_{п}$ – кількість прийнятих працівників на підприємство за певний період;

$R_{з}$ – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

б) коефіцієнта стабільності кадрів $K_{с}$:

$$K_{с} = R_{1} / R_{сер},$$

де R_{1} – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період);

$R_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства.

Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено.

Призначення керівника, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватись на основі плавного заміщення звільненої посади.

Під резервом керівників розуміють групу працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх професійних знань, умінь та навичок.

Основними завданнями формування кадрового резерву є:

1. Виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду.
2. Підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад в організації.
3. Забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних та здатних до управлінської роботи працівників.
4. Створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

Формування резерву проводиться на основі висновків атестаційної комісії, які базуються на об'єктивній всебічній оцінці інформації про ділові та особисті якості кандидатів на керівні посади.

Робота щодо формування резерву складається із таких етапів:

1. Складання прогнозу змін у складі керівних кадрів.
2. Оцінка ділових та особистих якостей просування.
3. Визначення кандидатів у резерв.
4. Прийняття рішення до включення в резерв.
5. Погодження списку кандидатів, включених вищестоящими організаціями.

При формуванні резерву необхідно точно знати кваліфікаційні вимоги до тих посад, на які зараховується в резерв спеціаліст, ураховувати, які спеціальні знання та досвід необхідні в кожному конкретному випадку для забезпечення керівництва.

Робота щодо підготовки резерву кадрів носить цілеспрямований, системний та плановий характер.

Організація цієї роботи спрямована на забезпечення якісної та інтенсивної підготовки кожного спеціаліста для самостійної діяльності на новому, більш високому рівні.

Робота зі спеціалістами, які включені в склад резерву, проводиться за планом.

Метою планування кадрового резерву є прогнозування персонального просування, його послідовність та супутні заходи.

Воно потребує проробки всього ланцюга просувань, переміщень та звільнень.

План роботи з кадровим резервом включає такі розділи:

1. Визначення потреби в керівних кадрах.
2. Підбір та вивчення керівних кадрів.
3. Комплектування резерву, розгляд, погодження та утвердження резерву.
4. Робота з резервом керівних кадрів.
5. Контроль за підготовкою резерву.
6. Визначення готовності резерву для призначення на нову посаду.

Основними критеріями при підборі кандидатів у резерв є: відповідність рівня освіти та професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаційні здібності; особисті якості; стан здоров'я; вік.

Виключення з резерву кадрів може відбутися в зв'язку з незадовільними показниками праці на дорученій ділянці роботи за результатами атестації, станом здоров'я, виходом на пенсію.

5. Кадрові нововведення

Управління нововведеннями в кадровій роботі - це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації.

Класифікація нововведень в кадровій роботі:

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

Інноваційний потенціал працівника - це спроможність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження рішення нестандартних задач та нових методів рішення стандартних задач.

Успіх діяльності організації залежить від присутності в ній новаторів, тобто "носіїв" науково-технічного та комерційного розвитку організації. Новаторів можна характеризувати через їх відношення до праці та за особистими якостями.

Існують такі типи новаторів:

"Генератор ідей" - спроможність давати в стислі строки велику кількість оригінальних пропозицій, прагнення до рішення проблем.

"Антрепренер" — енергійний керівник, який підтримує нові ідеї в умовах ризику та невизначеності, веде пошук нестандартних рішень та доводить їх до реального втілення.

"Інформаційний перетворювач" - працівник, спроможний акумулювати та переносити інформацію, контролювати її потік.

Групи працівників, які сприяють розвитку новаторській діяльності:

"Ділові ангели" - це управлінський персонал організації, який виступає в ролі інвестора ризикових інноваційних проектів.

"Вільні співробітники" - новатори в організації, які на визначений термін отримують повну свободу дій.

"Золоті комірці" - це висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань.

"Альтернативний персонал" — це позаштатні працівники, які залучаються до організації на період великого навантаження або при потребі в персоналі.

Групи працівників за рівнем сприйняття кадрових нововведень: *"ентузіасты", "раціоналізатори", "нейтралы", "авантюристи", "скептики", "консерватори", "ретрогради".*

Питання для самоконтролю:

1. Загальний і професійний розвиток персоналу.
2. Навчання персоналу.
3. Кар'єра: сутність, види, етапи.
4. Управління мобільністю кадрів.
5. Кадрові нововведення.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Розкрити специфіку оцінки ефективності навчання персоналу.

Завдання 2.

Ситуація «Складання життєвого особистого плану»

Опис ситуації:

Менеджер з персоналу перебуває на шляху до досягнення кінцевої мети своєї кар'єри. В організації, де він працює, намітилися структурні зміни, які можуть привести до непередбачених раніше додаткових перестановок.

Постановка завдання:

Менеджеру необхідно дати оцінку ситуації, що склалася в організації, зважити свої можливості й перспективи просування по службі. Для цього необхідно скласти або детальніше представити свій життєвий особистий план кар'єри.

Методичні вказівки:

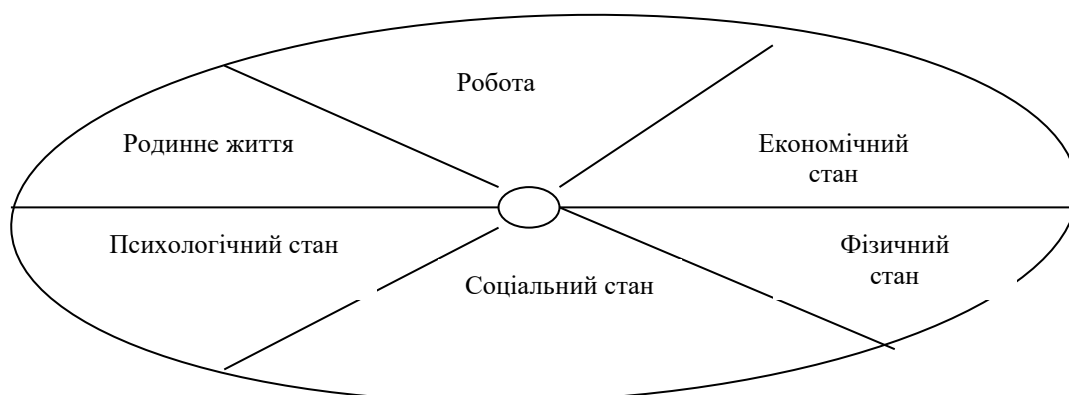


Рис.1 - Зразок структури особистого життєвого плану кар'єри керівника

ТЕСТ

«ВИБІР КАР'ЄРНОГО ШЛЯХУ»

Закінчить пропозицію найбільш доцільним з вашої точки зору способом.

1. Найкращий спосіб змусити людей що-небудь робити...

А - збільшити їм зарплату;

В - доручити їм те, що вони вважають нездійсненним;

С - покритикувати їх;

Д - ставити їм палки в колеса.

2. Справжній керівник...

А - по справжньому ризикує;

В - ризикує, але обережно;

С - робить вигляд, що ризикує, а насправді робить тільки добре продумані кроки;

Д - робить усе на зло іншим.

3. Кращі керівники зазвичай...

А - діють рішуче (той, хто прагне до влади повинен користуватися моментом);

В - поводяться подібно дзеркалу, дозволяючи іншим відображати свою енергію;

С - вважаючи підлеглих своїми кращими друзями, найбільше піклуються про демократичність правління.

4. Щоб навчитися керувати, потрібне ціле життя: смішно уявити, що хто-небудь так відразу зможе розумно й самостійно розпоряджатися...

А - сумно, але факт;

В - загалом, шкідливо;

С – дурниця;

5. Спосіб змусити підлеглих тріпотіти...

А - тверда віра;

В - холодний розрахунок;

С - неприємні факти в їхньому житті;

6. Досвідчений керівник досягає успіху тільки тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті...

А – правда;

Б – неправда;

7. Позначте правильні ствердження буквою «П» і помилкові - «Н».

А - гарний керівник не слухає порад і не підкоряється силі;

В - керівник не повинен допускати критики свого стилю керівництва;

С - більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;

Д - на зборах шеф не повинен намагатися змусити людей мовчати;

Е - привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

8. Гірший з керівників - це...

А - я;

В - тиха, непомітна людина;

С - той, хто не вселяє довіри.

Ключ до тесту «Вибір кар'єрного шляху»

Правильні відповіді: 1-А, 2 -В, 3-С, 4-С, 5-А, 6-А, 7-..., 8-С.

Кожна правильна відповідь дає Вам 10 балів. щодо сьомого запитання зараховуються тільки відповіді з позначкою «Невірно».

Ви набрали 60 - 80 балів. Ви блискучий керівник, матеріально забезпечені, незалежні, рішучі, але не необачні, турботливі, однак не зануда. Ви вмiєте виявити й розкрити потрібні якості підлеглих.

20 - 50 балів. Ви сильні й інтелігентні, але однаково добре відчуваєте себе і як керівник, і як підлеглий. Навколишні цінують ваші оригінальні ідеї, і Ви часто й не без підстав виявляєте себе в центрі подій. Ви не бажаєте відповідати за успіхи й невдачі інших, але якщо довелося покомандувати, то ви робите це відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно й поодинокі просуватися вперед або працювати у тактовного досвідченого керівника. Постійні зіткнення із чужими бажаннями й проблемами обтяжують і дратують Вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любите й не вмiєте.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи:

1. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mlsp.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
3. Офіційний сайт «HR-liga сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com> 141
4. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>
5. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/>

Тема 3: Професія, спеціальність, посада. Професійна орієнтація. Найм, відбір і прийом персоналу. Трудова адаптація.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Правильно обрана професія доставляє не тільки фінансовий прибуток, а й моральне задоволення. Кажуть, що найкраща робота - це хобі. І це дійсно так. Варто тільки подивитися на людей, які займаються улюбленою справою і отримують за це гроші.

Ціль заняття: зрозуміти що потрібно при виборі професії та допомоги у виборі професії, спеціальності, знаходження місця роботи або навчання з урахуванням схильностей та інтересів.

Ключові слова: професія, посада, спеціальність, адаптація, персонал, найм, відбір кадрів.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

1. Професія, спеціальність, посада

У сучасному суспільстві існує понад сорок тисяч професій та спеціальностей.

А чи знаєте ви, чим відрізняються поняття «професія» та «спеціальність»?

Поняття «професія» ширше за поняття «спеціальність»

Не кожний вид трудової діяльності називається професією.

Професія - це рід занять людини або вид її трудової діяльності, яка характеризується певними професійними навичками, набутими за допомогою отримання спеціальної освіти або в процесі роботи.

Правильно обрана професія доставляє не тільки фінансовий прибуток, а й моральне задоволення. Кажуть, що найкраща робота - це хобі. І це дійсно

так. Варто тільки подивитися на людей, які займаються улюбленою справою і отримують за це гроші.

Спеціальність - це вузька спрямованість у певній професії. Тобто в одній професії можна виділити кілька спеціальностей.

Показовим прикладом виділення вузьких спеціалізацій є професія лікаря. У ній можна виділити декілька напрямків. Наприклад:

- хірургія;
- гінекологія;
- терапія;
- стоматологія тощо.

Саме правильно обрана спеціальність дозволяє стати майстром своєї справи. Бути фахівцем в одному напрямку набагато перспективніше, ніж вміти все, але потроху. Універсальність у професії не є запорукою незамінності співробітника.

Але варто врахувати, що керівники організацій цінують у співробітнику бажання розвиватися і освоювати нові горизонти.

Стати більш цінним кадром може допомогти освоєння суміжних професій. Саме вони дозволяють розширити свої можливості і набути нового досвіду.

Посада — формально, адміністративно закріплене місце працівника в трудовому колективі, яке передбачає виконання логічно посадових обов'язків, посадові виконання і характер взаємовідносин. Перелік назв посад (номенклатуру) затверджує відповідний орган (організація), що має підпорядковані йому підприємства, установи і організації.

2. Професійна орієнтація в системі управління персоналом

Однією з важливих складових наймання є професійна орієнтація працівників, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії.

Поява ринку праці і, як наслідок, конкуренція за право зайняти вакантне робоче місце, прагнення підприємств створити працездатні колективи

обумовлюють зміну відношення підприємств до профорієнтаційної роботи і ретельного наймання кадрів.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна орієнтація включає :

1) профпропаганда – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) профконсультація – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;

3) професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;

4) профвідбір – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам'ять і т.п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

У проведенні професійної орієнтації зайняті спеціалізовані установи (надання допомоги, насамперед, школярам, молоді), служби зайнятості (робота з безробітними).

Підприємства також повинні бути залучені до роботи з професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди з метою отримання не тільки роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, що потребують повторної профорієнтації, зокрема:

- працівники, що залишили роботу з власного бажання або у зв'язку зі скороченням штатів;

- працівники, що працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, поганим станом здоров'я і т.п.);

- працівники, що звільнені у зв'язку зі скороченням штатів або реорганізацією (ліквідацією) підприємства, але по різних причинах не готові до подібних змін, внаслідок чого вони виявляють невдоволення, почуття протесту і т.п.;

- інваліди і особи з тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, що бажають освоїти посилену професію і одержати відповідну роботу;

- звільнені у запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

- 1) ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;

- 2) професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);

- 3) сформуванню практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

- підвищенні трудового потенціалу підприємства;

- обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;

- скороченні термінів і вартості професійного навчання;

- підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація проходить у різних формах.

Зокрема, вона може виступати як самостійна цільова задача, не пов'язана безпосередньо з найманням працівника і реалізована у формі професійної

консультації. Але висновки відносно відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані і безпосередньо в ході наймання.

Професійний підбір (як і профвідбір) найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу особистих якостей даної людини з деяким еталоном вимог, пропонованих професією. Ці вимоги можуть бути представлені у формі професіограм, що розроблюються для окремих професій і посад.

За результатами профорієнтації окрім висновку про профпридатність людині наляються рекомендації про можливі напрямки розвитку і удосконалення його здібностей та раціональне використання потенціалу.

3. Найм персоналу на підприємство.

Вихідним етапом в процесі управління персоналом підприємства є наймання кадрів. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами.

Тому керівництву підприємства слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей.

Наймання персоналу – це своєрідна торговельна угода.

Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Склад і зміст видів забезпечення процесу наймання персоналу на роботу на підприємство наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Види забезпечення процесу наймання персоналу на роботу у підприємство

№ з/п	Види забезпечення процесу наймання персоналу	Елементи забезпечення
1.	Науково-методичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • розробка оригінальних або використання наявних сучасних наукових методологій, методів здійснення відбору персоналу; • дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в проведенні набору і відбору персоналу; • вибір інструментарію для перевірки професійних і особистісних якостей; • проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії; • здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці; • розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій, посадової інструкції, проекту трудового контракту; • аналіз успішності роботи новачків; • корегування вимог, методології, інструментарію.

2.	Фінансове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • обґрунтування, планування та одержання фінансових коштів на проведення робіт з набору і відбору персоналу; • складання кошторису витрат і контроль за його виконанням
3.	Матеріально-технічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • наявність засобів організаційної техніки, одержання і обробки інформації про людей при проведенні залучення і відбору претендентів
4.	Організаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • реалізація сучасних принципів розподілу праці, спеціалізації і кооперації в службі управління персоналом; • організація ведення інформаційно-довідкового апарату по рекрутингових фірмах, інших інститутах і ринках праці
5.	Правове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом і чітке дотримання їх у повсякденній діяльності
6.	Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду; • збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу; • формалізація інформації з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей

7.	Кадрове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • наявність кваліфікованих кадрів у службі управління персоналом
----	----------------------	--

Політика і практика наймання персоналу розрізняються у залежності від принципів і стратегії, прийнятих підприємствами.

Американські фірми виходять із принципу «Людина для робочого місця» підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. В Японії використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар'єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового вростання працівника в колектив фірми.

До того ж, в американській системі ставка робиться на високо – мобільну робочу силу в країні, а набір кадрів більше націлений на рішення поточних проблем як підприємства, так і працівника.

Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових задач працівника і фірми.

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу «Людина для робочого місця», тобто відбір працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

4. Управління трудовою адаптацією

Трудова адаптація нових працівників у підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Коли людина працює, вона включається до системи внутріорганізаційних відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини у колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації і т.д. Від людини, що займає кожну з названих позицій, очікується відповідна поведінка. При найманні на роботу у підприємство людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них робітник висуває певні вимоги до підприємства, зокрема, до умов праці і її мотивації.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

До цілей трудової адаптації нових працівників належать:

1. Зменшення стартових витрат. Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника. Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації:

1. Первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2. Вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Слід зазначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним кадровим службам необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності

праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно

сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Однією з важливих проблем кадрової роботи у підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією. Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

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, характеру 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 колишньому місці роботи;
- особливості нової і колишньої професій.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, у залежності від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально-психологічний.

Молодий робітник, прийнятий у підприємство, зіштовхується, як правило, із усіма аспектами трудової адаптації, а для працівника, що перейшов в інший структурний підрозділ підприємства, вимоги до соціально-психологічної адаптації можуть бути істотно послаблені, тому що йому доведеться пристосовуватися тільки до первинного трудового колективу.

Отже, конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості того чи іншого аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження складають основу процесу управління трудовою адаптацією.

Особливу увагу до молодих працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають чеканням працівника.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, можна виділити добре організовану професійну орієнтацію і, зокрема, професійний набір кадрів.

Останній дозволяє виявити працівників, імовірність успішної адаптації яких до даних факторів робочого середовища є найбільш високою. Найбільшою мірою це стосується професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору і т.п.).

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, урахування ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування і т.д. Важливими також є заходи, що спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, іногородню молодь. Їх адаптація у підприємстві визначається перспективами їхнього зростання, можливостями переходу на все більш складні види праці відповідно до освіти, відношенням до праці і т.д.

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до

нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливе значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від таких чинників, як: чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на рішення соціальних задач у сфері управління та ін.

Служби трудової адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні задачі 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.

Питання для самоконтролю:

1. Принципи та основні етапи прийому на роботу. Вимоги до кандидата на вакантну посаду.
2. Добір персоналу. Характеристика джерел залучення кандидатів.
3. Поняття профорієнтації, її форми.
4. Організація процесу відбору кадрів.
5. Зміст трудового контракту.
6. Підбір та розміщення персоналу.
7. Введення в посаду. Трудова адаптація, її види та цілі.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

ДІЛОВА ГРА «ПІДБІР І ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ».

Опис ділової гри

Організація у зв'язку з розширенням своєї діяльності зробила розрахунок потреб у персоналі. Розрахунок показав, що на окремих ділянках працівників не вистачає, з'явилися вакантні посади, отже, треба додатково залучити персонал. Були розроблені різні шляхи пошуку й підбору потенційних працівників: звернулися до своїх співробітників для пошуку можливих кандидатів серед їхніх родичів і знайомих, опублікували оголошення у засобах масової інформації, у рекламних виданнях. В оголошеннях були перелічені вимоги до працівників по кожній вакантній посаді, складені на основі посадових інструкцій, вказувався також телефон диспетчера.

В організацію почали надходити резюме та анкети кандидатів на вакантні посади. Їхнє вивчення дозволило працівникам служби управління персоналом зробити попередній відбір претендентів, яким і були розіслані листи із запрошенням з'явитися на співбесіду.

Для проведення співбесіди працівники ланки з відбору й прийому персоналу розглянули систему методів оцінки й відбору претендентів з метою

вибору найбільш ефективних з них для характеристики окремих якостей людини, що оцінювалися, а також провели заходи щодо підготовки приміщення, запросили потрібних співробітників з інших підрозділів, розробили стратегію проведення співбесіди.

Фахівці відділу управління персоналом заздалегідь підготували стандартний бланк «Оцінний аркуш співбесіди», на якому службовець, який проводить бесіду відзначає відповіді претендента на запитання, робить позначки про професійний рівень кандидата.

Наступний етап відбору персоналу - співбесіда, в якій можуть брати участь фахівці відділу управління персоналом, інших підрозділів, для яких ведеться відбір на вакантну посаду, керівник організації, консультант із питань відбору персоналу, а з іншого боку - претендент на посаду.

За результатами співбесіди має бути обраний кандидат, який за своїми характеристиками найбільше підходить, відповідає вимогам, що висуваються до даної посади.

Постановка завдання:

Для проведення роботи з підбору персоналу учасникам ділової гри необхідно:

1. На основі аналізу факторів появи додаткової потреби в персоналі визначити склад вакантних посад і кількість необхідних працівників по кожній посаді.
2. По кожній вакантній посаді розробити посадову інструкцію, що містить перелік завдань, функцій, прав і відповідальності працівника.
3. По кожній вакантній посаді розробити особистісну специфікацію, яка містить вимоги до працівника, що претендує на дану посаду.
4. Скласти оголошення для публікації в засобах масової інформації про наявність вакантних посад у даній організації.

5. Розробити структуру резюме й скласти резюме на себе або вигадану особу - претендента на посаду.

6. Розробити форму анкети кандидата на вакантну посаду із вказівкою тих реквізитів, які, як вважають в організації, дадуть найбільш повне уявлення про претендента ще до особистої зустрічі з ним.

7. Зробити попередній відбір кандидатів на посаду на підставі аналізу повідомлень про них, отриманих по телефону, резюме та анкет кандидата на посаду, одразу відкидаючи невідповідних кандидатів.

8. Скласти лист-запрошення на співбесіду для тих кандидатів, які пройшли попередній відбір.

9. Вивчити систему методів відбору й оцінки претендентів і відібрати оптимальні методи для кожної посади.

10. Розробити підготовчі заходи для проведення співбесіди, що включають, крім вироблення стратегії співбесіди, вибір і підготовку приміщення, запрошення необхідних співробітників з інших підрозділів, керівника організації.

11. Розробити форму оцінного аркуша співбесіди, який використовується співробітником відділу управління персоналом у ході співбесіди для коротких позначок, зауважень, що стосуються кандидата.

12. Провести співбесіду, вибравши з учасників ділової гри представників організації й претендентів на вакантні посади.

13. Після співбесіди проаналізувати запитання і відповіді однієї та іншої сторони з погляду повноти й вірогідності інформації, коректності питань.

14. Зробити відбір кандидатів і ухвалити рішення щодо прийому на роботу тих, хто найбільшою мірою відповідає «ідеальній» моделі працівника на конкретній посаді.

Методичні вказівки:

Для проведення ділової гри учасникам треба скористатися матеріалом підручників «Управління персоналом організації».

1. Вибір організації, для якої проводиться відбір і підбор персоналу, здійснюється учасниками ділової гри самостійно на основі місця роботи або проходження практики чи складання моделі віртуальної організації.

2. По кожній вакантній посаді необхідно розробити посадову інструкцію, яка містить основні вимоги до роботи, що виконується на конкретній посаді.

3. Доцільно скласти особистісну специфікацію - набір вимог, які висуваються до працівника відповідно до даної посади. Вона містить інформацію, необхідну для прийому на роботу й відбору потрібних співробітників.

4. Оголошення для публікації в ЗМІ про вакантні посади повинне містити досить повну й виграшну інформацію, що викликає інтерес і до даної посади, і до даної організації. Воно повинне бути коротким, лаконічним, містити відомості про назву посади, іноді - про оклад, про соціальні пільги, а також загальні вимоги до претендента на посаду.

Посада	Необхідні якості		
	Основні	Бажані	Протипоказання
Перелік вимог до працівника			
1. Фізичний вигляд (вік, ріст, стать, здоров'я, зовнішній вигляд)			
2. Досягнення (освіта, кваліфікація, досвід)			

<p>3.Інтелект (розум, тямовитість, пам'ять, логіка мислення, швидкість мови, чітке викладення думки)</p> <p>4.Спеціальні здатності (до розрахунків, художні)</p> <p>5.Інтереси (до суспільної роботи, до влади)</p> <p>6.Риси характеру (ініціативність, самостійність, відповідальність)</p> <p>7.Зовнішні умови (домашні, соціально-побутові, фінансові)</p>			
--	--	--	--

5. Резюме - одне із самих потужних засобів самомаркетингу на ринку праці. Його завдання - привернути увагу роботодавця до претендента, воно повинне бути коротким, достовірним, відповідно оформлено.

6. Процедура заповнення анкети кандидата, як правило, передусє співбесіди, тому її форма повинна бути такою, щоб з її допомогою можна було одержати максимально повну інформацію про кандидата. Один із зразків форми анкети поданий нижче.

Анкета кандидата на вакантну посаду

Особисті дані

1. П.І.Б.
2. Адреса
3. Телефон
4. Рік народження
5. Стать

6. Родинний стан

Освіта

1. Який з перерахованих навчальних закладів ви закінчили?

Звичайна середня школа

Спеціальна школа

Укажіть спеціалізацію

ПТУ/Технікум

2. Вища освіта або навчання на даний момент

Назва вузу	Факультет	Спеціальність	Рік закінчення або курс на даний момент

3. Рівень роботи на комп'ютері

4. Якими мовами ви володієте

5. Резюме - одне із самих потужних засобів самомаркетингу на ринку праці. Його завдання - привернути увагу роботодавця до претендента, воно повинне бути коротким, достовірним, відповідно оформлено.

Англійська вільно добре задовільно

Німецька вільно добре задовільно

французька вільно добре задовільно

5. Чи є у Вас права водія?

Відомості про роботу

1. В яких організаціях ви працювали або працюєте в цей час?

Назва організації	Напрямок діяльності	Посада	Зарплата	Рік вступу, звільнення

2. Назвіть основну причину, з якої ви працюєте/працювали

Гроші

Для одержання досвіду

Для інтелектуального розвитку

Кар'єра

Інше

3. Відзначте найкращий для Вас рід занять

Фінанси

Маркетинг

Консалтинг

Продаж

Кадри

Виробництво

Реклама

Ще не визначився

4. Який тип фірми ви вважаєте найбільш привабливим з погляду роботи в ній

Українська фірма з невеликим штатом

Велике підприємство з великим штатом

Спільне підприємство з невеликим штатом

Спільне підприємство з великим штатом

Іноземна фірма з великим штатом

Не має значення

5. Величина зарплати, що очікується

6. Чому ви віддали перевагу саме цієї організації

Гарна зарплата

Імідж компанії

Рекомендації друзів

Висока якість продукції/послуг

Приваблива галузь діяльності

Інше

7. Укажіть основний засіб працевлаштування або джерело інформації про наявність вакансій

Самостійно

За допомогою родичів

Через службу зайнятості

За допомогою друзів

Через оголошення

Інше

1. Підпис, дата

Лист-запрошення на співбесіду є свідченням того, що кандидат зацікавив організацію, його анкетні данні відповідають тим вимогам, що висуваються до працівників на даній посаді. Запрошення краще розсилати в письмовому вигляді, поштою, на фірмовому бланку.

Кому _____

Адреса _____

Запрошення на співбесіду по питанню найму
кандидата на вакантну посаду

Шановний _____

Велике спасибі за ваш відгук на нашу пропозицію!

Ми будемо проводити співбесіду з кандидатами на наступному тижні, і хотіли б зустрітися з Вами о 17.00, у вівторок, 15 квітня для обговорення опису роботи, що прилагається.

Співбесіда буде проходити за адресою _____

Вам потрібно підійти до співробітника при вході й повідомити свої П.І.Б. Додаємо карту, що показує, як швидше добратися від станції метро _____ до нашого будинку. Приблизна тривалість співбесіди близько години. Якщо час і дата, що запропоновані є незручними для Вас, повідомьте, будь ласка, щоб ми могли встановити інший час.

Буду Вам вдячний, якщо Ви в будь-якому випадку повідомите про своє рішення.

Дата

Тел. _____

Щиро ваш _____

Для первісного відбору й відсівання невідповідних по основним вимогам кандидатів, які зателефонували в організацію, може бути використана спеціальна картка, в яку заносяться основні відомості про них. Надалі з її допомогою, так само як із застосуванням резюме й анкети кандидата, можна відібрати тих осіб, яких необхідно запросити на співбесіду.

Для оцінки відбору претендентів на вакантну посаду можуть бути використані різні методи, застосування яких може бути більш-менше доцільним для оцінки різних якостей людини. Система основних методів має бути вивчена працівниками відділу управління персоналом.

Організація _____	Посада _____	
Прізвище _____		
Ім'я _____		
По батькові _____		
Рік народження _____		
Стать _____	Національність _____	Громадянство _____
Адреса _____		
Місце роботи _____		
Посада _____		
Спеціалізація _____		
П.І.Б. _____	Дата _____	Підпис _____

При підготовці до проведення співбесіди слід ретельно продумати запитання про те, в якій обстановці, формальній або неформальній, буде проходити бесіда. Від цього буде залежати вибір місця, приміщення для проведення співбесід. Усіх, хто має бути присутнім на співбесіді, потрібно сповістити про це заздалегідь.

Важливий фактор ефективної співбесіди - вироблення стратегії, яка повинна включати три елементи:

- 1) установлення контакту із претендентом для створення довірчих відносин;

- 2) підготовка змісту співбесіди, тобто тих питань, які мають бути задані претенденту;
- 3) управління процесом співбесіди.

Особа або особи, які проводять співбесіду, мають чітко уявити собі її цілі, які полягають у наступному:

- 1) оцінити здатності людини до виконання роботи з конкретної посади;
- 2) з'ясувати мотивацію претендента, тобто визначити, чому він бажає працювати саме в даній організації;
- 3) з'ясувати, чи є керованим претендент, чи розуміє він, що таке субординація, наскільки він комунікабельний.

Остаточне рішення про прийом на роботу кандидата в дану організацію або про відмову йому в цьому повинно бути прийнято в найкоротший строк керівником організації по поданню відділу управління персоналом і безпосередньо керівника працівників.

	1	2	3	4	5	6
Якість, що оцінюється	Аналіз анкетних даних	Перевірка відгуків і рекомендацій	Кваліфікаційне тестування	Психологічне тестування	Співбесіда	Оцінні ділові ігри
1. Інтелект					+	
2. Ерудиція				++		++
3. Професійні знання, навички	+		++			+
4. Організаторські здатності	+	+	++		++	+
5. Комунікаційні здатності	+		+	+	++	++
				++	+	++

6. Особисті особливості		+			++	+
7. Здоров'я й працездатність	+	+			++	+
8. Зовнішній вигляд і манери						
9. Мотивація						

«+» - метод, що рекомендується

«++» - методу, використання якого найбільш ефективно

У ході співбесіди не рекомендується вести записи, однак невеликі позначення робити необхідно. Із цією метою можна використати оцінний аркуш співбесіди.

Параметри	Оцінка	Коментар
1. Фізичний вигляд (зовнішній вигляд, здоров'я, мова, манери)		
2. Досягнення (освіта, іноземні мови, досвід роботи, кар'єра)		
3. Інтелект (кмітливність, гнучкість)		
4. Спеціальні здатності		
5. Інтереси, хоббі		
6. Риси характеру (товариськість, впевненість, самоконтроль)		
7. Керованість		
8. Мотивація		
9. Побутові умови		

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Кодекс законів України про працю. – К., 1998. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

2. Про зайнятість: Закон України – Урядовий кур'єр, 2018. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

3. Закон України «Про зайнятість населення». Том 1. – К., 2013 - С. 252-268. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

4. Закон України «Про охорону праці». Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

Тема 4. Психологічний аналіз особистості працівника.

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Всебічне і глибоке вивчення різних видів професійної діяльності є необхідною умовою вирішення і ряду інших науково-практичних задач, спрямованих на ефективну зайнятість населення, надійність праці спеціалістів, оптимізацію процесу підготовки і перепідготовки кадрів, раціоналізацію режимів і умов праці, зниження травматизму і профзахворювань, обґрунтування припустимих варіантів переорієнтації людини з однієї професії на іншу та оволодіння суміжними спеціальностями.

Ціль заняття: ознайомити слухачів із психологічними закономірностями трудового процесу, відносинами людини і довкілля, вимогами до формування особистості працівника та екологічної культури людини; розкрити зміст та місце психології праці в системі наукового знання, історію її становлення, закони, принципи, підходи, методи, психологічний сенс праці; проаналізувати психологічні проблеми стимулювання трудової діяльності та мотивації праці, проблеми успішності, працездатності та професійного потенціалу сучасного працівника, самореалізації особистості у різних видах професійної діяльності, а також психологічні проблеми вивчення професій в сучасних соціокультурних умовах; принципи організації праці відповідно до вимог екологічної безпеки, безпеки життєдіяльності та охорони і гігієни праці.

Ключові слова: кар'єра, особистість, професіограма, поведінка темперамент.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1. Технологія психодіагностичного обстеження

Головне призначення психодіагностики полягає в глибокому вивченні психологічної структури особистості, її внутрішнього світу. А тому головною проблемою, яку повинен вирішити практичний психолог при проведенні психодіагностичного обстеження, є планування цього обстеження, з урахуванням специфіки завдання та об'єктивних умов його вирішення. Планування психодіагностичного обстеження включає ряд етапів, кожен з яких передбачає постановку деяких питань і одержання відповідей на них. Послідовність проведення обстеження може бути такою: вивчення запиту (індивідуального чи організації); формулювання психологічної проблеми; підбір конкретних методик психодіагностики; проведення психодіагностичного обстеження; обробка та інтерпретація отриманих результатів (формулювання психологічного діагнозу, що повинен включати і прогноз подальшого розвитку); розробка рекомендацій та програми психокорекційної і розвиваючої роботи. Не вдаючись до детального аналізу плану проведення психодіагностичного обстеження, звернемо увагу на основні його моменти. Перше питання постає перед психологом як психодіагностичне завдання тоді, коли поступає запит. У такому випадку практичний психолог отримує завдання, які перед ним ставить замовник (організація чи індивідуальний).

Тут потрібно дати відповіді на запитання:

Що може дати обстеження для вирішення поставлених завдань?» і «Які дані потрібно отримати в результаті проведення обстеження?».

Відповіді на ці питання можуть варіюватися за рівнем узагальнення ступеня деталізації, від отримання даних про психологічні особливості якостей особистості до детального переліку психологічних особливостей і якостей, які необхідно визначити. На етапі планування психодіагностичного обстеження потрібно визначити час і місце його проведення. Не

рекомендується його призначати на ранній чи пізній час, початок чи кінець тижня.

Планувати час проведення обстеження потрібно таким чином, щоб не перевантажувати обстежуваного. В більшості випадків обстеження не може тривати більше 2-3 годин (максимум 4 год.). Оптимальним часом є години найвищої працездатності людини (10-13, 15-17 годин). Отримавши відповідь на питання «Що діагностувати?», психолог переходить до питання підбору засобів діагностики.

Сьогодні на озброєнні психологів є багато психодіагностичних методик, спрямованих на виявлення якісних закономірностей психічної діяльності особистості, результати яких підлягають статистичній математичній обробці. При виборі методик необхідно брати до уваги спрямованість методики на діагностику саме тих особливостей, у знанні яких зацікавлений замовник, а також її валідність і надійність; придатність для роботи з тими обстежуваними, з якими збирається працювати психолог, і в тих ситуаціях обстеження, в яких планується його проведення; трудомісткість методики в плані «витрат», необхідних на її проведення, обробку та інтерпретацію результатів тощо.

Як правило, методика, що призначена для використання в психодіагностичному обстеженні, повинна мати: точні і детальні вказівки щодо процедури її проведення, інформацію про конструкцію методики і сфери її застосування, дані щодо обробки та інтерпретації результатів; інструкцію до методики, її не можна довільно змінювати або тлумачити; стимульний матеріал (опис завдань, які необхідно виконати; можливе подання декількох прикладів, що допомагають краще зрозуміти ці завдання і порядок їх виконання. Стимульний матеріал повинен бути стандартизований); бланк відповідей (повинен не відрізнятися від бланку, що використовується при стандартизації методики); «ключі» і шаблони для оцінки результатів. При підборі методик слід враховувати послідовний ефект застосування методик. Не можна розпочинати обстеження з таких методик, які вимагають високого ступеня розкриття обстежуваного, бо це може викликати у нього реакцію

опору та захисту. Важливо зауважити, що іноді самі методики за змістом своїх завдань провокують у досліджуваного ті чи інші гіпотези про зміст та цілі обстеження. Тому включення методик, розрахованих на довірливий діалог (наприклад, питання на сексуальну тему), у ситуації профконсультації не є доцільним. У здорової людини, яка прийшла на профконсультацію, здивування і недовіру може викликати наявність в СМДО (Л. Собчик) питань, в яких є натяк на психічні порушення. Тому для обстеження здорових людей, які не мають скарг на свій психічний стан в ситуації профконсультації пропонується користуватися опитувальником Р. Кеттела, що є універсальною характерологічною методикою. Методики СМДО або БМДО можуть і повинні використовуватись у тих випадках, коли в цьому виникає потреба, наприклад, при профвідборі на професії з підвищеними вимогами до ПВЯ працівників (пілоти літаків, оператори АЕС, правоохоронні органи тощо) або при психологічному консультуванні.

При використанні цих методик потрібно мати на увазі те, що вони вимагають від психолога високого рівня компетентності в галузі психодіагностики і що вони є досить складними у використанні та тривалими у часі, обробці й інтерпретації. Зазвичай, кожна психодіагностична методика має точні і детальні вказівки щодо процедури її застосування, яких потрібно неухильно дотримуватися.

2. Психологічні перевірки працівників

Психологи повинні пам'ятати, що які б надійні, перевірені, витончені та складні методики вони не брали, кожна з них має певний відсоток на помилку, в основі якої лежить та обставина, що психологічні закономірності мають ймовірно-статистичну сутність. Тому при підборі методик необхідно продумати, щоб одні й тіж сторони (властивості) особистості, по можливості, були досліджені різними методиками. В цілому ж, потрібно підібрати такі методики, які б при мінімальних затратах дали можливість об'єктивно і швидко оцінити індивідуально-психологічні властивості та якості особистості, а отримані дані виразити в цифровому (в балах) чи графічному варіанті,

зручному для порівняльного аналізу та ранжування. Найбільш відповідальною частиною є реалізація процедури психодіагностичного обстеження. Попередня підготовка до проведення обстеження повинна включати точне запам'ятовування інструкції, детальне знайомство з методиками і процедурою дослідження. Для якісного проведення обстеження важливим є знайомство психолога з обстежуваним, взаєморозуміння між ними. Позитивний психологічний клімат, довірливі стосунки є необхідною й обов'язковою умовою для послаблення психічної напруженості та внутрішнього опору досліджуваного. Перед початком обстеження бажано провести бесіду, спрямовану на встановлення емоційного контакту з обстежуваним, створення адекватного ставлення до обстеження, на мотивацію до взаємодії в роботі.

Починати бесіду потрібно з простих запитань (соціальний та сімейний стан, освіта, місце роботи чи навчання тощо) і поступово, по мірі налагодження контакту, спрямовувати бесіду в потрібне русло — отримати інформацію про ставлення обстежуваного до себе і оточуючих, про оцінку ним пережитого і можливих майбутніх подій та інше.

Така процедура є невід'ємною частиною психодіагностичного обстеження і значно полегшує отримання потрібної інформації про досліджуваного, необхідної для достовірної інтерпретації показників психодіагностичних методик, що будуть використані. Слід сказати, що іноді бесіда з обстежуваним суттєво впливає на подальший хід самого дослідження, надає йому специфічної спрямованості. Виконанню завдань кожної психодіагностичної методики передують інструкції. Вона складає частину загального визначення ситуації обстеження та повинна забезпечити співпрацю психолога з обстежуваним. Від інструкції багато в чому залежить, як обстежуваний зрозуміє і виконає завдання. Важливо пам'ятати, що недбало та нечітко подана інструкція може бути причиною викривлення результатів виконання завдань обстежуваним, який або погано зрозумів, що від нього вимагається, або вважає, що психолог сам ставиться до обстеження формально. Тому інструкція повинна бути відпрацьована, попередньо

перевірена на декількох особах, лаконічна, відповідати розумовим можливостям обстежуваного. Вона не повинна мати приводу для різночитання. В деяких випадках, на початку роботи з методикою інструкцію необхідно «підкріпити» одним-двома прикладами. Результати обстеження небажано оцінювати лише як успішні чи неуспішні. Якщо обстежуваний не справляється з завданням, необхідно з'ясувати причини цього, бо іноді в основі неуспішності рішення лежить сором'язливість, хвилювання, невпевненість в своїх можливостях, не досить чітке розуміння інструкції. Не менш важливе значення має і мотивація досліджуваного при проведенні обстеження: чи сприймається воно позитивно, чи відхиляється навмисно в ситуації обстеження. Останнє можна назвати як «опір інструкції». Найменше перекручень виникає тоді, коли обстежуваний має особистий інтерес до результатів обстеження.

Позитивне ставлення досліджуваного до обстеження буває тоді, коли він має бажання розширити знання про себе, випробувати себе, перевірити. Примусова участь в обстежуванні може відбитися на точності його даних. Але й досить висока мотивація, зацікавленість в хороших результатах, може також викривити їх об'єктивність, що всі коригувальні шкали і прийоми будуть малоефективними. Бланки обстеження повинні бути зручними і простими в роботі обстежуваного, скорочувати затрати часу на обстеження, сприяти правильному розумінню обстежуваним інструкції, зменшувати кількість помилок у роботі обстежуваного й оцінках результатів. У вказівках до методик, як правило, пропонуються зразки бланків обстеження або дається опис, як їх розробити. Слід пам'ятати, що навіть незначна зміна зовнішнього вигляду бланка для досліджуваного може суттєво змінити результати його роботи. Тому не допускається внесення змін в бланки, модифікування чи удосконалення їх. У процесі психодіагностичного обстеження між психологом і обстежуваним встановлюються певні стосунки, від характеру яких значною мірою залежить успіх його проведення.

Зрозуміло, що не може бути єдиного шаблону, за яким би ці стосунки будувалися, бо вони залежать від багатьох чинників — особливостей особистості обстежуваного, його психічного стану, завдань обстеження і, відповідно, ставлення до нього обстежуваного, особливостей особистості психолога, його професійної компетентності, культури, тактовності, прояву ним уваги до обстежуваного, який потрапив у незвичну ситуацію тощо. Різноманітність цих чинників є причиною можливості різних варіантів контакту, що встановлюється в психодіагностичному обстеженні. Практичний психолог повинен бути висококультурною людиною з широким колом інтересів, окрім своєї професійної компетентності, тактовним, витриманим, делікатним, терплячим до чужої думки, доброзичливо налаштованим стосовно обстежуваного.

Збереження психологом спокійності під час обстеження є обов'язковим. Навіть при відвертій негативній поведінці обстежуваного не слід зовнішньо проявляти своє незадоволення, роздратованість, тому що негативними емоційними реакціями на поведінку обстежуваного ніколи не вдасться змінити обрану останнім поведінку в ситуації обстеження.

Перераховані вимоги до особистості практичного психолога, профконсультанта складають далеко не повний їх перелік і, очевидно, було б бажано розробити і уточнити критерії професійного відбору для працівників, які займаються психодіагностикою. Доцільно було б привести багато інших, менш очевидних умов психодіагностичного обстеження, що можуть впливати на успіх його проведення, і в цьому не може бути дрібниць.

По-перше, при проведенні психодіагностичного обстеження необхідно дотримуватись процедур стандартизації навіть найнезначніших подробиць.

По-друге, слід реєструвати будь-які нестандартні умови обстеження, якими б другорядними вони не здавалися.

По-третє, при інтерпретації результатів обстеження важливо враховувати всі умови його проведення, вони повинні бути простими в роботі, скорочувати затрати часу на обстеження.

Однією з найскладніших і нерідко дуже важких операцій в технології психодіагностичного обстеження є аналіз, узагальнення й інтерпретація отриманих результатів, підготовка висновків.

Інтерпретація отриманих даних вимагає від практичного психолога обережності у висновках, уважного врахування як багатьох факторів, що можуть впливати на результати обстеження, так і специфіки та обмеженості методик, їх призначення, сфери застосування.

Інтерпретацію потрібно проводити тільки з позицій теорії особистості, і пам'ятати про те, що особистість не можна «виміряти» остаточно навіть найбільш досконалим тестом.

При інтерпретації результатів слід також враховувати динаміку розвитку особистості, а отримані результати інтерпретувати лише на даний проміжок часу, залишаючи можливість позитивних бажаних змін для обстежуваного у майбутньому.

Особливу тактовність і делікатність психологу слід проявляти при обстеженні здібностей, інтелекту людини. Потрібно мати на увазі, що певний результат може бути зумовлений різними механізмами психічної діяльності (наприклад, неправильне вирішення деяких тестових завдань може бути наслідком вад в перцепції, відсутності інтересу до обстеження, хвилювання тощо).

І, навпаки, один і той же механізм може мати різне діагностичне значення (наприклад, почуття неповноцінності в однієї людини проявляється у невпевненості в поведінці, тихому голосі, пасивності, а в іншій — в хвалькуватих вчинках і подібного роду проявах компенсації).

Інтерпретація результатів психодіагностичного обстеження може здійснюватися як процес кількісної оцінки, тобто отримані дані порівнюються з певною нормою, або у вигляді якісного аналізу, коли отримані дані порівнюються з цілим рядом еталонів, значення яких точно визначено.

Важливо також підкреслити, що результати психодіагностичного обстеження, які подаються у вигляді числових показників, треба

інтерпретувати лише як тенденції, схильність, ймовірність прояву риси, яка вимірюється, а не як детерміновані значення. Тобто, діагностичні показники мають ймовірно-орієнтовне значення, а їх справжня природа повинна бути виявлена шляхом співставлення з відповідними об'єктивними життєвими ситуаціями.

Кінцевим результатом інтерпретації отриманих даних повинне бути з'ясування суті індивідуально-психологічних особливостей обстежуваного з метою оцінки їх актуального стану, прогнозу подальшого розвитку і розробка рекомендацій, визначених завданнями обстеження.

При інтерпретації отриманих даних, постановці психологічного діагнозу та прогнозу слід мати на увазі, що висновки треба робити дуже обережно, уникаючи негативних, полярних оцінок, ні в якому разі не «приклеювати» будь-яких «ярликів».

Завдання психолога лише констатувати наявність, стан прояву певних рис, властивостей на даний момент, але не оцінювати особистісні якості з точки зору моралі чи власних уявлень «що добре, а що погано».

При повідомленні результатів обстеження враховується вік, стать, рівень освіти обстежуваного його індивідуально-психологічні особливості. Висновки психодіагностичного обстеження повинні бути відповіддю на запитання, що були поставлені замовником.

Отож, цикл психодіагностичної діяльності практичного психолога можна представити таким чином. Отримавши замовлення, психолог вивчає об'єкт, визначає мету та приймає рішення щодо виконання замовлення. При цьому встановлюються нормативні регламентації, характер зв'язків і відносин, визначаються умови для отримання наміченого результату.

В подальшому практичний психолог розробляє оптимальний план і технологію практичної діяльності для одержання очікуваних результатів. Отримані результати, які містять висновки і обґрунтовані рекомендації, він передає замовнику.

3. Інноваційні засоби психодіагностики пізнавальних процесів

Психодіагностика пізнавальних процесів особистості може бути стимулом для подальшого її саморозвитку. Під таким кутом зору, обрання професії є одночасно вибором засобу розвою особистості. Ставлення до професійної діяльності як до засобу пізнання самого себе та навколишнього середовища виводить на новий рівень пізнавальні здібності особистості. Замість відомого «Я мислю, тобто я існую» така людина може стверджувати «Я свідомо створюю, отже, я живу».

Якщо питання професійного самовизначення постає перед юною особистістю, яка ще не має власного досвіду професійної діяльності, допомога відповідного спеціаліста щодо окреслення її потенційних професійних можливостей є доречною й актуальною. Та навіть в цьому випадку важливо допомогти молодій людині зрозуміти не тільки те, що вона може, а й те, чого хоче, до чого прагне, в чому може знайти задоволення від професійної діяльності.

Можливий семикроковий алгоритм такого консультування запропонований в праці О. Мерзлякової «Методики професійного самовизначення». Розуміння людиною власного природного потенціалу та усвідомлення життєвих цілей і цінностей, що знаходяться у гармонії з цим потенціалом, надають їй змогу знайти, вибудувати персональний життєвий смисл. Психологічний супровід професійного самовизначення такої особистості не обмежений виявленням її обдарувань, професійних вмінь та надбаних компетенцій. Найбільш важливим постає акцентування уваги на її життєвих викликах, на тих парадоксальностях її взаємовідносин зі світом, які дали поштовх для життєвого і професійного самовизначення молодої людини. Вивести людину на рефлексивне розуміння самого себе й актуальної життєвої ситуації можливо за допомогою спеціалізованих рефлексивних тренінгів, співбесід-діалогів. Не останню роль в цьому процесі відіграють звичні алгоритми мислення людини. Саме на цьому аспекті зупинимось більш

докладно. Навіть поверхове ознайомлення з понятійним апаратом психології мислення демонструє відсутність єдиного бачення, єдиного розуміння і трактування позначеного психічного процесу.

В якості відправного пункту зупинимося на визначенні мислення, запропонованому В. Петуховим, який відзначає, що «в широкому розумінні, мислення — це активна пізнавальна діяльність суб'єкта, необхідна для його повноцінної орієнтації в навколишньому природному і соціальному світі. При вирішенні більш спеціальних дослідницьких задач, при вивченні конкретних психологічних механізмів вищих пізнавальних процесів мислення визначають у вузькому контексті — як процес вирішення задач». Мислення можна назвати ефективним, якщо воно допомагає людині своєчасно орієнтуватися в великій кількості інформації про зовнішній світ і про саму себе, вибирати найбільш важливе та відсікати другорядне, знаходити або вибудовувати по-новому взаємозв'язки між обраними об'єктами, прогнозувати подальший їх розвиток і на основі зроблених прогнозів приймати рішення.

Ефективне мислення — це інструмент організації людиною власного життєвого простору.

Зупинимось лише на декількох, близьких за змістом, характеристиках мислення, а саме «уміле мислення» Метью Ліпмана; «конструктивне мислення» Сеймура Епштейна та «раціональне мислення» Альберта Елліса.

Термін «уміле мислення», його основні ознаки, на протипагу мисленню буденному, належать перу Метью Ліпмана, відомого теоретика освіти, директора Інституту з розвитку філософії для дітей (Монтклере, США).

Метью Ліпман зробив спробу систематизувати мисленнєві процеси, які пов'язані з цим самим «умілим мисленням», і був змушений визнати, що «список цей нескінченний, бо, по суті, є переліком всіх інтелектуальних можливостей людства». Так, до ознак повсякденного мислення автор відносить наступні мисленнєві процеси: довіра до інформації; припущення без достатніх підстав; випадкове групування фактів і явищ; об'єднання понять за асоціацією; формулювання припущення без достатніх підстав; висловлювання

неаргументованої думки або судження на базі інтуїтивної здогадки; стихійне припущення; винесення суджень без опори на критерії повторної перевірки їх істинності; спонтанне формулювання висновків.

Напротивагу буденному мисленню — «вміле» вміщає в себе наступний перелік мисленнєвих процесів: допущення різних трактувань отриманої інформації; розуміння принципів і механізмів взаємодії з інформаційним потоком; побудова гіпотези; обґрунтована класифікація фактів, явищ; наведення аргументованої думки та / або зважених оцінок та суджень; формулювання суджень на основі критеріїв перевірки їх істинності; логічне формулювання висновків як наслідок попереднього критичного аналізу фактів та / або явищ.

Навіть поверховий перегляд двох переліків мисленнєвих процесів не залишить сумнівів, до якого алгоритму ми вдаємося найчастіше при вирішенні своїх повсякденних життєвих або професійних завдань.

Ми за звичкою використовуємо не «правильний» алгоритм мислення, а той, яким оволоділи, до якого звикли, — алгоритм, заснований на асоціативних зв'язках, припущеннях, некритичних припущеннях і, як підсумок, необґрунтованих висновках.

Згідно з теорією Сеймура Епштейна, конструктивне мислення — це здатність людини вирішувати практичні проблеми ціною мінімального стресу. Епштейн розглядає конструктивне мислення як умову успішності людини в професії та умову створення комфорту навколо себе. Конструктивне мислення більше залежить від виховання й менше від природніх факторів, ніж логічний інтелект, і, на думку автора теорії, не пов'язане з останнім.

Джерелом наявних у людини проблем взаємодії з оточуючим середовищем, на думку Альберта Елліса, є система її індивідуальних ірраціональних уявлень про світ. Елліс називає такі уявлення ірраціональними установками, та вважає, що людина засвоює їх у ранньому дитинстві від дорослих. Найбільш поширені ірраціональні установки, або бар'єри мислення, наступні: катастрофізація, тобто схильність людини оцінювати кожен

несприятливу подію як жахливу, нестерпну; покірність у ставленні до себе, тобто наявність занадто високих вимог до себе; покірність у ставленні до інших, або наявність завищених вимог до інших людей; оціночна установка, яка говорить про схильність людини оцінювати не окремі риси або вчинки людей, а особистість в цілому.

Критеріями психологічного здоров'я, згідно з теорією Елліса, є: дотримання власних інтересів; соціальна зацікавленість; самоуправління; висока толерантність до фрустрації; гнучкість; прийняття невизначеності; спрямованість на творчість; наукове мислення; прийняття себе; ризикованість; відстрочений гедонізм; антиутопізм; відповідальність за власні емоційні стани.

Якщо професійне самовизначення буде відбуватись із застосуванням малоефективного, буденного, деструктивного, ірраціонального мислення — його кінцевий результат скоріше за все буде малоефективним також.

Похибки світосприйняття, закладені в звичні шаблони мислення людини, обов'язково призведуть до чергових ситуаційних дисбалансів і чергових життєвих та професійних криз. Чи можливо відстежити такі можливі похибки мислення заздалегідь, під час супроводу професійного самовизначення людини?

Відповідь на таке запитання надало дослідження когнітивних компонентів прийняття людиною життєво-важливих рішень. Вибірка досліджуваних складала приблизно 300 осіб, в рівних пропорціях старшокласники столичного ліцею, студенти педагогічного університету та слухачі курсів підвищення кваліфікації працівників сфери освіти.

Всі учасники дослідження були опитані за певними тестовими методиками, спрямованими на виявлення специфіки мислення респондентів: опитувальник конструктивного мислення ОКМ; опитувальник на виявлення бар'єрів мислення та опитувальник на виявлення готовності до раціонального мислення. Оскільки обрані методики не мають широкого застосування в психодіагностичній практиці, надамо більш докладну характеристику кожній

з них. Опитувальник конструктивного мислення ОКМ розроблено американським вченим Сеймуром Епштейном на базі його теорії конструктивного мислення. Опитувальник містить запитань та тверджень, які згідно з ключем диференціюються за наступними шкалами: емоційне подолання, поведінкове подолання, категоричне мислення, езотеричне мислення, наївний оптимізм, особистісно-забобонне мислення.

Опитувальник на виявлення бар'єрів мислення розроблений Інститутом когнітивного консультування Альберта Елліса. Він містить 50 тверджень, які групуються за наступними шкалами: вимоги стосовно себе, вимоги стосовно інших, самооцінка, потреба в контролі, фрустраційна толерантність, драматизація.

Опитувальник на виявлення готовності до раціонального мислення був розроблений як психодіагностичний інструментарій для супроводу професійного самовизначення. Він містить 30 тверджень-запитань, які складають наступні шкали: взаємодопомога, відчуття провини та звинувачення оточуючих, емоційна зверхреактивність, потяг до неперевіреності, залежність від загальної думки. Відповіді всіх респондентів на всі питання зазначених методик (загальна кількість питань дорівнює 200) були оброблені методом факторного аналізу. Внаслідок факторізації було виділено 8-факторну модель, яка відображає найбільш яскраві тенденції у мисленневих схемах досліджуваних.

Саме прийняття власного Я буде тією центральною позицією, крапкою балансу, що надасть людині відчуття рівноваги й дозволить їй більш зважено та тверезо поставитись до оточуючого світу. Якщо це стосується інших людей — важливо навчитись толерантному ставленню до різних проявів людської природи. Щодо взаємодії зі світом в цілому — більш конструктивним вбачається відчуття власної єдності з ним. Така врівноважена особистісна позиція дозволить не конфліктувати з оточуючим середовищем, не намагатись підлаштуватись під нього, а мати власну впевнену точку зору, впевнену позицію, впевнену стратегію поведінки. Тобто знаходження балансу за

чотирма параметрами взаємовідносин з собою та світом дозволить людині на практиці реалізувати формулу соціально-психологічного здоров'я та професійного успіху.

Питання для самоконтролю:

1. Основні напрями вивчення особистості.
2. Базові категорії психології особистості: індивід, особистість, індивідуальність.
3. Основні етапи історії досліджень особистості.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Ситуація «Ціннісні орієнтації при виборі роботи»

Опис ситуації:

Молодий фахівець закінчує вищий навчальний заклад за фахом «Менеджмент». Йому пропонують роботу в декількох організаціях, кожна з яких має у своєму розпорядженні різні можливості задоволення запитів, сформованих у молодого фахівця.

Постановка завдання:

Яким ціннісним орієнтаціям віддасть перевагу молодий фахівець при виборі своєї майбутньої роботи? Проранжируйте їх, використовуючи метод попарних порівнянь.

Ціннісні орієнтації	Ранг
1. Добре заробляти	
2. Одержувати відпустку в зручний час	
3. Працювати в нормальних санітарно - гігієнічних умовах	
4. Працювати в дружньому, згуртованому колективі	
5. Одержати житло або поліпшити житлові умови	
6. Підвищити свою професійну майстерність	
7. Найбільш повно використати здатності й уміння	

<p>8. Відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення</p> <p>9. Брати активну участь у керуванні виробництвом</p> <p>10. Мати надійне робоче місце</p> <p>11. Влада й вплив (право приймати рішення)</p> <p>12. Просування по службі</p> <p>13. Відповідність інтересів на роботі й поза нею</p> <p>14. Спілкування із цікавими, ерудованими колегами</p> <p>15. Мати спокійну роботу із чітко визначеним колом обов'язків</p> <p>16. Мати гарне забезпечення у літньому віці</p>	
---	--

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Психологія праці : навч. посіб. / Г. В. Ложкін, Н. Ю. Воленюк, О. О. Солтик; за заг. ред. Г. В. Ложкіна. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 191 с
2. Психологія особистості: навч.-метод. посіб. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. – 274 с.

Тема 5: Розвиток персоналу. Формування резерву. Використання персоналу. Складання і аналіз балансу робочого часу. Звільнення персоналу

Форма заняття: практичне заняття

Час заняття: 4 години

Актуальність теми:

Останнім часом саме люди, їх інтелектуальні здібності та навички стають найважливішим фактором зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Саме тому люди стають головним ресурсом для організацій, яким необхідно постійно розвивати людський капітал задля зростання своєї успішності та зростання.

Ціль заняття: здобути необхідні знання, уміння та навичок, оволодіння знаннями з форм, методів та термінів професійного навчання, перспективи професійного росту.

Ключові слова: персонал, робочий час, звільнення, розвиток персоналу, поведінка, оцінка персоналу.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1. Сутність поняття «розвиток персоналу».

Планування та прогнозування розвитку персоналу – є головним завданням підприємств для досягнення своїх цілей. Вибір правильного напрямку розвитку людського капіталу – є розвиток його трудового та інтелектуального потенціалу, підвищення мобільності як професійної, так і соціальної. Також розвиток персоналу сприяє зростання їх особистої конкурентоспроможності на ринку праці, як специфічного товару для роботодавців.

Визначення сутності поняття «розвиток персоналу» приділило увагу досить багато вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. Наприклад, В. Я. Брич, Гугул О.Я., Савченко В. А., Веснін В. Р. Черник Л.М. та багато інших. Саме тому важко дати одне визначення цьому поняттю.

Савченко В. А. та Данюк В.М. дають таке визначення: **«розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу».**

Також В.А. Савченко велику увагу надавав управлінню розвитком персоналу: плануванню, проведенню розвитку персоналу й контролю за виконанням плану, розглядав як основну підсистему стратегічного управління підприємства, спосіб досягнення тактичних та стратегічних цілей організації через формування освіченого, висококваліфікованого, а отже конкурентоспроможного на ринку праці робітника, фахівця з вищою освітою та керівника, відповідальних за свою справу. Тобто саме інвестиції у розвиток персоналу є підґрунтям досягнення цілей організації.

В.Я. Брич та О.Я. Гугул, які детально досліджували теоретичні аспекти розвитку персоналу, дійшли до висновку, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

На відміну від В. А. Савченка та В.М. Данюка визначають не тільки як сам процес навчання та перепідготовки працівників, а ще й під «розвитком персоналу» розуміють оцінку та побудови планів, щодо професійного розвитку персоналу.

Н. Том вважає, що система розвитку персоналу – це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих

місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників. Цей вчений більшу увагу звернув на самі заходи щодо удосконалення навичок та знань працівників.

О. В. Грішнова розвиток персоналу розглядає як сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо. Її визначення має багато спільного з думками таких вчених, як В.Я. Брич та О.Я. Гугул.

Ю.А. Плугіна, досліджуючи підходи, сутність та моделі розвитку персоналу, представила своє бачення трактування сутності розвитку персоналу підприємства: розвиток персоналу підприємства є зміною його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри. Тож вона розуміє розвиток персоналу не як систему заходів, а як набір параметрів персоналу, які у результаті його навчання та розвитку змінюються. Хміль Ф. І. зазначає, що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. У цьому визначення його думки збігаються з В.А. Савченком, а саме в тому, що розвиток персоналу є головним інструментом у досягненні стратегічних цілей організації.

Неоднозначно дають визначення професійному розвитку О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук, вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо

розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри. Такі зарубіжні економісти як Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. вказують, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. Тобто розвиток персоналу – це не 37 лише планування кар'єрного росту працівника, а ще й одноразові та нетривалі заходи. Загалом, існує кілька підходів до визначення даного поняття: функціональний, системний, кількісний та якісний.

Практичній спрямованості менеджменту персоналу, кадровій роботі приділяв увагу у своїх дослідженнях В.Р. Веснін. Він підійшов до визначення розвитку персоналу з позиції функціонального підходу, трактуючи розвиток персоналу як «безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації». З позиції системного підходу Л.М. Черник вважає, що розвиток персоналу можна розглядати як сукупність взаємозв'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.

З кількісної та якісної точки зору розглядає розвиток персоналу Д. Джой-Меттьюз: кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації; якісні аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей. Це розуміння суттєво відрізняється від інших, оскільки воно включає ще й групування людей за певними характеристиками задля досягнення цілей організації.

Отже, *розвиток персоналу* – це досить багатогранне поняття, але можна визначити основне: це заходи щодо навчання, адаптації, підвищення

кваліфікації, підготовки та перепідготовки працівників до виконання нових функцій, які сприятимуть досягнення стратегічних планів організацій.

Це процес, спрямований на використання персоналу, як основного інструмент розвитку усього підприємства.

2. Моделі прогнозування та розвитку персоналу.

Р. Річі описав системну модель факторів, яка є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджери мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат.

Загалом, зараз найчастіше застосовують такі моделі розвитку персоналу, як:

1. модель конкурентних переваг;
2. модель підтримки працівників;
3. модель підтримки суспільства;
4. модель людського розвитку.

Модель конкурентних переваг передбачає створення середовища конкуренції в організації серед працівників. У результаті цього проявляються індивідуальні здібності, знання та навички працівників, які сприяють зростанню конкурентоспроможності всієї організації. Застосування цієї моделі передбачає врахування усіх особливостей працівника, його навичок, а також створення індивідуального плану його розвитку та системи мотивації. Але незважаючи на переваги, які має ця модель, існують деякі недоліки: у колективі може створитися занадто напружена атмосфера та високий рівень стресу, що може спричинити небажаний рівень плинності кадрів.

Модель підтримки працівників включає покращення умов праці персоналу.

Якість трудового життя персоналу - це показник задоволеності працівника умовами праці. Сюди входять як ступінь важкості виконуваної роботи, так і умови задоволеності перебування працівника у колективі.

В.А. Співак пояснює якість трудового життя як сприйняття людьми таких аспектів умов праці та життя в організації, як працею, стимулюванням, системою винагород, задоволеність керівництвом, своїм перебуванням у колективі, наявність почуття безпеки (ступінь соціальної захищеності, безпека праці, мінімізація стресів, упевненість працівників у своєму майбутньому), задоволеність нормуванням і організацією праці, ступінь відкритості комунікацій, задоволеність просуванням кар'єрними сходами, участь у прийнятті рішень, гордість за свою організацію тощо. Перевагою цієї моделі може бути підвищення внутрішньої мотивації робітника та сприятливого клімату у колективі.

Модель підтримки суспільства включає концепцію соціальної відповідальності підприємства. Тобто відповідне підприємство зобов'язується діяти у межах встановлених етичних норм, а також має створити гідні умови життя не тільки працівникам, а й їх сім'ям та загалом забезпечити зниження напруження у суспільстві. Проте дана модель рідко застосовується на практиці в наш час та не відповідає принципам ведення вітчизняного бізнесу.

Модель людського розвитку включає три основні напрямки:

1. Безперервне навчання працівників;
2. Підтримка здоров'я працівників;
3. Забезпечення достатнього матеріального рівня для гідного життя працівника та його сім'ї.

Головна мета цього методу – це забезпечення розкриття та розвиток різних аспектів потенціалу персоналу: інтелектуального, фізичного, творчого, освітнього та культурного. Реалізація моделі людського розвитку включає найістотніші переваги усіх попередніх моделей та сприяє усебічному розвитку

працівників, шляхом фінансування різноманітних навчальних заходів та проектів, атестації персоналу, запровадженням наукового-технічних розробок у діяльність підприємства та створення соціальних програм. Тому дана модель потребує великих фінансових витрат, а також високих управлінських та організаційних навичок.

Отже, відомо кілька моделей розвитку персоналу, тому підприємства мають змогу обрати для себе таку, яка б відповідала їх цілям та можливостям. Кожна з наведених моделей має свої особливості та рівень необхідних витрат для їх реалізації. Загалом усі вони спрямовані на розвиток знань та навичок персоналу, а також на забезпечення достойного рівня життя.

3. Науково–практичні підходи до формування та оцінки ефективності планування розвитку персоналу.

Особливості оцінки ефективності розвитку персоналу досліджували у своїй роботі Д. Філіпс та Д. Киркпатрік.

У їх методі пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на чотирьох рівнях:

- 1. Оцінка реакції** – перевірка реакції працівника на процес навчання.
- 2. Засвоєння отриманих знань** – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.
- 3. Поведінка** – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
- 4. Результати** – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Також при оцінці ефективності розвитку персоналу доцільно враховувати усі етапи планування розвитку персоналу.

Незважаючи, що взаємозв'язок кожного з етапів є логічним, але вони не рівні за значенням при оцінюванні.

Найважче при визначенні ефективності розвитку персоналу організації це з'ясування:

- ✓ потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;

✓ впливу навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності;

✓ характеру й величини зовнішніх ефектів.

Сучасні методи оцінки ефективності планування розвитку персоналу ґрунтуються на показниках оцінки, що включають аспекти особистісного рівня, навчального закладу та організації

- Розвиток людських ресурсів означає вмiле забезпечення й організацію процесу навчання для досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервне організаційне та особистісне зростання і розвиток

- Розвиток персоналу — сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.

- Розвиток кадрів є кадровоекономічною функцією, спрямованою на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних рівнів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог. Він передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності та інтересів виробничих й індивідуальних цілей. Розвиток кадрів здійснюється як процес, що відбувається за певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу членів підприємства

- Розвиток персоналу — здійснення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростанню їхньої здатності робити внесок у діяльність організації

- Розвиток — вищий тип руху, зміни матерії та свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток характеризується специфічними об'єктом, структурою, дже релом, формами, спрямованістю.

Розвиток — це не просто зміна, а перетворення у внутрішній будові об'єкта, його структури, що є сукупністю фізично пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей. • Загальна лінія прогресивного розвитку пов'язана зі змінами, які утворюють так звані глухі ходи еволюції або навіть спрямовані в бік регресу.

- Розвиток об'єкта є розкриттям або розгортанням його внутрішніх споконвічних потенцій, як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей.

- Розвиток — це процес незворотних, спрямованих і закономірних змін, що призводить до виникнення кількісних, якісних і структурних перетворень психіки і поведінки людини. Основними властивостями розвитку, що відрізняють його від всіх інших змін, є незворотність, спрямованість, закономірність.

- Розвиток людини — освоєння нею внутрішнього, індивідуально психологічного і зовнішнього суспільного потенціалу можливостей. Провідну роль у розвитку відіграє навчання. Будьяке навчання сприяє розвитку.

Виходячи з аналізу визначень, поняття “розвиток” використовується в різних значеннях. Розвиток може характеризуватися: реальним професіоналізмом; єдністю знань, досвіду, здібностей, навичок діяти в конкретній ситуації із досягнення поставленої мети; ступінь професійної підготовки до певної діяльності.

Він може бути представлений:

1) об'єктом дослідження, що становить сукупність функціональ но пов'язаних між собою елементів, зв'язків, залежностей, які зміню ються з перетворенням у внутрішній будові, структурі. Розвиток відбувається процесуально у певних умовах взаємодії із “сусідніми системами”;

2) структурою (механізмом) з певною кількістю складових, по рядком їх розташування та якісних змін у процесі розвитку;

3) джерелом розвитку, що виникає внаслідок протиріч між старим і новим;

4) формою розвитку, що виявляється в еволюційній (повільній, поступовій, якісній) та революційній (раптовій, різкій, стрибко подібній) змінах якісних характеристик у структурі об'єкта. Основ ними формами розвитку є філогенез і онтогенез;

5) спрямованістю — прогресивною і регресивною;

6) динамікою — часом і темпами росту;

Персонал як певна сукупність працівників підприємства становить ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності. Інтерес власників підприємства до ефективного використання персоналу зумовлений, насамперед, наявністю витрат на його утримання і прагненням мак-симізувати їх віддачу.

Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо.

З метою отримання уявлення про ефективність використання персоналу і пошуку резервів її зростання необхідно здійснити оцінку ефективності використання персоналу в такій послідовності:

- оцінка витрат підприємства на персонал;

- оцінка ефективності роботи персоналу;

- оцінка ефективності витрат підприємства на персонал. Така оцінка може проводитися за допомогою системи показників:

- показники, які характеризують рівень витрат підприємства на персонал;
- показники, що безпосередньо оцінюють ефективність роботи персоналу;
- показники, які характеризують ефективність витрат підприємства на персонал.

4. Формування персоналу.

Підприємство витрачає певну суму коштів, пов'язану з залученням до роботи персоналу, тобто здійснює витрати на персонал. До таких витрат належить заробітна плата; нарахування на заробітну плату у вигляді відрахувань на соціальне і пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття, обов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві; витрати підприємства на соціальні виплати і пільги, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо.

Серед показників витрат на персонал:

- загальна сума поточних витрат на персонал підприємства;
- витрати на оплату праці (фонд оплати праці підприємства);
- середня заробітна плата;
- величина обов'язкових соціальних виплат, які здійснюються відповідно до норм чинного законодавства;
- поточні витрати на утримання соціальної інфраструктури підприємства;
- середні витрати на утримання одного працівника;
- частка витрат на заробітну плату у складі поточних витрат підприємства;
- частка витрат на утримання персоналу у складі поточних витрат підприємства;
- частка витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства.

Пошук напрямків економії витрат на персонал можна здійснити через аналіз рівня ефективності його праці. Безпосередньо ефективність роботи персоналу оцінюють за допомогою показників, які відображають рівень продуктивності праці на підприємстві.

Показники продуктивності праці можуть бути покладені в основу системи мотивації персоналу підприємства.

Продуктивність праці - це економічна категорія, яка відображає результативність та ефективність праці людини. Сутність продуктивності праці полягає в тому, що одна й та сама жива конкретна праця залежно від умов виробництва може виробляти за одиницю часу різну кількість продукції.

5. Порядок звільнення.

Однією з підстав припинення трудового договору є угода сторін відповідно до пункту 1 частини першої статті 36 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України).

Потреба у використанні пункту 1 частини першої статті 36 КЗпП України з'являється насамперед у сторін строкового трудового договору для його дострокового припинення.

З ініціативи власника такий трудовий договір може бути розірваний тільки за наявності підстав, зазначених у законі. Працівник також вправі розірвати строковий трудовий договір тільки за наявності причин, передбачених у статті 39 КЗпП України. Коли ж в кожній з сторін немає права на дострокове розірвання строкового трудового договору, вони можуть домовитися про припинення його за пунктом 1 частини першої статті 36 КЗпП України.

Закон не перешкоджає тому, щоб за угодою сторін припинялися і трудові договори, укладені на невизначений строк.

6. Переваги для працівника.

- **по-перше**, можливість звільнення у будь-який строк. Головним, в даному разі, є наявність спільної згоди між працівником та роботодавцем, тому саме звільнення може відбутися як у день внесення пропозиції, так і у будь-який інший момент.

- **по-друге**, згідно ч. 3 ст. 22 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», допомога по безробіттю особам, які звільнилися з останнього місця роботи за угодою сторін починається з **8-го дня** з дня постановлення на облік у центрі зайнятості на відміну від звільнення власним бажанням без поважних причин, де виплата

допомоги починається з **91-го календарного дня** (ч.4 ст. 23 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»)

Роботодавець в день звільнення зобов'язаний видати працівнику належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок у цей же день. Якщо працівник в день звільнення не працював, то виплата належних сум повинна бути здійснена не пізніше наступного дня після того, як звільнений зажадав розрахунок. У разі звільнення працівника з ініціативи роботодавця останній зобов'язаний у день звільнення видати йому копію наказу про звільнення з роботи. В інших випадках звільнення копія наказу видається на вимогу працівника.

7. Строк звільнення.

При домовленості між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом про припинення трудового договору за згодою сторін договір припиняється в строк, визначений сторонами.

У заяві про звільнення за угодою сторін працівник ставить бажану дату звільнення, яка може співпадати з датою подачі заяви, а роботодавець, розглядаючи цю заяву вирішує задовольняти її чи ні.

Саме у цьому полягає згода сторін, коли працівник і роботодавець **спільно вирішують коли і як звільнитися працівникові.**

Є такі випадки, коли працівник перед тим, як звільнитися повинен передати матеріальні цінності, документи, тощо, на що необхідно певний час - то роботодавець виходить з інтересів підприємства при прийнятті рішення. Анулювання такої домовленості може мати місце лише при взаємній згоді про це власника або уповноваженого ним органу і працівника (відповідно до п. 8 постанови Пленуму Верховного Суду України від 06 листопада 1992 року № 9 "Про практику розгляду судами трудових спорів").

Крім цього, слід зауважити, що роботодавець не має права звільняти працівника за власним бажанням, якщо працівник про це не просив і не подавав про це заяви, а подав заяву про звільнення за угодою сторін.

8. Форма угоди.

Форма домовленості (угоди сторін) про звільнення за цією підставою припинення трудового договору не визначена, а це означає, що пропозиція (ініціатива) і сама угода сторін про припинення трудового договору за п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП можуть бути у письмовій або усній формі.

Незалежно від форми трудового договору припинення трудових правовідносин допускається в разі досягнення домовленості між працівником і власником або уповноваженим ним органом у будь-який час і у строк, визначений сторонами.

Якщо працівник подає письмову заяву про припинення трудового договору, то в ній має бути зазначено прохання звільнити його **за угодою сторін і дату звільнення.**

Ураховуючи, що трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі (ст. 24 КЗпП), процедуру припинення трудового договору відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП доцільно теж оформлювати у письмовій формі.

9. Відмова роботодавця.

Роботодавець, зі свого боку, **вправі відмовити працівникові у розірванні трудового договору за угодою сторін.**

Якщо роботодавець не погоджується звільняти працівника за угодою сторін, то він повинен написати письмову відмову у задоволенні заяви з обґрунтуванням того, чому він не може звільнити цього працівника.

У разі відсутності такого обґрунтування і відмови у звільненні - працівник має право не продовжувати працювати і вимагати через суд звільнення з роботи. Хоча, якщо письмова відмова надійшла працівникові - вона повинна містити причини неможливості її задоволення, умови, при яких заява буде задоволена і дата потенційного звільнення працівника.

Якщо працівник погоджується з цими причинами - він або переписує заяву, або на письмовій відповіді робить власноручний запис про те, що він погоджується бути звільненим за цих умов у визначений термін, що і виправдовує назву способу звільнення «за угодою сторін».

Якщо ж працівник не погоджується на умови, викладені у письмовій відмові - він вправі звертатися до суду з позовом про її оскарження чи переписати свою заяву на звільнення за власним бажанням з поважних чи без поважних причин.

А вже відмовити працівникові у звільненні за власним бажанням роботодавець не має права. При відсутності згоди кожної сторони на пропозицію іншої розірвання трудового договору проводиться за ініціативою працівника чи власника або уповноваженого ним органу.

Порядок оскарження необґрунтованої відмови роботодавця

Необґрунтована відмова працівнику звільнитися за угодою сторін обмежує права та законні інтереси працівника. Це дає право працівнику на оскарження таких дій (бездіяльності) роботодавця в судових органах.

Оскільки ці вимоги спрямовані на захист трудових прав працівників, виникають із трудових правовідносин, то вони підлягають розгляду в порядку цивільного судочинства.

Відповідно до вимог статті 23 Цивільного процесуального кодексу України усі справи, що підлягають вирішенню в порядку цивільного судочинства, розглядаються місцевими загальними судами як судами першої інстанції.

Згідно з вимогами частини першої статті 28 Цивільного процесуального кодексу України позови, що виникають з трудових правовідносин, можуть пред'являтися на вибір позивача за місцем знаходження підприємства (установи організації) або за зареєстрованим місцем проживання чи перебування позивача.

Сплата судового збору

Відповідно до вимог [Закону України «Про судовий збір»](#) за позовну заяву немайнового характеру, яка подана фізичною особою ставка судового збору становить 0,4 розміру прожиткового мінімуму на одну працездатну особу (у 2022 році - 992,40 грн.).

Перелік осіб які звільняються від сплати судового збору під час розгляду справи визначається [ст. 5 Закону України "Про судовий збір"](#).

Судова практика

Постанова Верховного Суду від 01 грудня 2021 року у справі № 591/1375/19 (Відсутність у заяві конкретної дати звільнення свідчить про відсутність волевиявлення працівника на припинення трудового договору за взаємною угодою сторін.)

Кодекс законів про працю України (далі – Кодекс) є основним законодавчим актом, який регулює трудові відносини працівників.

Статтею 40 цього Кодексу визначені такі підстави розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу.

Розірвання трудового договору у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці

Пунктом 1 частини першої статті 40 Кодексу передбачена можливість звільнення працівника за ініціативою власника чи уповноваженого ним органу у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення, чисельності або штату працівників.

Варто зазначити, що відповідно до статті 42 Кодексу, при скороченні чисельності або штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці.

При цьому, при рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається таким працівникам:

- сімейним - при наявності двох і більше утриманців;

- особам, в сім'ї яких немає інших працівників з самостійним заробітком;
- працівникам з тривалим безперервним стажем роботи на даному підприємстві, в установі, організації;
- працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних учбових закладах без відриву від виробництва;
- учасникам бойових дій, інвалідам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту";
- авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;
- працівникам, які дістали на цьому підприємстві, в установі, організації трудове каліцтво або професійне захворювання;
- особам з числа депортованих з України, протягом п'яти років, з часу повернення на постійне місце проживання до України;
- працівникам з числа колишніх військовослужбовців строкової служби та осіб, які проходили альтернативну (невійськову) службу, - протягом двох років з дня звільнення їх зі служби.

За загальним правилом про розірвання трудового договору з працівником власник або уповноважений ним орган зобов'язаний під розписку попередити працівника особисто не пізніше ніж за два місяці до звільнення, одночасно запропонувавши працівникові іншу роботу на цьому ж підприємстві.

Якщо ж працівник, який підлягає звільненню, не погоджується на запропоновану йому роботу, подальше своє працевлаштування він здійснює самостійно або через державну службу зайнятості, куди власник або уповноважений ним орган зобов'язаний надавати інформацію про наступне вивільнення працівників із зазначенням їх професій, спеціальностей, кваліфікацій та розміру оплати праці.

Також доцільно звернути увагу на те, що стаття 421 Кодексу передбачає, що працівники, звільнені у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, в тому числі реорганізації, банкрутства або репрофілювання підприємства,

установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників (крім випадку ліквідації підприємства, установи, організації), протягом одного року з моменту звільнення мають право на укладення трудового договору, у разі якщо власник або уповноважений ним орган провадить прийняття на роботу працівників аналогічної кваліфікації.

Розірвання трудового договору у зв'язку з невідповідністю працівника займаній посаді

Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу можливе при виявленні невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи (пункт 2 частини першої статті 40 Кодексу).

Слід зазначити, що виконання окремих видів робіт вимагає наявності документа про освіту та присвоєння кваліфікації, про проходження перевірки знань, про допуск до роботи.

Звільнення працівника за такою підставою, як невідповідність працівника займаній посаді можливе за ініціативою власника або уповноваженого ним органу у випадку дискваліфікації, відсутності документа про освіту, досвіду трудової діяльності.

Невідповідність працівника посаді, яку він займає, або виконуваній роботі може виявлятися також у стані здоров'я, що перешкоджає продовженню роботи. Наявність протипоказань обов'язково фіксується у медичному висновку, згідно з яким працівника визнано інвалідом і йому рекомендована робота інша, ніж раніше ним виконувана.

У такому випадку власник або уповноважений ним орган може перевести працівника на іншу менш кваліфіковану або більш легку роботу (за його згодою), з урахуванням медичного висновку або звільнити такого працівника у разі неможливості переведення його на легшу роботу.

Розірвання трудового договору у разі систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків

Пунктом 3 частини першої статті 40 Кодексу передбачена така підстава припинення трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу, як розірвання трудового договору з працівником у разі систематичного невиконання ним без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до нього раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення.

Застосування цієї норми можливе за таких умов:

- працівником допущено невиконання або неналежне виконання покладених на нього трудових функцій навмисно;
- зазначене невиконання або неналежне виконання трудових функцій стосується саме трудових обов'язків, визначених трудовим договором;
- систематичність невиконання обов'язків.

За загальним правилом для звільнення працівника за такою підставою власник або уповноважений ним орган повинен застосувати до працівника заходи дисциплінарного впливу, витребувати у працівника пояснення в письмовій формі стосовно вчиненого проступку.

Прогоул як підстава розірвання трудового договору

На підставі пункту 4 частини першої статті 40 Кодексу власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір у випадку здійснення працівником прогулу без поважних причин.

Прогоул – це відсутність працівника на роботі без поважних причин більше трьох годин (безперервно чи загалом).

Для звільнення працівника за такою підставою власник або уповноважений ним орган повинен мати докази, підтверджуючі відсутність працівника на робочому місці більше трьох годин упродовж робочого дня.

Доцільно зазначити, що невихід на роботу у зв'язку із самовільним використанням працівником відпустки, відгулів за відпрацьовані раніше дні,

залишення роботи без попередження власника чи уповноваженого ним органу визнаються прогулом і можуть бути причиною звільнення працівника.

Розірвання трудового договору у разі тривалого нез'явлення на роботу

Згідно з пунктом 5 частини першої статті 40 Кодексу трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом лише у випадках нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і родах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності.

При цьому слід зазначити, що вихід на роботу хоча б на один день перериває цей строк. І надалі чотиримісячний строк повинен обчислюватися знову. Підсумовуватися періоди нез'явлення на роботу тривалістю менш як чотири місяці не можуть.

Поновлення працівника на роботі як підстава звільнення іншого працівника

Ще однією з підстав звільнення працівника за ініціативою власника або уповноваженого ним органу є поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу. При цьому, поновлення є підставою для звільнення тільки в тому випадку, якщо воно проводиться відповідно до законодавства.

Поновлення на роботі можливе у таких випадках:

- згідно з рішенням суду, якщо працівник звільнений без законних підстав;
- якщо працівник звільнений без погодження з профспілковим органом, (у випадку, коли погодження з профспілковим органом є обов'язковим згідно з законом);

- у випадку, якщо працівника звільнено з роботи у зв'язку з незаконним засудженням.

Розірвання трудового договору у разі появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння

На підставі пункту 7 частини першої статті 40 Кодексу власник або уповноважений ним орган може розірвати трудовий договір з працівником за появу на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння.

Для звільнення працівника з цієї підстави достатньо одноразового вчинення такого факту порушення трудової дисципліни.

Підтвердженням факту появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння може слугувати медичний висновок за результатами огляду працівника, а також акт, який складено керівництвом за участі представників громадськості.

Вчинення розкрадання як підстава розірвання трудового договору

Підставою для розірвання трудового договору з працівником є вчинення ним за місцем роботи розкрадання майна власника або уповноваженого ним органу незалежно від кількості і вартості викраденого (пункт 8 частини першої статті 40 Кодексу).

Звільненими за такою підставою можуть бути працівники, провина яких встановлена вироком суду, що набрав законної сили, або підтверджена постановою компетентного органу про накладання адміністративного стягнення.

Доцільно наголосити на тому, що Кодекс законів про працю України (частина друга статті 40) передбачає, що звільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, із невідповідністю працівника займаній посаді, поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу, допускається лише у випадку, коли працівника неможливо перевести за його згодою на іншу роботу.

Також не допускається звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу в період його тимчасової непрацездатності (крім звільнення за пунктом 5 цієї статті – нез'явлення на роботі протягом більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і родах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні), а також у період перебування працівника у відпустці. Це правило не поширюється на випадок повної ліквідації підприємства, установи, організації (частина третя статті 40 Кодексу).

В окремих випадках для звільнення працівника необхідна попередня згода виборного органу (профспілкового представника) первинної профспілкової організації, членом якої є працівник. Такими випадками є: зміни в організації виробництва і праці, в тому числі реорганізація, банкрутство або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників (крім випадку ліквідації підприємства, установи, організації); виявлена невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі; систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку; прогул; тривале нез'явлення на роботі; поява на роботі в нетверезому стані; винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові, товарні або культурні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього з боку власника або уповноваженого ним органу; вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи.

Водночас, Кодексом передбачені й додаткові підстави розірвання трудового договору за ініціативою власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників.

Так, трудовий договір може бути розірваний також у випадках:

- одноразового грубого порушення трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації всіх форм власності (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи, організації всіх форм власності, його заступниками, а також службовими особами митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службовими особами державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами;

- винних дій керівника підприємства, установи, організації, внаслідок чого заробітна плата виплачувалася несвоєчасно або в розмірах, нижчих від установленого законом розміру мінімальної заробітної плати;

- винних дій працівника, який безпосередньо обслуговує грошові, товарні або культурні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього з боку власника або уповноваженого ним органу;

- вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи.

10. Оформлення звільнення.

Припинення трудового договору оформляється виданням наказу (розпорядження) власника або уповноваженого ним органу. У такому наказі (розпорядженні) повинні бути зазначені підстави припинення трудового договору в точній відповідності з формулюваннями законодавства про працю і конкретним посиланням на статтю, пункт закону. При розірванні трудового договору (контракту) з ініціативи працівника з причин, з якими законодавство пов'язує надання певних пільг і переваг, запис про звільнення в трудову книжку вноситься із зазначенням цих причин.

Порядок проведення розрахунку при звільненні з роботи працівника

При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, здійснюється в день звільнення.

Якщо працівник у день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після подання звільненим працівником вимоги про розрахунок.

У разі спору про розмір сум, належних працівникові при звільненні, власник або уповноважений ним орган у будь-якому разі повинен у зазначений в цій статті строк виплатити не оскаржувану ним суму.

Вихідна допомога при звільненні працівника

При припиненні трудового договору на підставах, зазначених у пункті 6 статті 36 та пунктах 1, 2, 6 частини першої статті 40 Кодексу (через незалежні від працівника причини), працівникові виплачується вихідна допомога у розмірі не меншому середнього місячного заробітку.

Внаслідок порушення роботодавцем законодавства про працю, колективного чи трудового договору (статті 38, 39 Кодексу) – у розмірі, передбаченому колективним договором, але не меншому тримісячного середнього заробітку.

Питання для самоконтролю:

1. Сутність моделі партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців в організації.
2. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві.
3. Роль планування трудової кар'єри у забезпеченні розвитку персоналу організації.
4. Модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців в організації.
5. Етапи формування резерву керівників в організації.

Завдання для виконання:

Завдання 1.

Постановка завдання:

Розробіть професіограму.

Методичні вказівки:

Структура професіограми подана в таблиці.

Структура професіограми

Розділ	Зміст розділу
1.Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни, які відбулися з розвитком НТП, перспективи розвитку професії
2.Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності й вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції й професійні обов'язки, робоче місце
3.Санітарно – гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні чи на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці й відпочинку, монотонність і темп праці, вірогідності виробничих травм, профзахворювань, медичні показання, пільги й компенсації.
4.Психо – фізіологічні вимоги до працівників	Вимоги до особливостей виховання, мислення, уваги, пам'яті, вимоги до емоційно-вольових якостей, вимоги до ділових якостей.
5.Професійні знання і навички	Перелік необхідних знань, умінь та навичок
6.Професійна підготовка	Форми, методи та терміни професійного навчання, перспективи професійного росту.

Професіограма розробляється на основі спостереження за працівником у процесі праці, включаючи проведення психо-фізіологічних замірів, хронометражу, фотографії робочого часу, побудову соціометричних матриць взаємодії робітників.

Завдання 2.

Вихідні дані й постановка завдання:

Складіть річний баланс робочого часу одного робітника:

При 36-годинному робочому тижні

При 42-годинному робочому тижні

Проаналізуйте структуру фонду робочого часу і його використання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
2. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]: Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/322-08>.
3. Про зайнятість: Закон України – Урядовий кур'єр, 2018. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
4. Закон України «Про зайнятість населення». Том 1. – К., 2013 - С. 252-268. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
5. Закон України «Про охорону праці». Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
6. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

Інформаційні ресурси

1. Журнал «Провізор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.provisor.com.ua/>
2. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
3. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/>
4. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua>
5. Щотижнева газета «Аптека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/>